

КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ТАРАСА ШЕВЧЕНКА
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ
ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТА ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ
КАФЕДРА ЄВРОІНТЕГРАЦІЙНОЇ ПОЛІТИКИ

КВАЛІФІКАЦІЙНА МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА
на тему

«АДАПТАЦІЯ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ УКРАЇНИ ДО СТАНДАРТІВ ЄС»

Студента 2 року навчання ОР «Магістр»
заочної форми спеціальності 281 «Публічне
управління та адміністрування» освітньо-
професійної програми «Європейські студії для
публічних управлінців» (для державних
службовців за замовленням Національного
агентства України з питань державної служби))
Басалиги Володимира Ігоровича

Науковий керівник :
асистент кафедри євроінтеграційної політики,
доктор філософії в галузі природничих наук
Караулов Віталій Дмитрович

Засвідчую, що в цій кваліфікаційній роботі
немає запозичень із праць інших авторів без
відповідних посилань

Студент Басалига Володимир Ігорович
(підпис)

Робота допущена до захисту в екзаменаційній комісії рішенням кафедри
євроінтеграційної політики від «21» листопада 2025 р., протокол № 4.

В.о. завідувача кафедри євроінтеграційної політики, кандидат економічних наук,
доцент
Гура Вікторія Леонідівна Гура Вікторія Леонідівна

(підпис)

КИЇВ – 2025

АНОТАЦІЯ

Басалига В. І. Адаптація державної служби України до стандартів ЄС. –
Кваліфікаційна магістерська робота на правах рукопису.

Кваліфікаційна магістерська робота на здобуття ступеня вищої освіти другого (магістерського) рівня галузі знань 28 «Публічне управління та адміністрування», спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування», освітньо-професійної програми «Європейські студії для публічних управлінців». – Навчально-науковий інститут публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка, Київ, 2025.

У кваліфікаційній магістерській роботі здійснено комплексний аналіз еволюції взаємодії України з Європейським Союзом у процесі адаптації системи державної служби до стандартів ЄС з урахуванням трансформацій національного законодавства та правових актів. Визначено теоретико-прикладні аспекти дослідження проблеми з позицій сучасного розуміння понятійно-категорійного апарату. Проведено систематизацію наявних нормативно-правових документів і наукових джерел, що регламентують процес гармонізації державної служби України із принципами ЄС.

Охарактеризовано інституційно-правові основи адаптації державної служби до стандартів ЄС, сприяють модернізації та інтеграції принципів, методів діяльності державної служби у спільний європейський простір. Розкрито сутність інноваційних моделей реалізації стандартів ЄС. Охарактеризовано суб'єкта публічного адміністрування адаптації державної служби до стандартів ЄС (Центр адаптації державної служби України до стандартів ЄС).

Обґрунтовано перспективні напрями удосконалення адаптації державної служби до стандартів ЄС в умовах збройної агресії РФ. Запропоновані рекомендації з удосконалення професіоналізації державних службовців до стандартів ЄС.

Ключові слова: державна служба, стандарти ЄС, інноваційні моделі, гармонізація законодавства з державної служби, адаптація державної служби, професіоналізації державних службовців.

ANNOTATION

Basalyga Volodymyr. Adaptation of the Ukrainian civil service to EU standards. – Qualifying master's thesis in the form of a manuscript.

Qualification master's thesis for obtaining a second (master's) degree in the field of knowledge 28 «Public Management and Administration», specialty 281 «Public Management and Administration², educational and professional programme «European Studies for Public Administrators». – Educational and Scientific Institute of Public Management and Civil Service of Taras Shevchenko National University of Kyiv, Kyiv, 2025.

The master's thesis provides a comprehensive analysis of the evolution of Ukraine's interaction with the European Union in the process of adapting the civil service system to EU standards, taking into account the transformations of national legislation and legal acts. The theoretical and applied aspects of the study of the problem are determined from the perspective of the modern understanding of the conceptual and categorical apparatus. The existing regulatory and legal documents and scientific sources governing the process of harmonising Ukraine's civil service with EU principles have been systematised.

The institutional and legal foundations for adapting the civil service to EU standards, which contribute to the modernisation and integration of the principles and methods of civil service activities into the common European space, have been characterised. The essence of innovative models for implementing EU standards is revealed. The subject of public administration for the adaptation of the civil service to EU

standards (the Centre for the Adaptation of the Civil Service of Ukraine to EU Standards) is characterised.

Promising directions for improving the adaptation of the civil service to EU standards in the context of armed aggression by the Russian Federation are substantiated. Recommendations are proposed for improving the professionalisation of civil servants to EU standards.

Keywords: civil service, EU standards, innovative models, harmonisation of civil service legislation, adaptation of the civil service, professionalisation of civil servants.

ЗМІСТ

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ СКОРОЧЕНЬ.....	6
ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-ПРИКЛАДНІ АСПЕКТИ АДАПТАЦІЇ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ УКРАЇНИ ДО СТАНДАРТІВ ЄС	12
1.1. Адаптації вітчизняної системи державної служби до європейських стандартів як науково-прикладна проблема: еволюція співробітництва України та ЄС.....	12
1.2. Понятійне поле та джерельна база дослідження.....	18
1.3. Сучасні тенденції стандартизації державної служби України в умовах воєнного стану та євроінтеграційних процесів	25
Висновки до розділу 1.....	30
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СТАНУ АДАПТАЦІЇ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ УКРАЇНИ ДО СТАНДАРТІВ ЄС	31
2.1. Інституційно-правові основи адаптації державної служби України до стандартів ЄС	31
2.2. Інноваційні моделі адаптації державної служби України до стандартів ЄС.....	37
2.3. Центр адаптації державної служби до стандартів ЄС як суб'єкт публічного адміністрування умовах євроінтеграційних процесів України	47
Висновки до розділу 2.....	51
РОЗДІЛ 3. ПЕРСПЕКТИВИ ВДОСКОНАЛЕННЯ АДАПТАЦІЇ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ ДО ЄВРОПЕЙСЬКИХ СТАНДАРТІВ.....	54
3.1. Професійна діяльність державних службовців як перспектива удосконалення адаптації державної служби України до стандартів ЄС.....	54
3.2. Перспективи удосконалення адаптації законодавства з державної служби України до норм ЄС під час збройної агресії рф	65
Висновки до розділу 3.....	70
ВИСНОВКИ.....	73
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	80
ДОДАТКИ.....	98

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ СКОРОЧЕНЬ

ВРУ	– Верховна Рада України
ЗУ	– Закон України «Про державну службу»
ДС	– Державна служба
ДУ	– Державне управління
ЄС	– Європейський Союз
КМУ	– Кабінет Міністрів України
НАДС	– Національне агентство України з питань ДС
Стратегія	– Стратегія реформування державного управління України на 2022–2025 роки
ООН	– Організація Об'єднаних Націй
ОДВ	– ОДВ
ОМС	– Органи місцевого самоврядування
УЛК	– Управління людським капіталом
ЦАДСЄС	– Центр адаптації ДС до стандартів ЄС
GRECO	– The Group of States against Corruption («Група держав проти корупції»)
НАЗК	– Національне агентство з питань запобігання корупції
Нацбанк	– Національний банк України
ФРН	– Федеративна Республіка Німеччина
EIF	– European Interoperability Framework (Європейський рамковий документ про взаємодію)
TSI	– Technical Support Instrument (Інструмент технічної підтримки)
GDS	– Government digital service (Урядова цифрова служба)
e-government	– електронний уряд
open government	– відкритий уряд
institutional model	– інституційна модель
partnership model	– партнерська модель

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Європейський Союз на сучасному етапі розвитку Української держави розглядається як одна з найефективніших форм реалізації концепції міждержавного співробітництва у сфері професійної державної служби, що має ознаки наднаціонального та інтеграційного утворення. Вагомим чинником у процесі формування правової системи ЄС стали політичні передумови, які стимулювали більшість європейських держав до об'єднання на основі спільних управлінських і ціннісних принципів. Унаслідок цього інституція ЄС наприкінці ХХ – на початку ХХІ ст. зумовила необхідність вироблення цілісної політики щодо східного напрямку партнерства до якого входить й Україна.

На початкових етапах євроінтеграційного поступу нашої держави особливого значення набуває співпраця із європейськими інституціями та структурами держав-членів ЄС. Така взаємодія забезпечує можливість засвоєння інноваційних підходів, які є невід'ємною умовою переходу до нової моделі публічного управління в Україні.

Низка дослідників – Н. Алюшина [3], Д. Боссарт [4], Н. Гончарук [8], В. Гура [12], Т. Желюк [22], М. Канавець [88], В. Малиновський [38], Т. Мельничук [41], В. Олуйко [45], М. Орлів [47-49], Т. Паламарчук [51], Л. Прудіус [89], Ю. Шаров [111] та ін. – аналізують проблеми гармонізації вітчизняної державної служби з європейськими стандартами, передбачають поступову модернізацію інституту державної служби задля формування професійного, політично нейтрального, стабільного й ефективного державного апарату з високим рівнем авторитету та престижу.

Дослідження вітчизняних науковців відобразили пріоритетні напрямки реформ у на засадах запозичення й адаптації кращих управлінських практик (на прикладі США, Німеччини, Франції). Таким чином, аналіз наукової літератури у

цій сфері діяльності дає підстави стверджувати, що усі дослідження теорії і практики адаптації української системи державної служби України до нового європейського урядування передбачають ряд важливих питань і викликів, які доцільно враховувати в умовах трансформаційних змін державного управління та воєнного стану в Україні. Тому обрана тема магістерської роботи є актуальною, має широкий спектр досліджень реформування державної служби на основі кращого досвіду європейського врядування.

Мета і завдання дослідження. *Метою* магістерської роботи є науково-прикладний аналіз обґрунтування проблемних питань адаптації державної служби України до стандартів ЄС та розробка рекомендацій з вдосконалення державної служби України в умовах інтеграційних процесів та воєнної агресії рф.

Відповідно до мети нами окреслено наступні **завдання**:

- дослідити еволюцію співробітництва України та ЄС з адаптації державної служби;
- проаналізувати понятійне поле та джерельну базу дослідження;
- розкрити сучасні тенденції забезпечення адаптації державної служби України до стандартів ЄС в контексті євроінтеграційних процесів;
- систематизувати інституційно-правові засади адаптації державної служби України до стандартів ЄС;
- охарактеризувати інноваційні моделі адаптації державної служби України до стандартів ЄС;
- визначити місію, завдання, функції та структуру Центру адаптації державної служби до стандартів ЄС як суб'єкту публічного адміністрування в умовах євроінтеграційних процесів в Україні;
- обґрунтувати перспективи вдосконалення адаптації державної служби України до стандартів ЄС в умовах інтеграційних процесів та воєнної агресії рф.

Об'єкт і предмет дослідження. *Об'єктом дослідження є сфера державної служби в Україні. Предметом дослідження – адаптація державної служби України до стандартів ЄС.*

Методи дослідження – теоретико-прикладні засади аналізу проблеми адаптації державної служби України до стандартів ЄС, а також уточнення відповідного понятійно-категоріального апарату. Це зумовило необхідність застосування комплексу загальнонаукових і спеціальних методів пізнання. Зокрема, у процесі дослідження були використані загальнонаукові методи, метод термінологічного аналізу, а також метод співвіднесення об'єктивних і суб'єктивних характеристик досліджуваних явищ.

Джерельну базу щодо забезпечення адаптації державної служби України до стандартів ЄС було опрацьовано із залученням порівняльно-правового методу, що дало змогу здійснити аналіз нормативно-правових підходів України та країн ЄС. Оцінювання рівня наближення державної служби України до європейських стандартів здійснювалося шляхом зіставлення, порівняння, а також із використанням діалектичного методу пізнання.

Практично у всіх структурних частинах даного дослідження застосовувався діалектичний метод, що ґрунтується на розгляді явищ у їх розвитку та взаємозв'язку, а також на поєднанні теоретичних положень і практичного досвіду, взаємодії внутрішніх і зовнішніх чинників, об'єктивного та суб'єктивного в процесах адаптації державної служби.

Під час аналізу процесу наближення стандартів ЄС до національної системи державної служби було використано компаративний метод, який дозволив порівняти управлінські практики різних європейських країн і визначити найбільш ефективні з них.

Для окреслення перспективних напрямів подальшої адаптації державної служби України до стандартів ЄС застосовано метод сценарного аналізу, що

передбачає оцінювання можливих варіантів розвитку подій унаслідок впровадження відповідних реформ. У межах методу кейс-стаді здійснено ґрунтовне вивчення окремих прикладів як успішних, так і проблемних спроб адаптації системи державної служби до європейських вимог, зокрема в Україні та в інших країнах-членах ЄС.

Наукова новизна одержаних результатів полягає в обґрунтуванні теоретико-прикладних засад адаптації державної служби України до стандартів ЄС та розробленні практичних рекомендацій щодо перспектив їх впровадження у національну систему державної служби. У роботі:

удосконалено:

- ключові теоретичні питання адаптації державної служби України до стандартів ЄС, понятійно-категорійний апарат; оцінку загального стану адаптації державної служби України до стандартів ЄС в умовах інтеграційних процесів та воєнної агресії РФ в Україні; сучасні моделі адаптації державної служби України до стандартів ЄС;

набули подальшого розвитку:

- дослідження основних джерел, пов'язаних з адаптацією державної служби України до стандартів ЄС; систематизація інституційно-правових основ адаптації державної служби України до стандартів ЄС; характеристика моделей адаптації державної служби України до стандартів ЄС; аналіз діяльності Центру адаптації державної служби до стандартів ЄС як суб'єкту публічного адміністрування в Україні з питань імплементації законодавства ЄС; пропозиції з вдосконалення адаптації державної служби України до стандартів ЄС в умовах інтеграційних процесів та воєнної агресії РФ в Україні.

Практичне значення одержаних результатів. Отримані результати можуть бути використані у подальших наукових дослідженнях з означеної проблематики, у процесі викладання навчальних дисциплін як систематизований узагальнений

матеріал щодо напрямів і механізмів адаптації державної служби України до стандартів ЄС, а також у практиці публічного управління під час розроблення та вдосконалення нормативно-правового регулювання у відповідній сфері суспільних відносин.

Апробація результатів.

Володимир Басалига. Адаптація державної служби України до стандартів ЄС у контексті інтеграції європейської інтеграції України. *Євроінтеграційний дизайн: стратегії відновлення України: матеріали міжн. наук.-практ. конференції* (Київ, 6 трав. 2025 р.) / за заг. ред Л. Г. Комахи та М. С. Орлів. Київ. 2025. ННІ ПУДС КНУ. С. 20–22.

Володимир Басалига. Шляхи вдосконалення адаптації національного законодавства з державної служби до європейських стандартів. *Комунікації в органах публічної влади для демократичного врядування : матеріали щоріч. Всеукр. круглого столу* (Київ – Чернівці, 1 липня 2025 р.) : / за заг. ред. Лариси Комахи, Наталії Корчак, Лілії Гонюкової, Наталії Ларіної. Київ : Навчально-науковий інститут публічного управління та ДС Київського національного університету імені Тараса Шевченка, 2025. С. 19–20.

Структура та обсяг роботи.

Кваліфікаційна магістерська робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел. Загальний обсяг становить 108 сторінок. Робота містить 2 таблиці, 1 рисунок. Список використаних джерел налічує 134 найменування.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-ПРИКЛАДНІ АСПЕКТИ АДАПТАЦІЇ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ УКРАЇНИ ДО СТАНДАРТІВ ЄС

1.1. Адаптації вітчизняної системи державної служби до європейських стандартів як науково-прикладна проблема: еволюція співробітництва України та ЄС

Першочерговим етапом еволюції співробітництва України з адаптації державної служби до ЄС стандартів є аналіз теоретичних засад питання, понятійного поля, джерельної бази та вивчення проблем прикладного характеру. Це спрямовує нас до вивчення праць науковців з національних тенденцій державотворення, які необхідно врахувати під час становлення інституту державної служби в Україні в історичних та політичних вимірах, що вплинули на адміністративні реформи, а також новий вектор розвитку державного управління, що пов'язаний з євроінтеграційним процесом і є превалюючим для всього нашого суспільства та державної служби, зокрема. Всі ці аспекти окреслюють потребу адаптації державної служби України до стандартів ЄС з урахуванням комплексних підходів, що апріорі неможливі без подальшого вивчення стану державної служби в Україні та європейської практики із цього питання.

Н. Алюшина [3], Д. Боссарт [4], Н. Гончарук [7], В. Григорчук [8], В. Гура [12], К. Гуртова [13], Т. Желюк [22], М. Канавець [88], В. Малиновський [38], Т. Мельничук [41], В. Олуйко [45], М. Орлів [47-49], Т. Паламарчук [50], Л. Прудис [89], Ю. Шаров [111] та ін. наголошують на актуальності проблеми адаптації державної служби України до стандартів ЄС. Зазначені процеси реформування

спрямовані на послідовну модернізацію інституту державної служби, формування професійного, політично нейтрального, стабільного та результативного управлінського корпусу. Такий підхід забезпечує ефективність державного управління, його авторитет та суспільну довіру, створюючи необхідні передумови для адаптації до європейських принципів і практик. [87].

Цього вимагають положення профільного закону у цій сфері діяльності – Закону України «Про державну службу» від 10 грудня 2015 року № 889-VIII [60] (далі – ЗУ).

Посилаючись на думки таких вчених, ключовими в процесі стандартизації мають стати зменшення бюрократії, поступове пересування у напрямку підвищення відкритості та прозорості в процесах державного управління, розвиток різноманітних форм участі громадянського суспільства в діяльності державних адміністративних структур [88].

Серед пріоритетних шляхів адаптації державної служби України до стандартів ЄС в контексті євроінтеграційних процесів М. Орлів [47], П. Петровський [48] виділяють кращі управлінські практики США, Німеччини, Франції, здійснюючи їх ретельне дослідження та оцінку, і які були адаптовані в Україні в умовах її незалежності.

Аналіз наукових джерел свідчить про те, що дослідження теоретичних і практичних аспектів адаптації державної служби України до європейських стандартів охоплюють комплекс ключових проблем і викликів, які необхідно враховувати в умовах глибоких трансформацій публічного управління, зумовлених запровадженням воєнного стану в Україні.

По-перше, актуалізується потреба врахування національних тенденцій державотворення та особливостей формування розгалуженої системи державної служби в межах створених міністерств і ЦОВВ посилення координаційної ролі

НАДС для налагодження ефективної взаємодії ОДВ з ОМС в децентралізаційних процесах.

По-друге, у фокусі наукової уваги перебуває нормативно-правове забезпечення функціонування державної служби, яке сформувалося внаслідок послідовних реформ і зазнало як позитивних оцінок, так і критичних зауважень з боку вітчизняних та європейських експертів.

По-третє, особливої актуальності набувають виклики, які постали перед державною службою в умовах збройної агресії, при плануванні повоєнного відновлення країни. У цьому процесі ключову роль має відігравати сервісно-орієнтована модель державної служби, спрямована на підвищення якості життя громадян, впровадження соціально значущих проєктів та забезпечення сталого розвитку держави.

По-четверте, актуальним є питання збереження кадрового капіталу, розробки стратегій його зміцнення та адаптації до нових викликів, що супроводжують трансформаційні процеси у сфері публічного управління.

По-п'яте, важливою умовою модернізації державної служби виступає цифровізація основних управлінських процесів, яка передбачає впровадження інноваційних рішень, автоматизацію документообігу, підвищення цифрових компетентностей державних службовців та удосконалення їх комунікації з громадянами за допомогою сучасних інформаційно-комунікаційних технологій.

Переважає більшість реформ, спрямованих на адаптацію державної служби України до європейських стандартів, має чітко виражену орієнтацію на соціальні та управлінські моделі країн – членів ЄС, що передбачає інтеграцію європейських принципів, управлінських підходів і технологічних інновацій у національну систему державної служби [41, с. 166]. Водночас процес адаптації зумовлює комплексну модернізацію всього державного управління та потребує взаємоузгодженості з іншими реформами [9].

Варто зауважити, що у країнах Центральної та Східної Європи адаптація державної служби до стандартів ЄС стала потужним чинником трансформації системи державного управління, що в науковому дискурсі отримала назву процесу «європеїзації» [9; 10].

Узагальнюючи зазначене, доцільно трактувати адаптацію державної служби України до європейських стандартів як комплексний, поетапний та системний процес модернізації, спрямований на підвищення рівня ефективності, відкритості, професіоналізму та підзвітності державних службовців. Він передбачає впровадження сучасних технологій управління, оптимізацію організаційно-управлінських процедур, а також розвиток безперервної професійної освіти та компетентностей персоналу.

Розвиток співробітництва активізувався після схвалення Плану дій «Україна – Європейський Союз» у межах Європейської політики сусідства [14]. Цей документ відкрив нові можливості для зміцнення партнерства, економічної інтеграції та розширення співпраці між сторонами, передбачав надання підтримки у процесі наближення українського законодавства до правових норм і стандартів ЄС, зокрема шляхом технічної допомоги, обміну досвідом між державними службовцями через інструменти *Twinning* та *TAIEX*, а також за допомогою консультаційної підтримки та експертного супроводу.

Починаючи з 2007 року, політику ЄС стосовно східних сусідів у сфері адаптації державної служби до стандартів ЄС можна умовно поділити на три напрями [13]:

- діяльність, спрямована на держави Центральної та Східної Європи, які згодом стали членами ЄС (Польща, Чехія, Словаччина, Угорщина, Литва, Латвія, Естонія);

- партнерство з країнами, які розглядають євроінтеграцію як стратегічний напрям розвитку (Україна, Молдова, Грузія, частково Вірменія й Азербайджан) – у межах ініціативи «Східне партнерство»;
- політика щодо держав, які не декларують наміру інтегруватися в ЄС (Білорусь і Російська Федерація)

У цьому контексті в Україні було започатковано Проєкт технічної допомоги ЄС «Підтримка імплементації Угоди про партнерство та співробітництво між Україною та ЄС». У межах ініціативи сформовано чотирирівневу структуру діалогу «Україна – ЄС», який відображений в таблиці 1.1 (*«Демократія, належне врядування і стабільність», «Економічна інтеграція та узгодження політик», «Охорона довкілля, енергетична безпека», «Міжособистісні контакти»*).

Таблиця 1.1

Етапи адаптації державної служби України до стандартів ЄС в контексті чотирирівневої структури діалогу

Періодизація етапів	Характеристика етапів адаптаційного періоду	Інституційна спроможність державної служби з адаптації до стандартів ЄС
Перший етап (1991–2004 рр.)	Становлення нормативно-правової бази державної служби та формування засад партнерства з ЄС.	Цей період позначився підписанням і ратифікацією Угоди про партнерство та співробітництво, що започаткувала правові механізми співпраці в галузі державного управління. Основна увага приділялась розбудові інституцій державної служби, запровадженню базових стандартів професійної діяльності службовців та визначенню напрямів європейської інтеграції як стратегічного курсу держави
Другий етап (2004–2013 рр.)	Характеризується активізацією процесів щодо гармонізації законодавства, інституційного зміцнення та впровадження програм міжнародної технічної допомоги.	Запроваджено ухвалення Загальнодержавної програми адаптації законодавства України до законодавства ЄС, започатковано інструменти <i>Twinning</i> і <i>TAIEX</i> , а також налагоджено практичну співпрацю між центральними органами виконавчої влади України та структурами ЄС. Основний акцент зроблено на підготовці державних

		службовців до роботи в умовах європейських стандартів врядування, удосконаленні кадрової політики та підвищенні рівня інституційної спроможності державних органів
Третій етап (з 2014 року і дотепер)	Характеризується трансформаційними процесами, що відбуваються під впливом Угоди про асоціацію між Україною та ЄС (2014 р.) та подальшого оновлення законодавства про державну службу.	Відзначається принципами політичної неупередженості, професійної компетентності, відкритості та прозорості добору кадрів, упровадження європейських підходів до управління людським капіталом у публічній сфері супроводжується реформою системи навчання державних службовців, запровадженням інноваційних методів електронного врядування та цифровізації управлінських процесів.

Джерело: складено автором на основі [20].

Таким чином, процес адаптації державної служби України до європейських стандартів ми умовно поділили на кілька етапів, кожен із яких характеризується своїми інституційними змінами, політичними рішеннями та рівнем інтеграційної взаємодії з ЄС. Реалізація зазначених етапів сприяла поступовому переходу України від формального наближення до стандартів ЄС – до практичного впровадження принципів європейського публічного адміністрування. Процес адаптації є динамічним і потребує постійного оновлення відповідно до змін у праві та політиці ЄС.

Доцільно детальніше зупинитися на інтенсивному третьому післяреволюційному етапі євроінтеграційного процесу України (з 2014 року):

1) 19 березня 2014 року було підписано Розпорядження № 230/2014-рп щодо інтенсивну євроінтеграційного курсу України до ЄС [20].

2) 21 березня 2014 року в Брюсселі – Угоду про асоціацію, а 27 червня 2014 року – економічну частину, що стосувалася торговельно-економічних і галузевих аспектів співпраці (розділи III–VI).

3) 16 вересня 2014 року Європарламент та ВР України ратифікували Угоду про асоціацію між Україною та ЄС. За ратифікацію проголосували 535 депутатів Європарламенту та 355 народних депутатів України. Документ набув статусу основного правового механізму інтеграційного зближення України з ЄС.

Хоча сам документ не передбачає автоматичного членства в ЄС, його ратифікація та імплементація положень фактично визначають європейський статус України як демократичної держави, що поділяє спільні цінності та стандарти управління. Водночас процес адаптації залишається динамічним і незавершеним. Його ефективність залежить від синергії політичної волі, адміністративної спроможності інституцій та професійного потенціалу державних службовців. Перспективним було питання розроблення Концепції розвитку державної служби України до 2030 року, яка має закріпити механізми інтеграції української моделі державної служби до європейського управлінського простору, з урахуванням принципів децентралізації, цифровізації та сталого розвитку.

1.2. Понятійне поле та джерельна база дослідження

Розуміння дефініції «адаптація державної служби України до європейських стандартів» доцільно здійснювати крізь призму сучасних наукових підходів, принципів, форм і методів реалізації євроінтеграційних процесів у сфері державного управління. На нашу думку, *підходи до адаптації державної служби* можна трактувати як систему комплексних заходів та інструментів, спрямованих на оновлення й удосконалення функціонування органів публічної влади та державних інституцій. Зокрема, ці підходи передбачають впровадження інноваційних і цифрових технологій, реформування організаційних та управлінських структур, підвищення якості публічних послуг, розвиток і постійне вдосконалення професійних компетентностей державних службовців, а також перегляд і

оптимізацію національного законодавства та регуляторного середовища відповідно до норм права ЄС. Сукупність таких дій спрямована на підвищення ефективності, відкритості, підзвітності та результативності державної служби.

Особливості принципів забезпечення адаптації державної служби України до європейських стандартів доцільно розглядати виходячи з трактування принципу як базового, вихідного положення наукової системи. До них належать: прозорість та відкритість управлінської діяльності, ефективність і результативність управлінських рішень, персональна та інституційна відповідальність, безперервний професійний розвиток державних службовців, інтеграція сучасних управлінських і цифрових технологій, а також неухильне дотримання європейських правових і етичних стандартів.

Форми такої адаптації виступають як конкретні інструменти й практичні механізми, що забезпечують реалізацію процесів оновлення та вдосконалення у сфері державного управління. До них належать здійснення реформ організаційно-управлінських структур, модернізація правових засад функціонування державної служби, а також ініціативи, спрямовані на підвищення рівня прозорості та ефективності управлінської діяльності.

Методи адаптації державної служби України – це сукупність процедур і управлінських рішень, які застосовуються в межах реалізації визначених підходів. Зокрема, йдеться про застосування сучасних цифрових та інформаційно-комунікаційних технологій, впровадження інноваційних управлінських практик, удосконалення нормативно-правової бази, організацію систематичного навчання та програм професійного розвитку для державних службовців.

Моделі адаптації державної служби України до стандартів ЄС слід розглядати як сукупність структурованих концептуальних підходів і стратегічних рамок, які застосовуються для планування, впровадження та/або оцінки процесів трансформації у сфері публічного управління. Такі моделі можуть передбачати

поєднання комплексних стратегій і довгострокових програм дій, що охоплюють технологічну модернізацію, організаційні трансформації, розвиток людського капіталу, вдосконалення правового регулювання, а також посилення уваги до якості й результативності надання публічних послуг.

Сформований у межах дослідження понятійно-категорійний апарат виступає теоретичною основою понятійного поля, яке використовується для аналізу сучасного стану та визначення перспектив адаптації державної служби України в європейський простір.

Джерельна база охоплює, насамперед, офіційні документи – нормативно-правові акти різного рівня ієрархії, а також широкий масив інформаційно-аналітичних ресурсів (наукові праці, аналітичні доповіді, офіційні публікації, матеріали періодичних видань). Загалом джерельну базу доцільно розглядати як цілісну, структуровану систему, елементи якої взаємопов’язані між собою та забезпечують комплексне дослідження проблематики з урахуванням етапів її еволюції, ієрархії нормативного регулювання та значущості наукових напрацювань.

1. Законодавчі акти України. Базовою основою будь-яких трансформаційних змін у сфері державної служби є національне законодавство. Передусім це Конституція України [32], яка визначає основи функціонування публічної влади, інституційну структуру державної служби, її розвиток, а також гарантії правового та соціального захисту державних службовців.

Ключовим профільним нормативно-правовим актом є Закон України 2015 року [60]. Ним визначено основні принципи державної служби, правовий статус працівника на державній службі, процедуру відбору кандидатів, проведення конкурсу на посаду державної служби та призначення, припинення служби, основні професійні якості, компетентності і досягнення.

2. Міжнародно-правові акти забезпечують формування вітчизняної державної служби через міжнародні договори та документи, обов'язковість яких в Україні підтверджена шляхом ратифікації парламентом України. Конвенція від 27 червня 1978 року № 151 [72] закріплює принципи недискримінації, забезпечує гарантії свободи об'єднання державних службовців, регламентує окремі аспекти їх професійної діяльності та визначає механізми врегулювання трудових спорів у сфері публічної служби.

Не менш важливим міжнародним документом є Міжнародний кодекс від 23 липня 1996 року [40], який визначає загальні стандарти етичної поведінки, принципи доброчесності, неупередженості, прозорості та відповідальності, а також регулює питання запобігання конфлікту інтересів і декларування майнового стану.

Подальший розвиток зазначених положень знайшов відображення у Рекомендації Комітету Міністрів Ради Європи № R (2000), якою було схвалено Модельний кодекс поведінки. Ці міжнародні документи стали концептуальною основою для розроблення і впровадження національних кодексів етичної поведінки в діяльності державних органів України та формування уніфікованих морально-етичних стандартів для всіх державних службовців.

Особливу роль серед таких документів відіграє Стратегія реформування державного управління України на 2022–2025 роки (далі – Стратегія). У ній визначено ключову мету трансформації системи державних органів та формування професійного, ефективного, результативного й підзвітного державного управління, що ґрунтується на засадах професіоналізму та доброчесності на державній службі. За результатами Стратегії мають суттєво підвищитися результати адміністративних та публічних послуг для громадян.

Кінцевою ціллю зазначеного стратегічного документа є розбудова сучасної цифрової держави, орієнтованої на потреби людини та заснованої на сервісній моделі взаємодії з громадянами [98].

4. Постанови Кабінету Міністрів України відіграють значну у системі нормативно-правового забезпечення функціонування державної служби. Низкою урядових рішень було затверджено методологічні підходи та критерії органів державної влади щодо оцінки ступеня імплементації *acquis* ЄС у національне законодавство. Така оцінка передбачає комплексний порівняльно-правовий аналіз українських нормативно-правових актів з відповідними актами ЄС з метою виявлення невідповідностей, прогалин і колізій у різних переговорних напрямках, що є важливим етапом у процесі підготовки України до повноцінного членства в Європейському Союзі [63].

Нормативно також передбачено право на перенесення додаткової відпустки у разі настання обставин, пов'язаних із тимчасовою непрацездатністю, виконанням державних чи громадських обов'язків, вагітністю та пологами, професійним навчанням тощо. В цілому визначені гарантії права на відпустку (за винятком тимчасових обмежень, зумовлених режимом воєнного стану) відповідають основним європейським нормам у сфері трудових і службових відносин [65].

Кабінет Міністрів України регламентує ключові організаційно-правові процедури, які є базовими документами для визначення етапів, вимог та процедур здійснення відкритого та конкурентного добору кандидатів. Його запровадження спрямоване на забезпечення принципів прозорості, рівного доступу, неупередженості та об'єктивності у сфері кадрової політики держави [66]. Водночас у період дії воєнного стану, відповідно до частини п'ятої статті 10 Закону України «Про правовий режим воєнного стану», проведення конкурсів було тимчасово призупинено, що обмежує повноцінну реалізацію принципу конкуренції та незалежності добору персоналу для органів державної влади [67]. У зв'язку з воєнним станом допускаються окремі виключення із загального правила, що дозволяють залучення державних службовців до виконання службових обов'язків у

ситуаціях, пов'язаних із ліквідацією надзвичайних обставин, запобіганням аваріям, загрозам життю та безпеці населення [68–69].

5. Накази Національного агентства України з питань державної служби (далі – НАДС) спрямовані на забезпечення становлення та функціонування професійного, ефективного, стабільного й політично неупередженого корпусу державних службовців [70].

Важливим нормативно-правовим актом у цьому напрямі став наказ НАДС від № 48 2016 року, яким затверджено Порядок стажування державних службовців. Вказаний документ визначає організаційні засади проходження стажування, порядок направлення, вимоги до програм та оцінювання результатів стажування, а також передбачає можливість проходження стажування за кордоном з метою вивчення кращих європейських практик у сфері публічного управління та державної служби [71].

Таким чином, нормативні акти НАДС є важливим інструментом інституціоналізації європейських підходів у сфері державної служби України та забезпечують практичну реалізацію політики адаптації до стандартів ЄС.

6. Звіти та аналітичні матеріали державних інституцій. Вагомим елементом джерельної бази дослідження є аналітичні звіти, моніторингові матеріали, стратегічні документи та дослідження, підготовлені органами державної влади, підпорядкованими їм аналітичними установами та експертними середовищами. Ці матеріали дозволяють здійснити оцінку рівня імплементації європейських стандартів, а також ефективності уже впроваджених реформ.

Особливу цінність мають дослідження, підготовлені НАДС, які присвячені вдосконаленню системи професіоналізації державної служби в умовах формування конкурентного ринку освітніх послуг у сфері публічного управління, впровадженню сучасних методів підготовки та перепідготовки кадрів. У цих матеріалах акцентується увага на необхідності оновлення змісту освітніх програм,

використання цифрових інструментів, дистанційних та змішаних форм навчання, розвитку нових компетентностей, які відповідають європейським вимогам до державної служби [88].

Аналітичні офіційні звіти та дослідження також є важливим джерелом інформації для оцінки рівня адаптації національної моделі державної служби до стандартів ЄС і слугують науково-практичним підґрунтям для розробки подальших стратегій реформування.

7. Академічні дослідження та наукові публікації. Особливу увагу у вітчизняних наукових розробках приділено проблематиці розвитку людського капіталу у сфері державної служби, взаємозв'язку професіоналізму державних службовців із якістю виконання ними управлінських функцій. Ці аспекти ґрунтовно розкрито у працях таких українських дослідників, як М. Година, Т. Василевська, Т. Паламарчук, М. Орлів, І. Шпекторенко та ін. [6; 47–52; 119].

У дисертаційному дослідженні М. Години здійснено комплексний аналіз сучасного стану системи професійного розвитку державної служби, а також вивчено зарубіжний досвід підвищення кваліфікації персоналу публічної сфери та можливості його адаптації до національних соціально-економічних умов [49].

З-поміж значущих наукових напрацювань у сфері європейської інтеграції державної служби варто також виокремити дослідження І. Шпекторенка та очолюваного ним авторського колективу, присвячені питанням модернізації вітчизняного інституту державної служби відповідно до європейських стандартів та принципів належного врядування [119].

Високу наукову цінність для даного дослідження мають праці Мар'яни Орлів, у яких представлено компаративний аналіз системи професійного розвитку державних службовців із урахуванням позитивного досвіду держав – членів ЄС [47–52]. У цих роботах акцентується увага на інституційних, організаційних та

освітньо-кадрових механізмах адаптації національних моделей державної служби до європейських вимог.

Таким чином, наукові дослідження українських учених становлять міцне теоретико-методологічне підґрунтя для подальшого вивчення цих питань.

8. Консультації з експертами та практиками. Важливою складовою джерельної бази є також результати професійної взаємодії з експертами та практиками у сфері публічного управління та адміністрування, з діючими державними службовцями, керівниками структурних підрозділів органів державної влади, фахівцями закладів післядипломної освіти та аналітичних центрів.

Такий формат комунікації дозволяє уточнити реальні потреби системи державної служби, виявити проблемні аспекти її функціонування, а також оцінити можливості й обмеження впровадження європейських стандартів у практичну діяльність органів публічної влади.

Консультації сприяють поглибленому розумінню специфіки управлінських процесів, визначенню дієвих механізмів модернізації кадрової політики та формуванню практико-орієнтованих рекомендацій щодо подальшої адаптації державної служби України до вимог ЄС.

1.3. Сучасні тенденції стандартизації державної служби України в умовах воєнного стану та євроінтеграційних процесів

В умовах воєнних дій українське суспільство розглядає європейську інтеграцію як один із ключових стратегічних напрямів державного розвитку. Цей процес передбачає досягнення високого рівня соціального захисту, забезпечення особистої безпеки громадян та утвердження демократичних свобод, що відображає суспільний запит українців на стабільність і справедливість. Війна ускладнила впровадження реформ і реалізацію законодавчих ініціатив. Водночас акцентувала потребу в оперативній адаптації нормативно-правової бази для підтримання

ефективності функціонування держави. Саме тому вивчення питань узгодження системи державної служби України зі стандартами ЄС в сучасних умовах євроінтеграції має прикладне значення, а визначення оптимальних шляхів та механізмів її реалізації становить важливе завдання державного управління.

Стандартизація державної служби до вимог ЄС характеризує ступінь правового забезпечення цього процесу та відображає готовність інституційного механізму України до виконання вимог, що випливають із зобов'язань держави-кандидата на вступ до ЄС. Ідеться про поступове впровадження елементів *acquis Communautaire* у національний правопорядок, розроблення проєктів правових актів, ратифікацію відповідних угод і забезпечення їх практичної реалізації. Аналіз еволюційного шляху України до набуття статусу кандидата в члени ЄС свідчить про його тривалість і суперечливість – понад два десятиліття, які позначені визначними подіями, зокрема Революціями 2004 і 2014 років. Офіційне надання статусу кандидата стало логічним підсумком багаторічних реформ і політичних трансформацій [25].

Ключовими принципами стандартів ЄС є прозорість, відкритість, надійне і передбачуване прийняття рішень, відповідальність та ефективність [104; 111].

Виходячи з того, що категорія «адаптація» у науковій літературі трактується як поступовий, еволюційний процес, спрямований на вдосконалення структури або поведінкових характеристик системи задля мінімізації зовнішніх загроз і підвищення її ефективності функціонування [88], стає зрозумілим, що адаптаційні процеси у державному управлінні мають *системний і тривалий характер*. Визначений Україною євроінтеграційний курс виступає каталізатором масштабних реформ у сфері державної служби, що базуються на принципах демократії, соціальної відповідальності та справедливості.

Необхідно приведення законодавства України про державної служби до правових стандартів ЄС. Цей процес активно розпочався після ухвалення у 2015

році чинного Закону України [100]. Попри виклики, пов'язані з повномасштабною війною, розв'язаною російською федерацією, Україна продовжує впровадження політичних, інституційних, соціально-економічних і правових реформ, спрямованих на реалізацію положень Угоди про асоціацію та підготовку до членства в ЄС. Стаття 3 Угоди, принцип належного врядування визначається одним із базових засадничих елементів співпраці з Європейським Союзом [103]. Він розглядається як фундаментальний чинник підвищення конкурентоспроможності держави, зміцнення її економічного потенціалу та формування передумов для сталого розвитку й подальшої європейської інтеграції [104].

НАДС послідовно реалізує політику адаптації державної служби до стандартів ЄС завдяки імплементації принципів належного врядування, розроблених у межах Програми *SIGMA* і відображених у документі «Принципи державного управління». Йдеться про формування професійної, доброчесної, політично нейтральної та орієнтованої на громадян систему державної служби. НАДС зосереджує свою діяльність на впровадженні європейських підходів до функціонування публічної служби, удосконалення мотивації на основі класифікації посад, а також розвитку міжнародного співробітництва через програми *TAIEX*, *Twinning* і *SIGMA* [86].

Від 2018 року система професійного навчання державних службовців зазнала істотних перетворень, спрямованих на формування компетентнісної моделі публічної служби. Водночас, відповідно до моніторингового звіту Програми *SIGMA*, виявлено низку проблем, які потребують вирішення для подальшого наближення до стандартів ЄС. Зокрема, чинний перелік компетентностей державної служби [86] є недостатньо структурованим і не забезпечує належного вимірювання поведінкових компетенцій, що ускладнює процеси оцінювання та професійного розвитку персоналу. Адаптація державної служби України до стандартів ЄС розглядається не лише як технічне узгодження правових норм із законодавством

ЄС, а як системна модернізація управлінських інститутів, спрямована на забезпечення належного функціонування держави навіть у кризових ситуаціях.

Угода між Україною та ЄС заклала основи нового формату взаємин між сторонами, передбачивши перехід від партнерства та співробітництва до політичної асоціації й економічної та юридичної інтеграції. Саме в контексті воєнного стану ці зобов'язання виступають як: інструмент утвердження європейських цінностей у державному управлінні.

У законодавстві ЄС відсутні чітко встановлені або уніфіковані вимоги щодо єдиної моделі державного управління для країн, які прагнуть вступити до ЄС. Водночас існує система *загальновизнаних принципів належного врядування*, дотримання яких вважається ключовою умовою інтеграційних процесів. Рекомендації Програми SIGMA набуває особливого значення, адже їх впровадження наближає Україну до європейських управлінських стандартів [86].

Партнерство НАДС з європейськими інституціями в межах Програми SIGMA сприяє консолідації зусиль України та ЄС у процесі адаптації державної служби України до стандартів ЄС. Це забезпечує можливість впровадження нових механізмів підготовки, професійного розвитку й оцінювання державних службовців, що відповідають сучасним вимогам управлінської ефективності. Завдяки такій співпраці державна служба України поступово адаптується до високих стандартів публічної адміністрації ЄС, що створює підґрунтя для сталого інституційного розвитку держави.

Нині Україна вже демонструє відповідність багатьом принципам і методологічним підходам ЄС в процесі адаптації державної служби України до стандартів ЄС – зокрема, у частині чіткості законодавства щодо запровадження адміністративних і політичних посад. Це свідчить про поступальність реформ, відкритість органів влади до змін і посилення спроможності державної служби до ефективного управління.

Водночас подальша інтеграція в європейський простір потребує комплексного використання наявних механізмів і інструментів. Зокрема, одним із механізмів України до наближення до стандартів є створення міжвідомчих дорадчих структур при НАДС.

Прикладом таких міжвідомчих дорадчих структур є Координаційна рада з питань державної служби в органах державної служби [108], яка виконує функцію консультативного органу, що забезпечує узгодження дій, визначення напрямів, засобів і форм реалізації заходів щодо наближення державної служби України до стандартів ЄС.

Результати аналізу методів адаптації законодавства України у сфері державної служби до стандартів ЄС дають підстави стверджувати, що найбільш ефективним для нашої держави є підхід, спрямований не лише на формальне наближення правових норм до європейських вимог, а й на їхнє практичне впровадження в систему державної служби. Такий метод забезпечує не просто відповідність нормативним критеріям ЄС, а й сприяє реальному оновленню управлінських процесів, формуванню нової культури публічного управління, орієнтованої на професіоналізм, доброчесність та результативність.

Отже, розбудова сучасної системи державної служби в Україні передбачає формування дієвих механізмів її адаптації до правових і управлінських стандартів ЄС. Цей процес охоплює комплекс інституційних, нормативних, організаційних та кадрових заходів, спрямованих на впровадження принципів належного врядування, відкритості, професіоналізму та підзвітності.

Висновки до розділу 1

В роботі нами здійснено обґрунтування адаптації державної служби України до стандартів ЄС, досліджено еволюцію співробітництва України та ЄС з як науково-прикладну проблему; проаналізовано понятійне поле та джерельну базу дослідження; розкрито сучасні методи забезпечення адаптації державної служби України до стандартів ЄС в контексті євроінтеграційних процесів.

Зазначено, що вітчизняні науковці окреслюють проблему адаптації державної служби України до європейських стандартів як таку, що спрямована на реформи та модернізацію державної служби.

У процесі дослідження встановлено, що серед ключових тенденцій адаптації державної служби найбільш пріоритетними є скорочення надмірної бюрократизації, поступове посилення відкритості та прозорості управлінських процесів, а також активізацію ІГС в діяльності органів державної влади.

У межах дослідження запропоновано авторське тлумачення поняття «адаптація державної служби України до стандартів ЄС », яке розглядається як цілеспрямований, системний і послідовний процес модернізації та вдосконалення інституційних, правових та організаційних засад функціонування державної служби, спрямований на підвищення її ефективності, прозорості, професійності та рівня відповідальності державних службовців.

З'ясовано, що нині Угода про асоціацію дала змогу Україні шляхом удосконалення партнерства і співробітництва з ЄС забезпечити участь в політичній асоціації та інтеграції, що позитивно впливає на адаптацію державної служби, її законодавства та нормативних актів до стандартів ЄС.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СТАНУ АДАПТАЦІЇ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ УКРАЇНИ

ДО СТАНДАРТИВ ЄС

2.1 Інституційно-правові основи адаптації державної служби України до стандартів ЄС

На сучасному етапі розвиток відносин між Україною та Європейським Союзом виступає ключовим елементом зовнішньополітичного курсу нашої держави. Ця взаємодія є однією з провідних складових міжнародних зв'язків України, охоплюючи як загальноєвропейський континентальний вимір, так і регіональний – центральнo- та східноєвропейський. Поточна фаза українсько-європейських відносин зумовлюється необхідністю визначення чіткого стратегічного алгоритму подальшої інтеграції. Йдеться про кілька можливих форматів: повноправне членство України в ЄС; асоціативну форму співпраці з частковим обмеженням інтеграційних механізмів; або ж розбудову двосторонніх відносин у межах концепції «ширшої Європи», наприклад, у моделі «особливого сусідства» [54].

З огляду на євроінтеграційні пріоритети, стратегічна мета зовнішньополітичного курсу України полягає у створенні необхідних правових, економічних та інституційних передумов для поступового входження до європейського простору. Насамперед це вимагає модернізації системи публічного управління, а особливо – реформування державної служби як її центрального інституту [84; 85; 106]. Європейське законодавство не встановлює єдиної або жорстко регламентованої моделі державного управління для країн-кандидатів, проте визначає низку універсальних адміністративних принципів – законності, відкритості, прозорості, відповідальності, ефективності та орієнтованості на

результат. Відтак адаптація української державної служби до стандартів ЄС має відбуватися на основі саме цих принципів [107].

На рівні державної політики було ухвалено низку нормативно-правових актів і стратегічних програм, спрямованих на модернізацію системи державної служби, які створили інституційно-правову основу для зближення національної моделі державної служби з європейськими стандартами, сприяючи її подальшій інтеграції до адміністративного простору ЄС.

Сучасна парадигма розвитку державної служби України у контексті євроінтеграції відображена в аналітичних, методичних і практичних розробках Національного агентства України з питань державної служби. Вагомий внесок у формування науково-практичних засад цієї політики зробили такі фахівці, як: Н. Алюшина, Голови НАДС (2019 – дотепер), К. Ващенко (2014–2019), Заступники голови НАДС – А. Заболотний (2015–2023), В. Купрій (2015–2022), а також відомі українські вчені в сфері державної служби – В. Бакуменко, С. Дубенко, Ю. Сурмін, І. Грицак, М. Канавець, М. Орлів та ін. Їхні дослідження охоплюють кілька напрямів [9; 88]:

- інституційне забезпечення трансформацій державної служби та реалізацію європейської політики України;
- удосконалення механізмів міжнародної співпраці в системі ДУ;
- обґрунтування процесів адаптації державної служби до глобалізаційних тенденцій з урахуванням міжнародних стандартів професіоналізму;
- розроблення механізмів оцінювання ефективності управлінської діяльності відповідно до критеріїв ЄС.

Однак, з урахуванням національної специфіки, досі не отримала достатньо систематизованого наукового опрацювання. Це зумовлює потребу подальших міждисциплінарних досліджень, які б інтегрували європейський досвід у національну управлінську практику державної служби.

Сьогодні відносини України з Європейським Союзом є ключовим елементом її зовнішньополітичної стратегії, водночас важливою ланкою системи міжнародних відносин, включаючи як континентальний (загальноєвропейський), так і регіональний (центрально-східноєвропейський) підходи. Суть поточного етапу українсько-європейської співпраці полягає у виборі та реалізації алгоритму подальшої інтеграції: чи це повноцінне членство України в ЄС; чи асоційовані відносини із певним обмеженням інтеграційного характеру; чи встановлення двосторонніх договірних відносин у форматі «ширшої Європи» або «особливого сусідства» [20; 54].

Таблиця 2.1

Нормативно-правові акти та стратегічні документи розвитку державної служби України в контексті євроінтеграційних процесів до 2025 р.

Назва документа	Дата / період дії	Ключовий зміст і мета	Значення для адаптації ДС
Послання Президента України «Європейський вибір...»	2002 р.	Стратегічний курс на інтеграцію до ЄС; початок реформи державного управління	Політична база модернізації держслужби
Указ Президента «Про Концепцію адаптації інституту державної служби...»	2004 р.	Визначення напрямів адаптації держслужби до стандартів ЄС	Уведення європейських принципів в систему
Указ Президента «Про Концепцію розвитку законодавства про державну службу...»	2004 р.	Оновлення нормативно-правової бази держслужби	Перехід до моделі управління, сумісної з ЄС
Програма розвитку державної служби на 2005–2010 рр.	2004 – 2010 рр.	Удосконалення інституційної структури, кадрової політики державної служби	Практичне втілення реформи
План дій «Україна – ЄС» на 2005–2007 рр.	2005–2007 рр.	Гармонізація законодавства з ЄС, реформи в держуправлінні	Перший конкретний крок інтеграції
Стратегія державної кадрової політики на 2012–2020 рр.	2012–2020 рр.	Подолання негативних тенденцій, розвиток кадрової системи	Забезпечення кадрами європейського типу

Стратегія реформування державної служби та служби в органах місцевого самоврядування до 2017 р.	до 2017 р.	Підвищення якості держслужби, оптимізація функцій інститутів влади	Ближчий крок до європейських стандартів
Концепція оптимізації системи центральних органів виконавчої влади	27 грудня 2017 р.	Системне планування, оновлення кадрового складу, реформа оплати праці	Підготовка до інтеграції управлінської системи
Стратегія реформування державного управління України на 2022–2025 рр.	2022 – 2025 рр.	Формування сервісної, цифрової держави; політично нейтральна публічна служба	Актуалізація адаптації до стандартів ЄС
Програма дій Уряду України на 2025–2026 рр.	2025 – 2026 рр.	Завершення адаптації законодавства до acquis ЄС, підготовка до переговорів про членство	Рішення інтеграційної стадії держслужби

Враховуючи стратегічні орієнтири України у зовнішньоекономічній політиці, необхідним є реалізація системного пакету реформ та створення реальних передумов для інтеграції до ЄС. Ці зміни стосуються, передусім, державного управління загалом і державної служби зокрема. У європейському правовому полі не встановлено єдиної моделі управління, яку має прийняти країна-кандидат, проте виокремлюються універсальні принципи адміністративної системи: надійність, прогнозованість, відкритість, прозорість, відповідальність, результативність і ефективність у наданні державних послуг.

На національному рівні ухвалено Стратегію реформування державного управління України на 2022–2025 рр. [84], а також Програма дій Уряду України на 2025–2026 рр., що містить положення про завершення адаптації законодавства до acquis ЄС та офіційний початок переговорів про членство.

Сучасний етап розвитку державної служби України в контексті євроінтеграції передбачає аналіз передумов, які визначають рівень її адаптованості до стандартів ЄС. У цьому зв'язку науковцем Я. Фокіним виокремлено дві групи чинників розвитку державної служби – ендогенні та екзогенні [105].

Ендогенні передумови відображають внутрішній потенціал системи ДУ – ступінь проведених реформ, їх глибину та ефективність, а також здатність державної служби до інституційного оновлення, модернізації й інтеграції в європейський адміністративний простір. Вони визначаються рівнем організаційної культури, професіоналізму кадрів, правовими механізмами реалізації політики у сфері державної служби та ступенем відкритості управлінських процесів [22, с. 66].

Екзогенні (зовнішні) передумови зумовлені глобалізаційними процесами, що формують сучасну архітектуру міжнародних інтеграційних утворень [22, с.67]. Вони безпосередньо впливають на структурну побудову державної служби, на її інституційні зв'язки із європейськими системами публічного управління та на можливості включення до наднаціональних управлінських форматів. У межах цієї групи виділяють два різновиди чинників:

- *екзогенно-об'єктивні*, які відображають самостійний розвиток зовнішнього середовища, в якому функціонує система публічного управління;
- *екзогенно-суб'єктивні*, що виражають політичну волю та прагнення держав-членів ЄС до інтеграційного зближення з Україною.

Ключовими екзогенно-суб'єктивними факторами розвитку державної служби в контексті євроінтеграції виступають:

- орієнтація України на європейський вектор структурної інтеграції;
- проведення комплексної адміністративної реформи;
- готовність державних інституцій до впровадження норм і стандартів управлінської діяльності, що відповідають критеріям ЄС;
- запровадження сучасних методів оцінювання ефективності органів влади, зокрема за *індикаторами Кауфмана–Краая* [124], які включають шість показників: підзвітність, політичну стабільність, рівень безпеки, ефективність уряду, якість регуляторного середовища, верховенство права та контроль над корупцією.

Інтеграційна цінність ендогенних і екзогенних передумов полягає в тому, що їхнє поєднання створює цілісне уявлення про стан та потенціал ДС України в контексті її зближення з європейською моделлю управління [22, с.70]. Це дає змогу:

- визначити рівень розвитку державних службових систем держав-членів ЄС;
- прогнозувати очікувані результати інтеграції української державної служби до європейського адміністративного простору;
- проаналізувати механізми і засоби структурної інтеграції у сфері державного управління;
- виокремити інституційні показники, що характеризують рівень конвергенції з нормами ЄС;
- оцінити інтеграційний потенціал української системи державної служби;
- забезпечити поступовість реформ, спираючись на європейські стандарти управління;
- сформулювати національну модель реформування державної служби з урахуванням історичних, культурних, ментальних та управлінських особливостей України в межах європейського інтеграційного простору.

Умовно структурно-інтеграційну конвергенцію державної служби можна класифікувати за трьома видами [22, с.74]:

- 1.*Інтелектуальна конвергенція* – передбачає теоретико-категоріальне осмислення понять і системних зв'язків у державному управлінні;
- 2.*Організаційна конвергенція* – охоплює методологічно-програмне забезпечення впровадження управлінських змін;
- 3.*Інституційна конвергенція* – полягає у створенні та функціонуванні повноважних і робочих органів, які відповідають за реалізацію інтеграційної політики у сфері ДС.

Таким чином, *адаптація української державної служби до стандартів ЄС* є процесом послідовного зближення національної моделі управління з

європейськими принципами, який спирається на комплекс теоретичних, організаційних та інституційних засад. Цей процес базується на врахуванні рівня розвитку публічної служби, історичних традицій, передбачуваності реформ, здатності системи до самооновлення, а також відповідності методологічних підходів стратегічним завданням реформування.

2.2. Інноваційні моделі адаптації державної служби України до стандартів ЄС

Згідно з Концепцією адаптації інституту державної служби України до стандартів ЄС, процес інтеграції має реалізовуватися за такими стратегічними напрямками [88]:

- удосконалення правових основ діяльності державної служби;
- реформування системи оплати праці державних службовців з орієнтацією на європейські моделі;
- встановлення чітких процедур надання державних послуг;
- розвиток професійної етики публічних службовців відповідно до рекомендацій Ради Європи;
- посилення ефективності управління державної служби;
- формування високопрофесійного кадрового корпусу державних службовців.

З 2022 р. по 2025 р. ці напрями конкретизуються у положеннях *Стратегії реформування державного управління України на 2022–2025 роки* [98], а також у програмних документах Уряду, спрямованих на імплементацію норм *acquis communautaire* у національне законодавство [54]. У результаті до 2025 року очікується перехід до нової якості ДС – інституційно стійкої, цифрової трансформованої, орієнтованої на громадянина та здатної забезпечувати реалізацію європейських стандартів управління.

У сучасній теорії інтеграційних процесів виокремлюють низку моделей взаємодії держав у межах спільного простору – *багатовекторну модель, модель концентричних кіл і модель вирівнювання*. Їх застосування в контексті державної служби України дозволяє врахувати диференціацію цілей, темпів реформ та національних особливостей розвитку, що забезпечує гармонійне поєднання європейських принципів управління з українською управлінською практикою.

Для глибшого розуміння процесу інтеграції системи державної служби України до стандартів ЄС доцільно проаналізувати низку *теоретичних моделей, які відображають можливі підходи до зближення адміністративних систем держав* [22, с.64].

1. Модель концентричних кіл

Згідно з цією моделлю, у межах міждержавного простору формуються своєрідні «кільця» або зони активності, у яких поступово посилюється взаємодія державних інститутів, обмін управлінськими практиками та уніфікація процедур публічної служби. Інтеграційні процеси відбуваються насамперед у ядрах таких кіл – серед держав, що демонструють найвищу динаміку розвитку управлінських стандартів.

Для України застосування цієї моделі є обмеженим, адже вітчизняна державна служба перебуває у стані постійного реформування й не володіє достатнім рівнем інституційної зрілості, щоб виступати суб'єктом ініціативної інтеграції. Відсутність інноваційних управлінських інструментів та власних високих стандартів, які можна було б запропонувати європейським партнерам, не дозволяє їй поки стати частиною «внутрішнього кола» європейського адміністративного простору.

2. Модель багатовекторності [22, с. 65].

Цей підхід передбачає одночасну активність держави в різних напрямках реформування, що може створити ілюзію швидкого прогресу, однак на практиці

веде до розпорошення ресурсів і втрати стратегічної цілісності. Для сфери ДС України така модель є неприйнятною, оскільки багатовекторність у сфері управління створює ризик фрагментації нормативних і організаційних механізмів, ускладнює уніфікацію стандартів та суперечить принципу послідовності адміністративних реформ.

3. Модель регіонального вирівнювання [22, с. 66].

Ця модель є найбільш придатною для нинішнього етапу розвитку української державної служби. Її сутність полягає в тому, що держави-донори з високим рівнем інституційного розвитку – члени ЄС – надають підтримку країнам-реципієнтам через гармонізацію норм, стандартів і управлінських практик. Такий підхід реалізується шляхом підписання міжнародних угод, меморандумів про співпрацю, участі у програмах *Twinning*, *TAIEX*, *SIGMA*, а також через залучення фахівців Європейської Комісії, Світового банку, програм SIDA (Швеція) та DFID (Велика Британія). Саме така модель сприяє зближенню України з європейськими управлінськими стандартами, формуванню професійної, політично нейтральної публічної служби.

4. Адаптивно-імплементаційна модель розвитку ДС України [22, с. 67].

Для України доцільним є застосування *адаптивно-імплементаційної* моделі розвитку та реформування державної служби, яка передбачає не лише поступове наближення до норм і стандартів ЄС, але й інституційне впровадження цих принципів у функціональний механізм публічного управління. Така модель є органічним поєднанням концепції «європеїзації» державної служби та процесів внутрішньої модернізації адміністративної системи.

Потенційні переваги реалізації моделі:

1. *Впровадження кращих практик публічного управління держав-членів ЄС*, що дозволить підвищити ефективність управлінських процесів і наблизити стандарти надання державних послуг до європейських.
2. *Використання системи європейського адміністративного моніторингу* (зокрема показників SIGMA та оцінювання за принципами OECD), що сприятиме об'єктивній оцінці результатів діяльності публічних службовців і якості управлінських рішень.
3. *Удосконалення національного законодавства* шляхом гармонізації з *acquis communautaire* – насамперед у частині професійної етики, відкритості, добору кадрів і відповідальності державних службовців.
4. *Розвиток електронного врядування* як інструменту міжінституційної взаємодії, забезпечення прозорості рішень і формування цифрової довіри між громадянами та владою.
5. *Посилення міжнародної співпраці* завдяки розбудові партнерських відносин із фаховими структурами ЄС, участі у спільних програмах і професійних мережах, забезпечує обмін досвідом на нових управлінських засадах.

Основні етапи реалізації адаптивно-імплементаційної моделі [22, с.70]:

1. Поглиблення співпраці з країнами-членами ЄС, що виражене в партнерській інституційній базі, пошуку країн-донорів, розробки двосторонніх програм та проєктів технічної допомоги. Україна активно долучається до таких програм, як:
 - TACIS – спрямована на демократизацію управлінської діяльності й розвиток управлінських компетентностей [22, с. 75];

- Twinning – підтримка інституційної спроможності органів державної влади України через обмін досвідом із державами-членами ЄС (координується НАДС до стандартів ЄС [22, с. 75];
- SIGMA – системна оцінка якості реформ державного управління за вісьмома пріоритетними сферами: стратегічне планування, зовнішній аудит, фінансовий контроль, державна служба, правова реформа та юстиція, регуляторна політика, управління державними видатками, державні закупівлі [30];
- TAIEH – технічна допомога та консультування з питань наближення законодавства до європейського [22, с.75];
- EUREKA – європейська програма науково-технічного співробітництва, що стимулює інновації та сприяє розвитку аналітичних платформ у сфері ДС [22, с.76; 122].

До прикладів практичної співпраці належить польський досвід реалізації концепції *Przyjazna Administracja* («Дружня адміністрація») став основою для формування в Україні принципів етичного управління, політичної нейтральності та професіоналізму публічних службовців.

Адаптація вітчизняних норм до стандартів ДС ЄС [22; 30; 88].

Цей етап охоплює гармонізацію правових, організаційних і процедурних аспектів державної служби. Зокрема, впроваджуються: європейські стандарти добору кадрів (на основі компетентнісного підходу); процедури оцінювання ефективності службовців (Performance Appraisal Systems); антикорупційні стандарти відповідно до рекомендацій GRECO; підходи до формування гендерно збалансованої та інклюзивної публічної служби.

Оцінка державного управління SIGMA

У 2023–2025 рр. значну роль у цьому процесі відіграють Оцінка державного управління SIGMA 2023 [30; 86], Стратегія реформування державного управління

України на 2022–2025 рр. та новий План дій Уряду України на 2025–2026 рр., який передбачає завершення гармонізації законодавства із правом ЄС.

Імплементація стандартів ЄС у національну систему державної служби

Це кінцевий етап, який передбачає практичне втілення адаптованих норм і процедур у діяльність державних інституцій. Йдеться про: створення єдиної інформаційної системи УЛК (HRMIS) на базі Європейських HR-платформ; розробку професійних стандартів для державних службовців; цифровізацію процесів підвищення кваліфікації через електронні освітні платформи; участь у європейських ініціативах з управління змінами (*Public Administration Reform Learning Network, European School of Governance*).

- Процес адаптації є поступовим інституційним перетворенням запропонованих європейських стандартів державної служби з урахуванням національних особливостей, управлінської структури та традицій публічного адміністрування. Прикладом практичної реалізації цієї моделі стала адаптація міжнародних стандартів якості управлінських послуг ISO та концепції TQM (Total Quality Management) [86]. На цій основі в Україні було розроблено Концепцію надання адміністративних послуг і програму «Настанова з якості», які визначають основні напрями впровадження європейських вимог до якості управлінських процесів [77].



Рис. 2.1. Етап адаптації міжнародних стандартів у систему державної служби України.

Зокрема, державний стандарт ДСТУ ISO 9001:2001 встановлює загальновизнані вимоги до систем управління якістю, що гарантують стабільне надання громадянам послуг належного рівня. Ці вимоги поширюються на такі ключові напрями діяльності [72; 89]:

- цикл управління, який охоплює визначення політики та цілей, стратегічне й оперативне планування, моніторинг, аналіз результатів і ухвалення управлінських рішень;
- надання публічних послуг, зокрема розроблення нормативних актів, реагування на звернення громадян, вивчення очікувань споживачів та їх інформування;
- ресурсне забезпечення – кадрове, інфраструктурне та інформаційне.

Впровадження системи управління якістю в ОДВ за європейським зразком забезпечує:

- підвищення якості та стабільності управлінських послуг;
- зниження неефективних бюджетних витрат і усунення процесів, що не створюють доданої цінності;
- підвищення прозорості діяльності органів влади;
- оптимізацію розподілу обов'язків і підвищення ефективності праці персоналу;
- посилення гнучкості ДС та її здатності реагувати на нові виклики;
- зменшення кількості управлінських помилок, конфліктів та скарг громадян.

Адаптація передбачає поступове впровадження адаптованих норм і моделей у національну систему державної служби. Це найбільш відповідальний етап адаптивно-імплементативної моделі, оскільки він визначає реальну глибину трансформації. Основними показниками ефективності цього етапу є [72]:

- рівень і глибина адаптації стандартів;
- ступінь асиміляції міжнародних практик;
- готовність і спроможність управлінського середовища до змін;
- часові лаги реалізації;
- прогнозований рівень віддачі від запроваджених реформ.

Для адаптації розробляються спеціальні навчальні програми, тренінги та пілотні проєкти, спрямовані на формування компетенцій публічних службовців щодо роботи за новими європейськими стандартами. З метою підтримки євроінтеграційного курсу України *Європейська комісія ініціювала проведення щорічної оцінки ефективності державного управління та державної служби за методикою, що використовується для країн-кандидатів на вступ до ЄС [63].*

Оцінювання динаміки адаптації державної служби України до європейських стандартів доцільно здійснювати через такі критерії як *інституційний, функціональний та комунікаційний* [63]:

1. Інституційний показник

Він характеризує створення необхідного правового, організаційного та нормативного підґрунтя для інтеграції державної служби України до європейського адміністративного простору. У національному вимірі спостерігається певна *структурна асиметрія*: за наявності політичної волі до реформування інституційна спроможність державної служби залишається обмеженою. Основна причина полягає у *відсутності сталих показників структурної конвергенції* та недостатній готовності системи до сприйняття зовнішніх управлінських практик. Йдеться не про брак інституцій як таких, а про їхню *функціональну деформацію* – коли формальні структури замінюються менш ефективними підрозділами. Наприклад, якість управлінських послуг часто оцінюється не за критеріями ефективності чи соціальної доцільності, а за кількісними показниками виконання, що не відображає реального рівня публічного сервісу.

2. Функціональний показник

Функціональний аспект охоплює *спрямованість і результативність діяльності державної служби*, її здатність забезпечувати сталий розвиток і належну якість управлінських послуг. Європейська інтеграція передбачає не механічне копіювання адміністративних практик ЄС через підвищення ефективності управління, прозорість процедур і впровадження сучасних стандартів обслуговування.

3. Комунікаційний показник

Цей критерій відображає ступінь взаємодії українських інституцій із європейськими партнерами. До нього належать інтенсивність міжінституційної співпраці, ефективність реалізації меморандумів, спільних проєктів, налагодження

системи електронного урядування та розвиток комунікаційних платформ між державними органами різних рівнів.

Сучасний розвиток державної служби у контексті євроінтеграції значною мірою залежить від програмно-планової діяльності НАДС. Зокрема, в межах ініціативи «Розвиток спроможності державної служби у сфері європейської інтеграції» було розроблено пілотний проєкт, спрямований на формування дієвого інституційного простору для інтеграції України до ЄС.

Реалізуються заходи з вивчення зарубіжного досвіду реформування державної служби, проведення тренінгів, лекцій, методичних семінарів і публічних обговорень. Крім того, здійснюється моніторинг громадської думки, що дозволяє відстежувати ефективність запроваджених змін і рівень довіри громадян до органів влади [43; 63].

Результати впровадження проєкту засвідчують, що державний сектор більшості областей України потребує подальшого динамічного розвитку у напрямі європейських стандартів належного врядування. У цьому контексті доцільним кроком є створення Координаційно-методичного центру євроінтеграційного розвитку, який міг би об'єднати зусилля державних структур, освітніх закладів і громадських інституцій. Вагому роль у цьому процесі має відігравати Центр європейської інформації, що може стати платформою для обміну кращими практиками, аналітичних досліджень та координації дій національних і міжнародних партнерів. Всі моделі публічної служби можливо запровадити за допомогою методів адаптації, які відрізняються за рівнем автономності та інтенсивністю трансформації [63]:

1. *Метод копіювання* – передбачає буквальне відтворення механізмів, моделей і процедур іншої країни без урахування національної специфіки. Цей підхід може забезпечити швидкий результат, але є небезпечним для України,

оскільки ігнорує особливості правової системи, управлінської культури й політичного середовища.

2. *Метод самостійного моделювання* – спрямований на створення власних, автентичних стандартів державної служби. У нинішніх умовах він є також обмежено ефективним, бо національна система публічного управління перебуває у стадії трансформації й потребує перевірених орієнтирів.

3. *Метод адаптації* – оптимальний варіант для України, який передбачає поступове наближення до правових, організаційних та функціональних механізмів державної служби країн ЄС із урахуванням українських реалій.

Всі зазначені інструменти сприяють реалізації інноваційних моделей адаптації державної служби України до європейських норм.

2.3 Центр адаптації державної служби до стандартів ЄС як суб'єкт публічного адміністрування в умовах євроінтеграційних процесів України

Центр посідає особливе місце в системі суб'єктів *публічного адміністрування* в Україні. Його діяльність спрямована на координацію процесів реформування державного управління відповідно до європейських принципів доброго врядування, модернізацію кадрової політики, впровадження сучасних інституційних практик та посилення адміністративної спроможності органів державної влади [88; 108]. Центр виконує не лише технічну чи консультативну функцію, але й виступає ключовою ланкою комунікації між українськими державними інституціями, міжнародними партнерами та органами ЄС. Через діяльність Центру реалізується адаптація законодавства України у сфері державної служби до норм і стандартів ЄС, проводиться професійна підготовка державних службовців, розробляються методологічні рекомендації та механізми забезпечення якості управління [108]. У цьому аспекті Центр адаптації є не просто виконавчим інструментом, а й

інституційним посередником, який формує основу для переходу від традиційної моделі державного управління до сучасної, європейсько орієнтованої системи публічної адміністрації.

Доцільно зазначити, що Центр адаптації державної служби до стандартів ЄС у системі суб'єктів *публічного адміністрування* має не лише теоретичну, а й практичну значущість. Його діяльність є ключовим чинником у процесі реалізації адміністративної реформи, розвитку кадрового потенціалу, формування інституційної спроможності держави та забезпечення поступового наближення

Центр не є самостійним центральним органом виконавчої влади, але входить до системи інституцій, які забезпечують реалізацію державної кадрової політики та європейську інтеграцію у сфері державної служби. Водночас він має статус юридичної особи публічного права, що засвідчує його особливе місце у структурі органів публічного управління та визначає специфіку правосуб'єктності [17, п. 4 Положення] [108].

Центр створено постановою Кабінету Міністрів України від 14 квітня 2004 року № 485, а його діяльність урегульовано Положенням, затвердженим постановою Кабінету Міністрів України від 4 червня 2008 року № 528 [108]. Сам факт утворення цієї інституції у структурі публічної адміністрації України став одним із ключових етапів інституціоналізації процесу європейської інтеграції у сфері державного управління.

Правовий статус Центру має подвійну природу: з одного боку, це державна установа, що реалізує повноваження НАДС у конкретній сфері [88; 108]; з іншого – спеціалізований координаційний центр, який виконує функції з адаптації державної служби до стандартів ЄС. Основна мета його діяльності полягає у поглибленні співробітництва між Україною та Європейським Союзом у питаннях реформування державної служби, модернізації публічного управління, запровадження

європейських принципів ефективності, відкритості та підзвітності у діяльність органів влади.

Відповідно до Положення, діяльність Центру спрямована на підвищення рівня професійної компетентності державних службовців, зміцнення інституційної спроможності ОДВ, а також на координацію використання в Україні інструментів інституційної розбудови ЄС, зокрема програм Twinning, TAIEX та SIGMA. Важливою складовою є також інформаційно-просвітницька діяльність, спрямована на підвищення рівня обізнаності суспільства з питань європейської інтеграції, адаптації законодавства та кращих практик публічного адміністрування [17].

Центр активно долучається до нормотворчої діяльності, розробляючи аналітичні та методичні матеріали, що забезпечують відповідність національного законодавства принципам і практикам Європейського адміністративного простору [108].

Одним із ключових напрямів його діяльності є організаційно-методичний супровід процесів адміністративної реформи, включно з розвитком державних інституцій у контексті європейської інтеграції. Центр сприяє використанню в Україні інституційних інструментів ЄС, таких як Twinning, TAIEX, SIGMA, які слугують важливими механізмами обміну досвідом, навчання державних службовців і модернізації управлінських процедур.

Важливою функцією Центру є удосконалення чинних та впровадження нових стандартів і процедур роботи державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування, що базуються на кращих європейських і світових практиках. Ця діяльність спрямована на підвищення ефективності управління, прозорості, підзвітності та етичності публічної служби.

Центр виконує консультативно-координаційні функції, надаючи органам державної влади та органам місцевого самоврядування підтримку у питаннях європейської інтеграції, адаптації законодавства, застосування нових

управлінських технологій і вдосконалення системи професійного навчання. У межах цієї діяльності Центр також забезпечує інформаційно-просвітницьку та аналітичну підтримку, поширюючи наукові, правові та методичні матеріали з питань реформування державної служби та розвитку публічного управління в Україні [17, 108].

Організаційна структура Центру є багаторівневою та гнучкою, що забезпечує ефективне функціонування усіх напрямів діяльності, що дозволяє установі оперативно реагувати на виклики сучасного етапу реформування державної служби, забезпечуючи належну координацію між центральними органами виконавчої влади, місцевими адміністраціями та європейськими партнерами.

Організаційно-штатна структура Центру постійно зазнає оптимізації відповідно до поточних завдань і стратегічних пріоритетів державної служби. В умовах воєнного стану відбулося в межах політики підвищення ефективності використання ресурсів, раціоналізації управлінських процесів та цифровізації адміністративних процедур.

Важливим елементом організаційної структури є регіональні відділення Центру, які створено для забезпечення належного рівня координації та методичної підтримки на місцях [17; 22]. Наявність цих відділень свідчить про прагнення забезпечити горизонтальну інтеграцію між центральним і місцевим рівнями публічної адміністрації, а також про розвиток мережових механізмів управління у сфері державної служби [108].

Нормативно-правова база, що регламентує діяльність Центру, у цілому відповідає сучасним потребам і вимогам розвитку публічної адміністрації. Водночас вона потребує *періодичного оновлення* з огляду на динамічні зміни в системі державного управління та нові формати взаємодії України з інституціями ЄС. В *Додатку А* подано функції та структуру Центру (див. Додаток А).

Разом із тим, ефективне використання інструментів *інституціональної розбудови ЄС – Twinning, TAIEX, SIGMA* – потребує не лише вдосконалення організаційних механізмів, а й формування нової управлінської культури серед державних службовців, орієнтованої на прозорість, результативність та інноваційність [86; 122].

Важливу роль у цьому процесі відіграє активна інформаційно-аналітична діяльність Центру, зокрема видання спеціалізованих публікацій, поширення кращих практик державного управління та популяризація європейських управлінських стандартів.

Висновки до розділу 2

У другому розділі роботи з'ясовано, що адаптація української державної служби до стандартів ЄС являє собою процес послідовного зближення національної моделі управління з європейськими принципами, який спирається на комплекс теоретичних, організаційних та інституційних засад. Цей процес базується на врахуванні рівня розвитку публічної служби, історичних традицій, передбачуваності реформ, здатності системи до самооновлення, а також відповідності методологічних підходів стратегічним завданням реформування.

Розкрито значимість інтеграційної цінності ендогенних і екзогенних передумов розвитку державної служби в контексті євроінтеграції, яке полягає в тому, що їхнє поєднання створює цілісне уявлення про стан та потенціал державної служби України в контексті її зближення з європейською моделлю управління.

Ендогенні передумови відображають внутрішній потенціал системи державного управління – ступінь проведених реформ, їх глибину та ефективність, а також здатність державної служби до інституційного оновлення, модернізації й інтеграції в європейський адміністративний простір.

Екзогенні (зовнішні) передумови зумовлені глобалізаційними процесами, що формують сучасну архітектуру міжнародних інтеграційних утворень. Вони безпосередньо впливають на структурну побудову державної служби, на її інституційні зв'язки із європейськими системами публічного управління. Запропоновано критеріальні чинники оцінювання ефективності органів влади, зокрема за індикаторами Кауфмана–Краая, які включають такі показники: *підзвітність, політичну стабільність, рівень безпеки, ефективність уряду, якість регуляторного середовища, верховенство права та контроль над корупцією*.

Визначено, що складність функціонування державного управління України полягає у постійній змінюваності її елементів. Тому успішна імплементація європейських принципів управління можлива лише за умови системного оновлення адміністративної культури, удосконалення процедур добору кадрів, забезпечення відкритості діяльності органів влади та підвищення рівня їхньої інституційної спроможності.

Розкрито сутність інноваційних методів та моделей адаптації державної служби до стандартів ЄС. Доцільним є застосування *адаптивно-імплементаційної* моделі розвитку та реформування державної служби, яка передбачає не лише поступове наближення до норм і стандартів ЄС, але й інституційне впровадження цих принципів у функціональний механізм публічного управління. На цьому шляху одним з головних суб'єктів публічного адміністрування в Україні є Центр адаптації державної служби України до стандартів ЄС, який надає науковцям, експертам та практикам публічного управління необхідну консультативно-інформаційну, науково-методичну допомогу з підвищення рівня професійної компетентності державних службовців, зміцнення інституційної спроможності органів державної влади, а також на координацію використання в Україні інструментів інституційної розбудови ЄС, зокрема програм Twinning, TAIEХ та SIGMA. Важливою складовою є також інформаційно-просвітницька діяльність, спрямована на підвищення рівня

обізнаності суспільства з питань європейської інтеграції, адаптації законодавства та кращих практик публічного адміністрування докласти значних зусиль для досягнення узгодженості національної моделі державної служби з європейськими стандартами.

РОЗДІЛ 3

ПЕРСПЕКТИВИ ВДОСКОНАЛЕННЯ АДАПТАЦІЇ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ ДО ЄВРОПЕЙСЬКИХ СТАНДАРТІВ

3.1. Професійна діяльність державних службовців як перспектива удосконалення адаптації державної служби України до стандартів ЄС

Поглиблення інтеграційних процесів між Україною та Європейським Союзом актуалізує потребу адаптації державної служби до європейських стандартів і визначає один із пріоритетних напрямів модернізації організаційної та управлінської діяльності державних службовців. Упровадження європейських підходів у цій сфері передбачає нормативно-правове забезпечення управлінських процедур відповідно до актів ЄС. У чинній редакції ЗУ (2015 р.) відображено ключові європейські принципи кадрової політики публічної адміністрації – визначено статус державного службовця, систему класифікації посад, умови вступу та проходження служби, порядок оплати праці, соціальні гарантії тощо [60].

Зовнішньополітична орієнтація України на європейський простір висуває нові вимоги до рівня компетентності державних службовців, їх професіоналізму та доброчесності, що забезпечують ефективну співпрацю з представниками органів влади країн ЄС. Особливе значення має досвід ЄС у визначенні стандартів етичної поведінки державних службовців у взаємодії з громадянами та громадськими інституціями. Відтак ефективна діяльність українських службовців у міжнародному середовищі передбачає високий рівень професійної культури, компетентнісний підхід і дотримання спільних ділових стандартів, закріплених у правових актах інституцій ЄС.

Наукові напрацювання українських дослідників, що аналізують інтеграційні процеси в контексті професійної діяльності публічних службовців, представлені у

працях Н. Алюшиної [1], Т. Василевської [129], Н. Гончарук [8], І. Грицяка [9], В. Гури [12] Н. Лікарчук [37], Г. Мамчур [39], Т. Мельничука [41], В. Олуйка [45], М. Орлів [47-49], В. Черняхівської [98] та ін. Водночас недостатньо вивченими залишаються питання професійної ідентичності державних службовців, їх ділових та компетентнісних характеристик у процесі адаптаційних змін державної служби до стандартів ЄС.

Дослідження ключових складових професійної компетентності, ділових та етичних якостей державних службовців, що відповідають європейським вимогам, має важливе значення для ефективної імплементації стандартів ЄС у систему публічної служби. Саме професіоналізм, відкритість і підзвітність кадрів є базовими критеріями успішності адаптації ДС до європейських норм.

Прийняття у 2015 році нового закону України стало вагомим кроком у наближенні вітчизняної системи державного управління до європейських зразків, адже саме цей закон закріпив принципи професійності, політичної нейтральності та прозорості державної служби відповідно до стандартів ЄС.

Інтеграційні процеси України до ЄС зумовлюють нові підходи до діяльності органів державної влади та формують розширене коло завдань для державних службовців. Серед таких завдань – налагодження партнерських відносин і співпраці з європейськими інституціями у гуманітарній, соціально-політичній, правовій та економічній сферах; розвиток міжнародного співробітництва у галузі економіки, інновацій, освіти; залучення інвестиційних ресурсів; координація з міжнародними організаціями з метою підтримки суспільних трансформацій; участь у протидії транснаціональним загрозам – тероризму, торгівлі людьми, нелегальній міграції; посилення транскордонної взаємодії, реалізація спільних проєктів, організація міжнародних зустрічей, форумів, конференцій, а також розширення обмінів знаннями, досвідом і технологіями [128].

Розвиток партнерства України з інституціями ЄС підвищує вимоги до рівня професійної компетентності державних службовців. Компетентність фахівців, що працюють у сфері європейської інтеграції, передбачає не лише володіння знаннями та практичними навичками, а й здатність ефективно виконувати завдання, дотримуючись високих моральних і ділових стандартів, притаманних європейській адміністративній культурі. До ключових складових професійної компетентності належать інституційна, нормативно-правова, комунікативна, компетентнісна, морально-етична та соціальна компоненти.

Професійна діяльність службовців у сфері європейської інтеграції неможлива без глибокого розуміння структури, завдань і функцій інституцій ЄС, особливостей правової системи та основних напрямів діяльності держав-членів. До спеціальних знань, якими має володіти державний службовець, належать: розуміння системи права та політики ЄС, процедур прийняття рішень, механізмів формування спільної політики, знання національних і європейських управлінських пріоритетів, а також уміння співпрацювати із зацікавленими сторонами – стейкхолдерами, представниками експертних і політичних мереж ЄС [106].

Функціонування інституцій ЄС ґрунтується на демократичних засадах, визначених європейським законодавством. Національні системи державного управління дедалі частіше орієнтуються на стандарти ЄС, адаптуючи європейський досвід у сфері правового регулювання, публічного адміністрування та якості управлінських послуг [110]. Для українських державних службовців базові знання актів, що становлять основу функціонування ЄС, – зокрема Договору про Європейський Союз та Договору про функціонування ЄС – є невід’ємною умовою ефективної професійної діяльності.

Відповідно до Договору про Європейський Союз (англ. *Treaty on European Union, TEU*), ЄС має власну правову основу, що визначає його інституційну структуру, принципи функціонування та ключові завдання. Згідно з документом,

інститути ЄС покликані реалізовувати його фундаментальні цінності, забезпечувати узгодженість політики, стабільність, ефективність і сталість діяльності, спрямованої на задоволення інтересів держав-членів, їхніх громадян та самого Союзу [106].

Договір про функціонування ЄС (TFEU) конкретизує компетенції ЄС у різних секторах суспільного життя – сільському господарстві, енергетиці, транспорті, промисловості, охороні довкілля тощо. У ньому визначено правові механізми запобігання дискримінації за статтю, віком, інвалідністю, расовим чи етнічним походженням, релігійними переконаннями або сексуальною орієнтацією. Також ТФЄС закріплює принципи реалізації зовнішньої політики, включно з розвитком міжнародного партнерства, наданням гуманітарної допомоги третім країнам і укладенням міжнародних угод [106].

У контексті євроінтеграційної взаємодії особливої ваги набуває комунікативна компетентність державних службовців, яка є невід’ємною складовою їхньої професійної майстерності. Вона охоплює не лише володіння професійно-мовленнєвими навичками [89], а й уміння ефективно комунікувати у взаєминах між владою та суспільством [51]. Участь у європейських програмах і співпраця з інституціями ЄС вимагають від українських посадовців високого рівня організаційної культури: уміння готувати та проводити міжнародні заходи, ділові переговори, наради; розробляти нормативно-правові документи, аналітичні звіти й концептуальні програми; публічно виступати; дотримуватись правил дипломатичного етикету; налагоджувати продуктивну взаємодію зі ЗМІ.

Значущим аспектом комунікативної компетентності є знання однієї або кількох офіційних мов ЄС, що забезпечує ефективну міжінституційну комунікацію. Мовна політика ЄС орієнтована на принцип мультилінгвізму, тобто підтримку мовного розмаїття та рівноправного співіснування офіційних, регіональних і

міноритарних мов. Відповідно до Статуту Ради Європи, англійська, французька та німецька мови мають статус процедурних мов Європейської комісії.

У більшості країн ЄС, зокрема в державах Центральної та Східної Європи (Латвія, Польща, Словаччина), володіння однією з офіційних мов Ради Європи є обов'язковою умовою для вступу на державну службу або продовження кар'єри в органах публічної влади [102]. В Україні згідно із Законом «Про державну службу» така вимога наразі встановлена лише для кандидатів на посади категорії «А», що передбачають виконання стратегічних управлінських функцій. Мовні й комунікаційні вимоги у країнах-членах ЄС [Так само].

Латвія

У Латвії латиська мова має статус єдиної державної – це закріплено законодавчо. Закон «Про державну мову» передбачає, що державні та муніципальні установи, органи влади та підприємства з державною участю використовують латиську мову при документообігу, офіційних подіях та в спілкуванні з громадянами. У контексті держслужби це означає: для службовців державних органів володіння державною мовою є не просто рекомендацією, а практично обов'язковим елементом професійної компетентності. Дослідження також підкреслюють, що недостатній рівень володіння латиською створює бар'єри для інтеграції у державну службу або для просування в ній.

Польща

У Польщі одним із базових вимог для кандидатів на державну службу є знання польської мови. На офіційному порталі польської державної служби зазначено, що іноземці можуть бути прийняті лише за певних додаткових умов – зокрема, якщо володіють польською мовою на вимогливому рівні. Таким чином, комунікативна компетентність польської мови виступає важливим показником професійної придатності для діяльності в державному секторі.

Словаччина

У Словаччині законодавство про державну службу містить положення про володіння іноземною мовою як одну з умов добору на посади, якщо це передбачено описом посади. Наприклад, законодавство регламентує, що кандидат має скласти письмовий тест з державної мови або іноземної, якщо це зазначено у вимогах конкретної вакансії. Це свідчить про те, що Словаччина визнає важливість комунікативної та лінгвістичної компетенції у державній службі, особливо в умовах інтеграції та співпраці з іншими країнами ЄС.

На підставі зазначених прикладів можна сформулювати такі практичні орієнтири для української державної служби:

Вимога володіння або опановування однієї з мов ЄС (або мови держави-члена) може виступати формальним критерієм добору або просування в державній службі.

Мовна компетентність має бути інтегрована в систему професійної компетентності службовців: не лише знання мови, але й здатність ефективно комунікувати, вести переговори, брати участь у міжнародних проектах. Тому українські моделі добору та оцінювання службовців можуть врахувати досвід Латвії, Польщі, Словаччини щодо лінгвістичних вимог, адаптувавши їх до національного контексту з урахуванням мовної ситуації, рівня знання іноземних мов серед кандидатів і службовців [102].

Важливим є не лише встановлення вимоги, але й створення механізмів підготовки службовців до відповіді на цю вимогу – курси, стажування, сертифікація з мовних навичок, регулярна перевірка та стимулювання.

Європейський досвід організації публічної служби свідчить, що ефективність діяльності органів влади безпосередньо залежить від професійних і ділових якостей державних службовців. У більшості країн ЄС встановлено чіткі стандарти компетентностей, яких мають дотримуватися посадовці під час виконання своїх функцій. Відповідно до результатів науково-дослідної роботи українських учених

«Інституційний розвиток і формування адміністративної спроможності для європейської інтеграції України», проведеної за участю провідних вітчизняних фахівців, було здійснено порівняльний аналіз підходів Європейської Комісії, Європейського бюро з добору персоналу (EPSO) та Голландського інституту державного управління. Дослідження показало, що, попри певні відмінності у термінах і методиках, усі європейські держави дотримуються спільного вектора – створення системи управління людським капіталом, що базується на компетентнісному підході. Така система передбачає визначення знань, умінь і поведінкових моделей, необхідних для якісного виконання службових обов’язків [108].

Загальноприйняті компетенції державних службовців країн ЄС охоплюють такі складові: [102].

- глибоке знання структури, процедур та політик ЄС;
- стратегічне бачення розвитку державного управління;
- високий рівень соціальних навичок і комунікабельності;
- бездоганну доброчесність та етичну поведінку;
- лідерські якості й організаторські здібності;
- уміння працювати в команді, ефективно делегувати повноваження, вирішувати проблеми;
- розвинене критичне мислення, здатність приймати виважені управлінські рішення;
- дотримання стандартів корпоративної культури.

Аналіз цих характеристик показує, що європейська система компетенцій ґрунтується не лише на технічній або фаховій підготовці, а насамперед на ціннісно-поведінковій моделі державного службовця, яка передбачає відкритість, відповідальність, орієнтацію на суспільний інтерес і служіння громадянам.

В Україні положення, що визначають перелік професійних компетентностей, унормовано Постановою Кабінету Міністрів України від 30 вересня 2022 р. № 1106 «Про внесення змін до Порядку проведення оцінювання результатів службової діяльності державних службовців». Документ деталізує компетентнісні вимоги за категоріями посад.

Для посад категорії «А» передбачено такі компетентності: глибоке знання законодавства; управління змінами; лідерство; прийняття ефективних рішень; управління ефективністю; розвиток персоналу; комунікація та взаємодія; досягнення результатів; аналітична робота з інформацією; орієнтація на європейські стандарти управління; володіння однією з офіційних мов ЄС; високий рівень професійних знань.

Для категорій «Б» і «В» визначено такі вимоги: знання законодавства; управління персоналом і організація роботи; комунікаційна компетентність; цифрова грамотність; сприйнятливість до інновацій і змін; командна взаємодія; орієнтація на результат; здатність ефективно приймати рішення; базові знання у сфері європейської інтеграції та володіння іноземною мовою [63].

Запровадження цих положень є суттєвим кроком до гармонізації української системи державної служби зі стандартами ЄС. Водночас, порівняльний аналіз засвідчує, що в Україні поки що недостатньо розвинений механізм інституційного оцінювання компетенцій – тобто системна перевірка не лише знань, а й поведінкових і лідерських якостей службовців. Саме така модель діє у більшості країн-членів ЄС і має бути поступово імплементована у вітчизняну практику.

Структурована порівняльна таблиця компетентностей державних службовців України та країн ЄС. Вона відображає основні групи компетенцій, їхній зміст і ступінь відповідності між українською та європейською моделями державної служби (*Додаток Б*).

Порівняння показує, що українська модель професійних компетентностей державних службовців уже значною мірою узгоджена з європейською, проте залишається потреба у: деталізації етичних і поведінкових компонентів; розширенні комунікативного та євроінтеграційного блоків; запровадженні системи оцінювання компетенцій за моделлю EPSO; підвищенні ролі мовної та цифрової грамотності як постійної складової професійного розвитку.

В умовах європейської інтеграції та гармонізації системи державної служби України з нормами і цінностями ЄС провідне значення набувають морально-етичні та ділові якості державних службовців. Вони визначають не лише професійний рівень посадовця, а й довіру громадян до державних інституцій. У новій управлінській культурі державної служби особлива увага приділяється відповідальності, доброчесності, відкритості, інноваційності, мобільності та готовності до змін, що розглядаються як складові професійної поведінки сучасного європейського публічного службовця [102].

Європейські дослідники та міжнародні організації трактують професійну етику державного службовця як інструмент морально-правового регулювання поведінки, що забезпечує ефективне виконання службових завдань в інтересах суспільства. У країнах Західної та Центральної Європи етичні стандарти розглядаються не як декларація, а як практична основа формування управлінської культури, що поєднує законність, моральність і служіння громадянам.

У практиці європейських держав ці норми трансформуються в *етичні кодекси публічної служби*, що функціонують як обов'язкові документи для кожного органу влади. У них деталізуються стандарти поведінки, механізми запобігання конфлікту інтересів, правила комунікації з громадянами та медіа, а також заходи дисциплінарної відповідальності за порушення етичних норм [40].

Європейські цінності управління визначають пріоритет *служіння суспільству* перед особистими чи політичними інтересами. Тому ключовими моральними

якостями державного службовця визнаються: відкритість, законність, чесність, креативність, ініціативність, здатність до компромісу, гідність, толерантність та здатність діяти в умовах постійних змін. У процесі підготовки публічних службовців у європейських країнах особлива увага приділяється оцінці *інтелектуальних і поведінкових характеристик*, серед яких – сприйнятливість, аналітичність, уміння чітко висловлювати думки, працездатність, самостійність і відповідальність за результат.

В Україні основи професійної етики державних службовців закріплені у законодавстві. *Стаття 8 Закону України* [60] визначає, що державний службовець зобов'язаний дотримуватися Конституції й законів України, не допускати порушення прав і свобод людини, дотримуватися принципів державної служби, запобігати конфлікту інтересів та діяти доброчесно й професійно. *Закон України «Про запобігання корупції»*, розділ VI [61]. «Правила етичної поведінки», уточнює стандарти: ввічливість у спілкуванні, політична нейтральність, неупередженість, компетентність, відповідальність і дотримання законності [40; 102].

Крім того НАДС затверджено *Загальні правила етичної поведінки державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування*, що деталізують практичні вимоги: культура спілкування, дотримання принципів прозорості, підзвітності, служіння громадянам і невикористання службового становища у приватних інтересах [44].

Таким чином, у процесі адаптації української державної служби до стандартів ЄС формується *нова етична парадигма*, в основі якої – поєднання законності, професіоналізму та гуманістичних цінностей. Її мета – не лише підвищення ефективності публічного управління, а й створення моделі державного службовця нового типу: відкритого, компетентного, доброчесного й орієнтованого на громадянина [61].

Важливим компонентом професійної компетентності державних службовців, діяльність яких пов'язана з реалізацією євроінтеграційної політики, є соціальна складова, що передбачає насамперед розвиток *громадянської компетентності*. Цей елемент професіоналізму охоплює здатність службовців ефективно взаємодіяти з громадянами, соціальними групами та інститутами громадянського суспільства, а також забезпечувати якісне надання публічних послуг [37; 40].

Громадянська компетентність державного службовця проявляється у вмінні налагоджувати партнерські відносини з представниками громадськості, приймати рішення з урахуванням потреб населення, реалізовувати принципи демократії, справедливості, рівності й поваги до прав людини. Вона вимагає наявності особистісних моральних і соціальних якостей – патріотизму, порядності, принциповості, відповідальності, відкритості до діалогу, здатності до самоорганізації та поваги до соціального розмаїття [33; 49].

У контексті європейської інтеграції громадянська компетентність розглядається як ключовий механізм зміцнення довіри між владою та суспільством, що відповідає принципам належного врядування (*good governance*) і демократичного партнерства [40]. Європейська практика показує, що високий рівень громадянської свідомості державних службовців є передумовою ефективного діалогу між урядовими структурами та громадянами, а також гарантією підзвітності влади. В Україні правові засади формування громадянської компетентності закріплені у статті 4 Закону України [60], де визначено принципи верховенства права, патріотизму, доброчесності та служіння інтересам українського народу. Ці норми створюють правову основу для реалізації громадянської відповідальності службовців і спрямовують їхню діяльність на захист публічних інтересів.

В Україні поступово впроваджується європейський підхід до розвитку компетентностей державних службовців. У цьому контексті важливо:

1. Розвивати систему професійного навчання, зокрема шляхом проведення тематичних тренінгів, стажувань і програм підвищення кваліфікації у країнах ЄС;
2. Запровадити додаткове тестування для кандидатів на посади державної служби щодо знань з інституційної структури ЄС, принципів доброчесності та комунікативних навичок;
3. Розвивати корпоративну культуру державної служби на засадах верховенства права, прозорості, патріотизму та партнерства з громадськістю.

Отже, громадянська компетентність є інтегральним показником професійної зрілості державного службовця, його здатності діяти в інтересах суспільства, підтримувати демократичні цінності й забезпечувати належний рівень комунікації між владою та громадянами. Саме вона формує соціальну основу модернізованої моделі державної служби України, що орієнтована на стандарти ЄС.

3.2. Перспективи удосконалення адаптації законодавства з державної служби України до норм ЄС під час збройної агресії РФ

З набуттям чинності Угода про асоціацію між Україною та ЄС 1 вересня 2017 року розпочався системний процес поступового наближення українського законодавства до норм правової системи ЄС. Угода містила обов'язкові зобов'язання України зі здійснення відповідних реформ, однак не встановлювала чітких показників ступеня гармонізації. Наприклад, у статті 51 зазначено ключове завдання – узгодження національного законодавства з правом ЄС з визначенням пріоритетних сфер адаптації.

Для реалізації цього завдання розроблено та затверджено систему нормативних заходів, зокрема Загальнодержавну програму адаптації законодавства

України до європейського права, яка деталізувала механізми гармонізації українських законів з *corpus acquis* ЄС.

Адаптація національного законодавства до стандартів ЄС передбачає не лише високий рівень професіоналізму правотворців, але й наявність спеціальних знань: з права ЄС, іноземних мов, відповідних галузевих норм. Зокрема, Закон України «Про правотворчу діяльність» від 24 серпня 2023 року передбачає два обов'язкові елементи для нормативно-правових актів, що адаптують законодавство до *acquis*: у преамбулі – посилання на відповідні акти права ЄС (ч. 1 ст. 38) та таблицю відповідності з правом ЄС (ч. 4 ст. 43) [105].

Крім того, усвідомлюючи переговорну структуру розширення ЄС, Україна співпрацює з Єврокомісією за кластерною методикою: 35 розділів *acquis* згруповано у шість тематичних кластерів, переговори за якими відкриваються лише за умови виконання відповідних передумов.

На 9-му засіданні Рада асоціації Україна-ЄС (20 березня 2024 р., Брюссель) представлено звіт про виконання Угоди за 2023 рік. Згідно з ним імплементація Угоди є ключовим інструментом наближення України до європейських норм; станом на той час прогрес у виконанні зобов'язань становив 88%, що на 5% більше ніж у попередньому році. Найкращі результати були досягнуті у сферах інтелектуальної власності, статистики та обміну інформацією, юстиції, свободи, безпеки, прав людини, освіти та молоді, безпеки та оборони – там рівень виконання перевищував 90% [133].

У період 2015–2020 років імплементація Угоди про асоціацію між Україною та Європейським Союзом набула системного характеру. Цей етап став ключовим для становлення інституційних засад євроінтеграції, що потребував масштабних реформ у багатьох сферах державної політики [53; 54; 62; 129].

У 2022–2024 роках процес адаптації законодавства суттєво активізувався, попри виклики воєнного стану. Європейська Комісія відзначила суттєвий прогрес у сферах енергетики, фінансів, корпоративного управління та боротьби з корупцією.

Оновлено *Додаток XV* до Угоди про асоціацію (митне законодавство); прийнято Закон України № 1999, що імплементує положення *Митного кодексу ЄС*; Україна приєдналася до програми ЄС «Митниця»; ухвалено Закон № 2435-IX щодо реформування системи бухгалтерського обліку та аудиту відповідно до директив ЄС; прийнято Закон № 2465-IX «Про акціонерні товариства», який запровадив електронне голосування та механізми корпоративного врядування за європейськими принципами; Міністерство фінансів отримало позитивний висновок від *DG TAXUD* щодо відповідності положень Податкового кодексу України *Директиві 2006/112/ЄС* про систему ПДВ [130–133].

2021 році Україна продовжила активну роботу з гармонізації національного законодавства з правом ЄС відповідно до Угоди про асоціацію [132].

У сфері технічного регулювання та торгівлі проведено масштабну оцінку готовності національної інфраструктури якості до укладення *Угоди про оцінку відповідності та прийнятність промислової продукції (АСАА)*. Відбулося 19 онлайн-засідань із фахівцями ЄС, у ході яких зафіксовано суттєвий прогрес у підготовці до підписання Угоди. Перша фаза попередньої оціночної місії ЄС завершилася позитивним результатом [130–131].

У галузі санітарних і фітосанітарних заходів ухвалено низку законів, що відображають європейські стандарти безпеки харчових продуктів та ветеринарної медицини, внесено змін до деяких законодавчих актів України щодо приведення законодавства у сфері дитячого харчування у відповідність до вимог законодавства ЄС [130–131].

У 2022 році, незважаючи на складні умови воєнного стану, Україна зберегла високі темпи імплементації європейських норм.

Митна політика. В оновленому Додатку XV деталізовано подальше наближення митного законодавства України до європейських стандартів. Прийнято Закон України № 1999, який інтегрує положення Митного кодексу ЄС, а також підписано угоду про участь України у програмі ЄС «Митниця», що розширює можливості використання спільних електронних систем і сприяє кооперації між митними адміністраціями.

Фінансово-економічна сфера. Закон України № 2435-IX удосконалив механізми бухгалтерського обліку та фінансової звітності, забезпечивши їх відповідність директивам ЄС. Це підвищило прозорість фінансової звітності й покращило інвестиційний клімат [132].

Корпоративне управління. Закон № 2465-IX «Про акціонерні товариства» закріпив положення щодо електронного голосування, розширив права акціонерів та унормував процеси злиття, приєднання, поділу і виділу товариств у відповідності до директив ЄС [132].

Податкова політика. Міністерство фінансів України отримало позитивний висновок від DG TAXUD щодо імплементації *Директиви 2006/112/ЄС* про спільну систему податку на додану вартість. Хоча загалом законодавство визнано сумісним із нормами ЄС, окремі положення Податкового кодексу потребують додаткового доопрацювання [132].

Таким чином, 2021–2022 роки стали визначальними, Україна продемонструвала стійкість і здатність виконувати євроінтеграційні зобов’язання, забезпечуючи поступову інтеграцію у внутрішній ринок ЄС.

Упродовж 2023–2024 років Україна продовжила цілеспрямовану роботу з гармонізації національного законодавства з правом ЄС, демонструючи стабільний прогрес навіть в умовах воєнного стану [133].

Регулювання рекламної діяльності. Удосконалено законодавство про рекламу з метою його гармонізації з Директивою 2010/13/ЄС, що забезпечує технологічну нейтральність, прозорість інформації та захист прав споживачів.

Митна політика. Удосконалено положення Митного кодексу України шляхом імплементації норм Митного кодексу ЄС. Активно розвиваються програми авторизованого економічного оператора (АЕО), які сприяють спрощенню митних процедур і підвищенню довіри між державою та бізнесом.

Енергетика. Закон України № 3141-ІХ (10.06.2023) «Про внесення змін до деяких законів України щодо запобігання зловживанням на оптових енергетичних ринках» інтегрує положення Регламенту (ЄС) № 1227/2011, що встановлює європейські стандарти прозорості енергетичних ринків. Додатково НКРЕКП ухвалила низку постанов (№ 1295, № 1557, № 1558), які спрямовані на гармонізацію правил розподілу пропускної спроможності міждержавних електромереж.

Цивільний захист. Механізми цивільного захисту ЄС розширюють можливості реагування на надзвичайні ситуації. Для її реалізації затверджено план заходів наказом ДСНС від 29.11.2023 № 959.

Інтелектуальна власність та географічні зазначення. Міністерством аграрної політики ухвалено наказ № 68 від 26.01.2023, який запроваджує сертифікацію товарів із географічними зазначеннями відповідно до вимог ЄС.

Захист економічної конкуренції. Закон № 3295-ІХ (2023) спрямований на інституційне зміцнення Антимонопольного комітету України та вдосконалення правових механізмів забезпечення добросовісної конкуренції [133].

Підсумовуючи результати 2014–2024 років, можна зазначити, що адаптація українського законодавства до норм ЄС охопила ключові сектори: захист прав людини і національних меншин, розвиток конкуренції, енергетику, цифровізацію, цивільний захист, інтелектуальну власність та економічну політику. Водночас

процес адаптації ускладнюється збройною агресією Російської Федерації, що вимагає гнучких правових рішень і нових механізмів правотворення. Високий рівень виконання Угоди про асоціацію (88% у 2023 р.) свідчить про послідовність української політики у сфері гармонізації законодавства з європейським правом. Особливо динамічною є імплементація в секторах енергетики, митного регулювання, інтелектуальної власності, антикорупційної політики та державного управління.

Висновки до розділу 3

В роботі обґрунтовано, що процес адаптації законодавства України до асвіс ЄС набув системного характеру та охоплює практично всі сфери державного управління – від захисту прав людини до цифрової трансформації. Його реалізація є не лише умовою євроінтеграції, а й ключовим чинником демократичної модернізації держави.

Водночас у контексті воєнного стану актуалізується потреба посилення правових механізмів моніторингу імплементації директив ЄС та забезпечення інституційної спроможності державних органів у сфері правотворчості.

Воєнні виклики 2022–2024 рр. не зупинили процес правової адаптації, а навпаки – сприяли посиленню ролі правових механізмів у забезпеченні стійкості держави. Євроінтеграційна орієнтація стала важливою складовою національної безпеки [106].

Інституційне забезпечення адаптації законодавства поступово зміцнюється. Урядовий офіс європейської та євроатлантичної інтеграції, профільні комітети Верховної Ради, НАДС та інші органи демонструють ефективну міжвідомчу координацію. Залишаються проблеми фрагментарності правового регулювання, нестачі експертних кадрів у сфері європейського права, а також недосконалості

механізмів постійного моніторингу відповідності національних актів *acquis* ЄС. Наші пропозиції:

1. Посилити інституційну координацію між центральними органами виконавчої влади, парламентськими комітетами та громадянським суспільством у питаннях підготовки, імплементації та моніторингу актів, що адаптують українське законодавство до права ЄС.

2. Запровадити систему постійного моніторингу відповідності національних нормативно-правових актів *acquis* ЄС із використанням цифрових інструментів правового аналізу, зокрема спеціалізованої бази даних адаптованих актів.

3. Розширити навчальні програми для державних службовців, депутатів і фахівців центральних органів влади з питань європейського права, права внутрішнього ринку, екологічного та енергетичного права ЄС.

4. Інтегрувати стандарти ЄС у сферу електронного врядування, що сприятиме підвищенню прозорості та забезпеченню цифрової сумісності між Україною та країнами-членами ЄС.

5. Забезпечити інституційну сталість процесу адаптації через ухвалення окремого Закону України «Про механізми імплементації *acquis* ЄС», який визначатиме порядок розробки, оцінки та контролю актів євроінтеграційного спрямування.

6. Активізувати участь України у програмах ЄС (*Twinning*, *TAIEX*, *SIGMA*, *Horizon Europe*), що сприятиме не лише гармонізації законодавства, а й практичному зближенню адміністративних систем.

7. Розробити систему періодичної оцінки ефективності адаптації, яка включатиме як кількісні, так і якісні індикатори відповідності норм ЄС, а також рівень їхньої реалізації в національній практиці.

8. Посилити інституційну координацію між центральними органами виконавчої влади, парламентськими комітетами та громадянським суспільством у

питаннях підготовки, імплементації та моніторингу актів, що адаптують українське законодавство до права ЄС.

9. Запровадити систему постійного моніторингу відповідності національних нормативно-правових актів асquis ЄС із використанням цифрових інструментів правового аналізу, зокрема спеціалізованої бази даних адаптованих актів.

10. Розширити навчальні програми для державних службовців, депутатів і фахівців центральних органів влади з питань європейського права, права внутрішнього ринку, екологічного та енергетичного права ЄС.

11. Інтегрувати стандарти ЄС у сферу електронного врядування, що сприятиме підвищенню прозорості та забезпеченню цифрової сумісності між Україною та країнами-членами ЄС.

12. Забезпечити інституційну сталість процесу адаптації через ухвалення окремого Закону України «Про механізми імплементації асquis ЄС», який визначатиме порядок розробки, оцінки та контролю актів євроінтеграційного спрямування.

13. Активізувати участь України у програмах ЄС (*Twinning, TAIEX, SIGMA, Horizon Europe*), що сприятиме не лише гармонізації законодавства, а й практичному зближенню адміністративних систем.

14. Розробити систему періодичної оцінки ефективності адаптації, яка включатиме як кількісні, так і якісні індикатори відповідності норм ЄС, а також рівень їхньої реалізації в національній практиці.

ВИСНОВКИ

В кваліфікаційній магістерській роботі відповідно до поставленої мети наведено нижче бачення автора щодо вирішення актуального питання проблем та перспектив адаптації державної служби України до стандартів ЄС задля ефективного публічного управління, які окреслені в наступних висновках.

1. Досліджено еволюцію співробітництва України та ЄС з адаптації державної служби, який був започаткований в рамках проєкту UEPLAC (Ukrainian-European Policy and Legal Advice Centre, 2005) – Українсько-європейський консультативний центр з питань законодавства, передбачив надання технічної допомоги ЄС, реалізацію положень Плану дій «Україна – Європейський Союз» та створення ефективного механізму підтримки діалогу у сфері професійної ДС, що слугувала практичним інструментом для органів влади й громадськості, залучених до процесу гармонізації законодавства. Ратифікована Угода про асоціацію між Україною та ЄС (16 вересня 2014 року) не передбачала автоматичного членства в ЄС, проте фактично визначила європейський статус України як демократичної держави, що поділяє спільні цінності та стандарти публічного управління, а процес адаптації вітчизняного законодавства з державної служби до стандартів ЄС залишається динамічним і незавершеним. Його ефективність залежить від синергії політичної волі, адміністративної спроможності інституцій та професійного потенціалу державних службовців.

2. Здійснено аналіз понятійного поля та джерельної бази дослідження що забезпечило виокремлення наукових підходів до вивчення проблеми, зокрема: технологічний, інституційний, регуляторний, клієнтоорієнтований, заснований на людському капіталі.

До ключових принципів адаптації належать забезпечення прозорості та відкритості управлінських процесів, орієнтація на ефективність і результативність

діяльності, підзвітність за ухвалені рішення, безперервне підвищення рівня професійної компетентності державних службовців, інтеграція сучасних технологічних рішень, а також дотримання відповідних правових стандартів.

Визначено форми адаптації державної служби України до європейських стандартів – впровадження нових технологій, політики підвищення кваліфікації та розвитку персоналу, розробку і виконання реформ управлінських структур, оновлення правових рамок, що регулюють державну службу, ініціативи з підвищення ефективності, прозорості державного управління; та методи, які включають різноманітні процедури, що стосуються нових цифрових, управлінських технологій та інформаційно-комунікаційних систем, інноваційних управлінських практик тощо.

Джерельну базу дослідження сформовано як цілісну, структурно впорядковану систему, що ґрунтується на логічному взаємозв'язку її основних компонентів і сприяє комплексному вивченню поставлених наукових завдань з урахуванням етапів еволюційного розвитку цієї сфери. Вона охоплює офіційні джерела, зокрема нормативно-правові акти різних рівнів ієрархії, а також широкий спектр інформаційних матеріалів – наукові публікації, аналітичні дослідження й періодичні офіційні видання.

3. Розкрито сучасні тенденції забезпечення адаптації державної служби України до стандартів ЄС, що спрямовані на реформи та модернізацію державного управління, серед яких: зменшення бюрократії, поступове пересування у напрямку підвищення відкритості та прозорості в процесах державного управління, розвиток різноманітних форм контролю з боку громадянського суспільства над діяльністю державних адміністративних структур у вирішенні питань, що стосуються забезпечення прав та свобод людини та громадянина. Це забезпечує відповідність нормативним критеріям ЄС, сприяє реальному оновленню управлінських процесів, формуванню нової культури

публічного управління, орієнтованої на професіоналізм, доброчесність та результативність; охоплює комплекс інституційних, нормативних, організаційних та кадрових заходів, спрямованих на впровадження принципів належного врядування, відкритості, професіоналізму та підзвітності. Представлено чотирирівневу структуру адаптації державної служби України до стандартів ЄС в контексті діалогу

4. Систематизовано інституційно-правові засади адаптації державної служби України до стандартів ЄС, які направлені на вдосконалення нормативно-правової бази державної служби, посиленню її інституційної спроможності, розвитку системи професійної підготовки державних службовців, а також розширенню міжнародного співробітництва у сфері державного управління. Зазначено, що ключову роль у забезпеченні ефективної адаптації державної служби України до стандартів ЄС відіграють Кабінет Міністрів України, НАДС, профільні міністерства, а також партнерські інституції ЄС, зокрема програми *SIGMA*, *Twinning* та *TAIEX*, що сприяють гармонізації українських практик із європейськими підходами. Представлено систематизацію нормативно-правових актів та стратегічних документів розвитку державної служби України в контексті євроінтеграційних процесів від 2002 до 2025 років. Окреслено концептуальну парадигму Стратегії реформування державного управління України на 2022–2025 рр., а також Програму дій Уряду України на 2025–2026 рр., серед яких універсальні принципи адміністративної системи: надійність, прогнозованість, відкритість, прозорість, відповідальність, результативність і ефективність у наданні державних послуг. Представлене положення про завершення адаптації законодавства до аспис ЄС визначає рівень її адаптованості до стандартів ЄС та вплив на неї ендогенних та екзогенних чинників розвитку державної служби.

Запропоновано метод оцінювання ефективності органів влади за індикаторами *Кауфмана–Краая*, які включають шість показників: підзвітність,

політичну стабільність, рівень безпеки, ефективність уряду, якість регуляторного середовища, верховенство права та контроль над корупцією. Це сприятиме зближенню її з європейською моделлю управління.

5. Розкрито особливості інноваційних моделей адаптації державної служби України до стандартів ЄС, які відображають теорії інтеграційних процесів взаємодії держав у межах спільного простору – багатовекторна модель, модель концентричних кіл і модель вирівнювання. Визначено, що для України доцільним є застосування *адаптивно-імплементаційної моделі розвитку та реформування державної служби*, яка передбачає не лише поступове наближення до норм і стандартів ЄС, але й інституційне впровадження цих принципів у функціональний механізм публічного управління; є органічним поєднанням концепції «європеїзації» державної служби та процесів внутрішньої модернізації адміністративної системи.

Потенційні переваги реалізації моделі: впровадження кращих практик публічного управління держав-членів ЄС; використання системи європейського адміністративного моніторингу (зокрема показників SIGMA та оцінювання за принципами OECD); удосконалення національного законодавства шляхом гармонізації з *acquis communautaire*; розвиток електронного врядування посилення міжнародної співпраці завдяки розбудові партнерських відносин із фаховими структурами ЄС. Запропоновано критерії оцінювання динаміки адаптації державної служби України до європейських стандартів: *інституційний, функціональний та комунікаційний*, які відображають реальні результати реалізації адаптивно-імплементаційної моделі.

6. Визначені місія, завдання, функції та структура Центру адаптації державної служби до стандартів ЄС як суб'єкту публічного адміністрування в умовах євроінтеграційних процесів в Україні, який має не лише теоретичну, а й практичну значущість. Його діяльність є ключовим чинником у процесі реалізації адміністративної реформи, розвитку кадрового потенціалу, формування

інституційної спроможності держави та забезпечення поступового наближення державної служби України до стандартів ЄС. Центр – це державна установа, що реалізує повноваження НАДС у конкретній сфері, водночас – спеціалізований координаційний центр, який виконує функції з адаптації державної служби до стандартів ЄС, основною метою якого є поглиблення співробітництва між Україною та ЄС у питаннях реформування державної служби, модернізації публічного управління, запровадження європейських принципів ефективності, відкритості та підзвітності у діяльність органів влади.

Зазначено, що діяльність Центру спрямована на підвищення рівня професійної компетентності державних службовців, зміцнення інституційної спроможності органів державної влади, на координацію використання в Україні інструментів інституційної розбудови ЄС, зокрема програм Twinning, TAIEХ та SIGMA, інші види нормотворчої, інформаційної, координаційної, організаційно-методичної діяльності.

7. Обґрунтовано перспективи вдосконалення адаптації державної служби України до стандартів ЄС в умовах євроінтеграційних процесів та воєнної агресії РФ. Окреслено ключові складові професійної компетентності, ділових та етичних якостей державних службовців, що відповідають європейським вимогам: професіоналізм, відкритість і підзвітність кадрів є базовими критеріями успішності адаптації державної служби до європейських норм. Розвиток партнерства України з інституціями ЄС підвищує вимоги до рівня професійної компетентності державних службовців, які мають не лише володіти знаннями та практичними навичками, а й здатністю ефективно виконувати завдання, дотримуючись високих моральних і ділових стандартів, притаманних європейській адміністративній культурі.

До ключових складових професійної компетентності належать *інституційна, нормативно-правова, комунікативна, компетентнісна, морально-етична та*

соціальна компоненти. Значущим аспектом комунікативної компетентності є знання однієї або кількох офіційних мов ЄС, що забезпечує ефективну міжінституційну комунікацію. Мовна політика ЄС орієнтована на принцип мультилінгвізму, який наведено на прикладах Латвії, Польщі, Словаччини.

Автором структурована порівняльна таблиця компетентностей державних службовців України та країн ЄС, що відображає основні групи компетенцій, їхній зміст і ступінь відповідності між українською та європейською моделями ДС. Акцентовано увагу на затверджені *Загальних правил етичної поведінки державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування*, що деталізують практичні вимоги: культура спілкування, дотримання принципів прозорості, підзвітності, служіння громадянам і невикористання службового становища у приватних інтересах.

У цьому контексті запропоновано:

1. Розвивати систему професійного навчання шляхом проведення тематичних тренінгів, стажувань і програм підвищення кваліфікації у країнах ЄС;
2. Запровадити додаткове тестування для кандидатів на посади державної служби щодо знань з інституційної структури ЄС;
3. Розвивати корпоративну культуру державної служби на засадах верховенства права, прозорості, патріотизму та партнерства з громадськістю.
4. Посилити інституційну координацію між центральними органами виконавчої влади, парламентськими комітетами та громадянським суспільством у питаннях імплементації та моніторингу актів, що адаптують українське законодавство до права ЄС.
5. Запровадити систему постійного моніторингу відповідності національних нормативно-правових актів *acquis* ЄС із використанням цифрових інструментів правового аналізу, зокрема спеціалізованої бази даних адаптованих актів.

6. Розширити навчальні програми для державних службовців, депутатів і фахівців центральних органів влади з питань європейського права, права внутрішнього ринку, екологічного та енергетичного права ЄС.

7. Інтегрувати стандарти ЄС у сферу електронного врядування, що сприятиме підвищенню прозорості та забезпеченню цифрової сумісності між Україною та країнами-членами ЄС.

8. Забезпечити інституційну сталість процесу адаптації через ухвалення окремого Закону України «Про механізми імплементації *acquis* ЄС», який визначатиме порядок розробки, оцінки та контролю актів євроінтеграційного спрямування.

9. Активізувати участь України у програмах ЄС (Twinning, TAIEX, SIGMA, Horizon Europe), що сприятиме не лише гармонізації законодавства, а й практичному зближенню адміністративних систем.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Алюшина Н. О. (2025). Фактори управлінської спроможності: уроки трьох років війни. С. 20–22. <https://patimes.org/factors-of-governance-capacity-lessons -from -three-years-of-war-in-ukraine/>
2. Алюшина Н. О. (2023). Ми готові до відновлення конкурсів на держслужбу. <https://nads.gov.ua/news/holova-nads-nataliia-aliushyna-my-hotovi-do-vidnovlennia-konkursiv-na-derzhsluzhbu>
3. Алюшина, Н. О. (2023). Розвиток інституту ДС в умовах карантину та воєнного стану. *Ефективність державного управління*, (70/71), 11–16 <https://epa.nltu.edu.ua/Archive/70/507001.pdf>
4. Боссарт Д. Державна служба у країнах-кандидатах до вступу до ЄС : нові тенденції та вплив інтеграційного процесу / Д. Боссарт, К. Деммке; [пер. з англ. О. М. Шаленко]. К. : Міленіум, 2004. 128 с. <https://koha.oa.edu.ua/cgi -bin/koha/opac-detail.pl?biblionumber=324783>
5. Виконання Європейської політики сусідства у 2009 році: Документ штатної робочої групи Комісії на додаток до Повідомлення Комісії Європейському Парламенту та Раді ЄС . Звіт про хід виконання в Україні (COM(2010) остаточний). Брюссель : Європейська Комісія, 2010. 26 с. [https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX:52010SC0524#:~:text=Commission%20staff%20working%20document%20%2D%20Accompanying%20the,final%7D%20%7BSEC\(2010\)%20523%20final%7D%20%7BSEC\(2010\)%20525%20final%7D](https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX:52010SC0524#:~:text=Commission%20staff%20working%20document%20%2D%20Accompanying%20the,final%7D%20%7BSEC(2010)%20523%20final%7D%20%7BSEC(2010)%20525%20final%7D)
6. Година М. А. Забезпечення професійного розвитку державних службовців України в умовах європейської інтеграції. <https://ir.library.knu.ua/entities/publication/d021971b-2e86-41fb-b4c9-7e8891107c9a>
7. Гончарук С. Т. (2019). Професійна підготовка державних службовців –

важливий елемент проходження ДС. *Юридичний вісник*. № 1 (42). С. 57–63.

[http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-](http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP_meta&C21COM=S&2_S21P03=FILE&2_S21STR=Npnau_2017_1_10)

[bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP_meta&C21COM=S&2_S21P03=FILE&2_S21STR=Npnau_2017_1_10](http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP_meta&C21COM=S&2_S21P03=FILE&2_S21STR=Npnau_2017_1_10)

8. Григорчук В. Є. (2025). Ефективна державна служба: світовий досвід та перспективи для України. *Правові засади організації та здійснення публічної влади*. <https://ccu.gov.ua/library/pravovi-zasady-organizaciyi-ta-zdiysnennya-publichnoyi-vlady-zbirnyk-tez-vii-mizhnarodnoyi>

9. Грицяк І.А. Європейське управління: теоретико-методологічні засади. Київ: К.І.С., 2016. 400 с. http://lib.puet.edu.ua/index.php?view=article&catid=16%3A2016-06-07-13-58-31&id=994%3A2014-07-01-08-36-18&format=pdf&option=com_content&Itemid=39

10. Грищук А.Б. Державна служба в Україні: адміністративно-правовий вимір: монографія. Львів: 2018. 232 с. https://dspace.lvduvs.edu.ua/bitstream/1234567890/1048/1/02-18_GryschukDRUK.indd.pdf

11. Губанов О. О. Проблеми теорії та практики впровадження інноваційної моделі управління людськими ресурсами як основи модернізації публічної служби. *Київський юридичний журнал*, Вип. 2. 2022. С. 5–13. <https://sulj.oduvs.od.ua/archive/2018/3/28.pdf>

12. Гура, В. (2025). Механізми формування кадрового потенціалу для реалізації інноваційної політики у сфері соціального підприємництва. *Публічне управління: концепції, парадигма, розвиток, удосконаленн.*, (12), 72–83. <https://doi.org/10.31470/2786-6246-2025-12-72-83>

13. Гуртова К.М. Теорія і практика адаптації законодавства України до законодавства ЄС. *Київський часопис права*. 2023. № 4. С. 162-170. <https://doi.org/10.32782/klj/2023.4.23>

14. Данкевич Є., Ревунець В. (2022). Моделі публічної служби: основні підходи та

критерії класифікації. *100-річчя Поліського національного університету: здобутки, реалії, перспективи*: зб. праць уч. Міжнар. наук.- практ. конф. (1 листопада 2022 р.). Житомир: Поліський національний університет. С. 116–119.

<https://polissiauniver.edu.ua/wp-content/uploads/2022/10/%D0%97%D0%B1%D1%96%D1%80%D0%BD%D0%B8%D0%BA-100-%D1%80%D1%96%D1%87%D1%87%D1%8F.pdf>

15. Деякі питання організації роботи державних службовців та працівників державних органів у період воєнного стану. Офіційний вебпортал парламенту України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/440-2022-п#Text>

16. Деякі питання реформування державного управління. Офіційний вебпортал КМУ від 21липня 2021 р. № 831-р. [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/831-2021 - %D1%80#Text](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/831-2021-%D1%80#Text)

17. Діджиталізація управлінських процесів в часи війни, в тому числі в системі публічної служби: плюси і мінуси: матеріали авторського блогу Голови НАДС Наталії Алюшиної у міжнародному виданні PA TIMES – журналі American Society for Public Administration (ASPA) 04 березні 2023. National. URL: <https://nads.gov.ua/news/didzhytalizatsiia-upravlinskykh-protsesiv-v-chasy-viiny-v-tomu-chysli-v-systemi-publichnoi-sluzhby-plusy-i-minusy>

18. Дзюба Г. М. (2023). Концепція «New Public Management»: основні елементи. *Галицький економічний вісник*. Т. : ТНТУ. Том 83. № 4. С. 141–151. <https://galicianvisnyk.tntu.edu.ua/pdf/83/1199.pdf>

19. Дрешпак В.М. (2021). Сучасна українська модель публічної служби в контексті соціокультурної парадигми. *Публічне управління та митне адміністрування*. № 2 (29). С. 56–62. <http://biblio.umsf.dp.ua/jspui/bitstream/123456789/4421/1/11%20%D0%94%D1%80%D0%B5%D1%88%D0%BF%D0%B0%D0%BA%20%20%D0%92.%20%D0%9C..pdf>

20. Документ спільної робочої групи. Реалізація Європейської політики сусідства

у 2010 році. Звіт про хід реалізації проекту в Україні на додаток до Спільного повідомлення Комісії Європейському Парламенту, Раді Європи, Комітету з економічних та соціальних питань та Комітету регіонів. Новий відгук на Сусідство, що змінюється СОМ (2011) 303 (Європейська Комісія Високий Представник ЄС з міжнародних відносин та політики безпеки). Прийнятий 25 травня 2011 року. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/994_a44#Text

21. Дослідження впровадження реформи системи професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування (2018–2022 роки). URL: [https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/професійне навчання/Дослідження.pdf](https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/професійне_навчання/Дослідження.pdf)

22. Желюк Т. Сагайдак М. (2017). Модель інтеграції України до Європейського Союзу в системі ДС. *Журнал Європейської економіки. №3. Вид-но Тернопільського національного економ. ун-ту.* С.62-78. <https://jeej.wunu.edu.ua/index.php/ukjee/article/view/5/5>

23. Експертиза законопроектів на відповідність праву ЄС: досвід Литви та Польщі. Проект “Рада за Європу”. URL: <https://www.undp.org/uk/ukraine/publications/ekspertyza-zakonoproektiv-na-vidpovidnist-pravu-yes-dosvid-lytvy-ta-polshchi>

24. Енциклопедія державного управління : у 8 т. / наук.-ред. Колегія : Ю. В. Ковбасюк (голова) [та ін.] ; Нац. акад. держ. упр. при Президентові України. Т. 6: Державна служба / наук.-ред. колегія : С. М. Серьогін (співголова) [та ін.]. Київ, 2011. 732 с. <https://irbis-nbuv.gov.ua/ulib/item/ukr0000022817>

25. Європейська стратегія щодо інновацій та доброго врядування на місцевому рівні. URL: <https://rm.coe.int/towards-implementation-of-the-strategy-for-innovation-and-good-governance/1680746e70>

26. Європейський Союз у XXI столітті: функціонування та розвиток [Текст] : монографія / кол. авт. ; за заг. ред. : чл.-кор. НАН України, проф. В. С. Загорського,

проф. О. Я. Красівського. Львів : ЛПІДУ НАДУ, 2016. 632 с. <https://catalog.lounb.org.ua/bib/404942>

27. Інституційний механізм адаптації законодавства України до законодавства ЄС. URL: https://minjust.gov.ua/m/str_4748

28. Качан Я. В. (2019). Європейський досвід професійного розвитку публічної служби та можливості його використання в Україні під час системних реформ. *Публічне управління і адміністрування в Україні*. Вип. 13. С. 94–98. <https://pag-journal.iei.od.ua/archives/2019/13-2019/20.pdf>

29. Кодекс адміністративного судочинства України: Кодекс України; Кодекс, Закон від 06.07.2005 р. № 2747-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2747-15>

30. Колісніченко Н. М. Європейська державна служба між традицією та реформуванням. *Державне будівництво*. 2017. № 1 (2). URL: [http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP_meta&C21COM=S&2_S21P03=FILE=&2_S21STR=DeBu_2007_1\(2\)_45](http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP_meta&C21COM=S&2_S21P03=FILE=&2_S21STR=DeBu_2007_1(2)_45)

31. Коментарі програми SIGMA до проекту Закону України «Про державну службу». Програма SIGMA. 2011. 26 с. https://komsamovr.rada.gov.ua/news/Mizhnarod_ekspert_zakonopr/77231.html

32. Конкурсний відбір на державну службу: експерти про новий законопроект. Реформа державного управління. 5 березня 2025 року. URL: <https://nads.gov.ua/news/uriad-pidtrymav-proekt-zakonu-shcho-vidnovliuie-konkursnu-protseduru>

33. Конституція України: Закон від 28.06.1996 р. № 254к/96-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80>

34. Кремінь В. Г. (2005). Формування особистості професіонала в контексті вимог ХХІ століття. *Педагогічний процес: Теорія і практика педагогічної психології*. №3.

- С. 10–20. <https://j.twirpx.link/file/1664697/>
35. Куценко Т. Ф. та Пінтелей І. В. (2017). Європейські стандарти муніципального управління в контексті реформи децентралізації. *Економіка та держава*. 4. С. 122–127. <http://www.economy.in.ua/?op=1&z=4917&i=20>
36. Ларіонова Н. І. (2018). Зарубіжний досвід підготовки і відбору в кадровий резерв на державну громадянську службу. Інноваційні технології управління і права. № 12 (2). С. 21-26.
37. Ласійчук О. Деякі особливості публічної служби в країнах ЄС: досвід для України. *Науковий вісник*. 2009. Вип. 3. URL: <https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2022/jan/26529/lasijchuk.pdf>
38. Лікарчук Н. (2021). Парламентська етика: політологічний аналіз/Науковий часопис НПУ імені М. П. Драгоманова. Серія 22. *Політичні науки та методика викладання соціально-політичних дисциплін*. Том 22. Випуск 30. С.49-56. <https://enpuir.edu.ua/entities/publication/e37bed32-b0e3-4e70-8128-b62ac536b2f4>
39. Малиновський В. Я. Публічна служба в Україні: підручник. Київ: Видавничий дім «Кондор», 2018. 312 с. [https://shron1.chtyvo.org.ua /Malynovskyi Valentyn/Publichna_sluzhba_v_Ukraini.pdf?](https://shron1.chtyvo.org.ua/Malynovskyi_Valentyn/Publichna_sluzhba_v_Ukraini.pdf?)
40. Мамчур Г.В. (2014). Види і моделі ДС. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка*. Серія «Державне управління». Вип. 1. С. 41–45. http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe? I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP_meta&C21COM=S&2_S21P03=FILA=&2_S21STR=vknud_2014_1_14
41. Міжнародний кодекс поведінки державних посадових осіб від 23.07.1996 р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995_788#Text
42. Мельничук Т. П. (2021). Розвиток професійної державної служби у країнах ЄС: досвід для України: дис. д-ра філософії: 281. Київ, 229 с.
43. Модель досконалості EFQM. Запорізька обласна державна адміністрація. URL:

https://www.zoda.gov.ua/files/WP_Article_File/original/000040/40136.pdf.

44. Моніторингові звіти Програми SIGMA — <https://www.sigmaweb.org/publications/monitoringreports.htm>.

45. Національне агентство України з питань державної служби. URL: <https://nads.gov.ua/>.

46. Олуйко В. М. Шляхи вдосконалення реалізації державної кадрової політики в регіонах України. Суспільні реформи та становлення громадянського суспільства в Україні: Матеріали науково-практичної конференції. К.: Вид-во УАДУ, 2020. С. 33-35. <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=2620>

47. Онуфрієнко О. (2016). Підходи до класифікації моделей організації ДС: порівняльний аналіз. *Державне управління та місцеве самоврядування*. Вип. 2 (29). С. 155–160. Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/dums_2016_2_22

48. Орлів М. С. Професійна підготовка і розвиток керівних кадрів вищих адміністративних корпусів у Франції. *Збірник наукових праць НАДУ*. 2017. № 1. С. 55–71. <https://nung.edu.ua/sites/default/files/2021-01/%D0%9E%D1%80%D0%BB%D1%96%D0%B2%D0%9F%D1%96%D0%B4%D0%B2%D0%B8%D1%89%D0%B5%D0%BD%D0%BD%D1%8F%20%D0%BA%D0%B2%D0%B0%D0%BB%D1%96%D1%84%D1%96%D0%BA%D0%B0%D1%86%D1%96%D1%97%20%D0%BA%D0%B5%D1%80%D1%96%D0%B2%D0%BD%D0%B8%D1%85%20%D0%BA%D0%B0%D0%B4%D1%80%D1%96%D0%B2.pdf>

49. Орлів М., Петровський П. Розвиток вищої ДС у Великобританії. *Державне управління та місцеве самоврядування*: ДРІДУ. 2017. Вип. 33. С. 117–123. Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/dums_2017_2_17

50. Орлів М. Розвиток компетентнісної моделі державної служби європейський досвід для України. *Україна на шляху до ЄС: виклики та перспективи : матеріали круглого столу до Дня Європи в Україні* (Київ, 9 трав. 2024 р.) : / за заг. ред. Л. Г. Комахи, М. С. Орлів, Ю. Г. Рубана. Київ: ННІ ПУДС КНУ, 2024. С. 84–85.

<https://ipacs.knu.ua/pages/osn/2/news/2112/files/6598623b-90b4-4f0e-a02a-33621cdb7e61.pdf>

51. Оніщук М. В. Наближення законодавства України до законодавства ЄС. Нормативно-правове та інституційне забезпечення процесу адаптації. URL: www.minjust.gov.ua.

52. Паламарчук Т.П., Година М.А. (2020). Професійний розвиток державних службовців як об'єкт державного регулювання: теоретичні засади. *Економіка та держава. Серія: "Державне управління"*. № 2 (14). С. 39–45 <https://ipacs.knu.ua/pages/dop/289/files/d44214a0-3077-4e53-bcc7-db17a0da4eb7.pdf>

53. Проект технічної допомоги ЄС «Підтримка імплементації Угоди про партнерство та співробітництво між Україною та ЄС» Державна фіскальна служба України: Офіційний портал. URL: <http://sfs.gov.ua/diyalnist-/mijnarodne -/spivrobitnitstvo-mij-ukrainoyu-ta-evrop/tex-dopomoga/velikomashtabni-infrastrukturni-proek/pidtrumka/>

54. Питання укладання Угоди про асоціацію між Україною, з однієї сторони, та Європейським Союзом, Європейським Співтовариством з атомної енергії і їхніми державами членами, з іншої сторони: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 21 листопада 2003 року № 905-р Офіційний вісник України. 2013. № 92. Ст. 3403. (Розпорядження скасовано на підставі Розпорядження Кабінету Міністрів України від 2 березня 2014 року № 113-р) <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/905-2013-%D1%80#Text> <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/113-2014-%D1%80#Text>

55. План дій «Україна Європейський Союз». Європейська політика сусідства. Схвалено Кабінетом Міністрів України 12 лютого 2005 року. Схвалено Радою з питань співробітництва між Україною і Європейським Союзом 21 лютого 2005 року. URL: http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/994_693

56. Подольчак, Н.Ю., Цигилик, Н.В., та Хім, М.К. (2021). Розробка факторної системи впливу публічного управління на сталий розвиток держави. *Державне*

управління: удосконалення та розвиток, 11. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=2368>. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2156-2021.11.1>.

57. Порядок денний асоціації Україна ЄС для підготовки та сприяння імплементації Угоди про асоціацію. Підписаний 20 листопада 2009 року, набрав чинності 23 листопада 2009 року. URL: http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/994_990

58. Прийняття на державну службу в країнах ЄС. Інформаційна довідка, підготовлена Європейським інформаційно-дослідницьким центром на запит народного депутата України. URL: <https://infocenter.rada.gov.ua/uploads/documents/28975.pdf>

59. Про військово-цивільні адміністрації: Закон України від 3 лютого 2015 року № 141-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/141-19#Text>

60. Про внесення змін до деяких законів України щодо функціонування ДС та місцевого самоврядування у період дії воєнного стану: Закон України від 12 травня 2022 року № 2259-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2259-20#Text>

61. Про державну службу: Закон України від 10 грудня 2015 р. № 889-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19>

62. Про запобігання корупції: Закон України від 14 жовтня 2014 р. № 1700-VII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1700-18>

63. Про Загальнодержавну програму адаптації законодавства України до законодавства ЄС : Закон України від 18 березня 2004 року № 1629-IV *Відомості Верховної Ради України*. 2004. № 29. Ст. 367 <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1629-15#Text>

64. Про затвердження Порядку проведення первинної оцінки стану імплементації актів права ЄС (acquis ЄС) : Постанова Кабінету Міністрів України від 28.02.2023 р. № 189 / Офіційний вісник України. 2023. № 28. Ст. 1558. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/189-2023-%D0%BF#Text>

65. Про затвердження Порядку обчислення стажу ДС : Постанова Кабінету Міністрів України від 25.03.2016 р. № 229. Офіційний вісник України. 2016. № 26. Ст. 1038. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/229-2016-%D0%BF#Text>
66. Про затвердження Порядку надання державним службовцям додаткових оплачуваних відпусток : Постанова Кабінету Міністрів України від 6.04.2016 р. № 270. Офіційний вісник України. 2016. № 30. Ст. 1205. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/270-2016-%D0%BF#Text>
67. Про затвердження Порядку проведення конкурсу на зайняття посад ДС : Постанова Кабінету Міністрів України від 25.03.2016 р. № 246. Офіційний вісник України. 2016. № 28. Ст. 1116. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/246-2016-%D0%BF#Text>
68. Про правовий режим воєнного стану : Закон України від 12.05.2015 р. № 389-VIII. Відомості Верховної Ради України. 2015. № 28. Ст. 250. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/389-19#Text>
69. Про затвердження Порядку відкликання державного службовця із щорічної відпустки: Постанова Кабінету Міністрів України від 25.03.2016 р. № 230. Офіційний вісник України. 2016. № 26. Ст. 1039. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/230-2016-%D0%BF#Text>
70. Про затвердження Порядку відшкодування непередбачуваних витрат державного службовця у зв'язку з його відкликанням із щорічної основної або додаткової відпустки : Постанова Кабінету Міністрів України від 25.03.2016 р. № 231. Урядовий кур'єр. 2016. № 62. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/231-2016-%D0%BF#Text>
71. Про затвердження тестових питань : Наказ Національного агентства України з питань ДС, Міністерства юстиції України від 6.05.2016 р. № 97/1328/5. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0097859-16#Text>
72. Про затвердження Порядку стажування державних службовців : Наказ Національного агентства України з питань ДС від 3.03.2016 № 48. Офіційний вісник України. 2016. № 27. Ст. 1092 <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0439-16#Text>
73. Про Концепцію Загальнодержавної програми адаптації законодавства України

до законодавства ЄС : Закон України від 21 листопада 2002 року, № 228-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/228-15>

74. Проект технічної допомоги ЄС «Підтримка імплементації Угоди про партнерство та співробітництво між Україною та ЄС» Державна фіскальна служба України: Офіційний портал. URL: <http://sfs.gov.ua/diyalnist-/mijnarodne-/spivrobitnitstvo-mij-ukrainoyu-ta-evrop/tex-dopomoga/velikomashtabni-infrastrukturni-proek/pidtrumka/>

75. Про ратифікацію Угоди про асоціацію між Україною, з однієї сторони, та Європейським Союзом, Європейським співтовариством з атомної енергії і їхніми державами-членами, з іншої сторони: Закон України від 16 вересня 2014 року № 1678-VII *Відомості Верховної Ради України*. 2014. № 40. Ст. 2021.

76. Проект UEPLAC (Ukrainian-European Policy and Legal Advice Centre) Державна фіскальна служба України: Офіційний портал. URL: <http://sfs.gov.ua/diyalnist-/mijnarodne-/spivrobitnitstvo-mij-ukrainoyu-ta-evrop/tex-dopomoga/velikomashtabni-infrastrukturni-proek/ueplac/>

77. Проект технічної допомоги ЄС «Підтримка імплементації Угоди про партнерство та співробітництво між Україною та ЄС» Державна фіскальна служба України: Офіційний портал. URL: http://sfs.gov.ua/diyalnist-/mijnarodne-/spivrobitnitstvo-mij-ukrainoyu-ta-evrop/tex-dopomoga/velikomashtabni-infrastrukturni-proek/pidtrumka=

78. Про Концепцію адаптації законодавства України до законодавства ЄС : Схвалено постановою Кабінету Міністрів України від 16 серпня 1999 р. N 1496. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1496-99-%D0%BF#Text>

79. Про місцеві державні адміністрації: Закон України від 09.04.1999 р. № 586-XIV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/586-14>

80. Про очищення влади: Закон України від 16.09.2014 р. № 1682-VII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1682-18>

81. Про правовий режим воєнного стану: Закон України від 12 травня 2015 року № 389-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua /laws/show/389-19#n88>
82. Про службу в органах місцевого самоврядування: Закон України від 07 червня 2001 р. № 2493-III. URL: <https://zakon.rada.gov.ua /laws/show/2493-14>
83. Про службу в органах місцевого самоврядування: Проект Закону від 05.01.2022 р. № 6504. URL: http://w1.c1.rada.gov.ua/pls /zweb2/ webproc4 _1?pf3511=73563
84. Про Стратегію державної кадрової політики на 2012-2020 роки: Указ Президента України; Стратегія від 01.02.2012 р. № 45/2012. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/45/2012>
85. Про схвалення Стратегії реформування державного управління України на 2022-2025 роки. Схвалено розпорядженням Кабінету Міністрів України від 21 липня 2021 р. № 831-р. URL: <https://www.kmu.gov.ua/ storage/app /sites/1/ reforms/ pars-2022-2025-ukr.pdf>
86. Про схвалення Стратегії реформування ДС та служби в органах місцевого самоврядування в Україні на період до 2017 року та затвердження плану заходів щодо її реалізації: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 21 липня 2021 р. № 831-р. URL: <https://www.kmu.gov.ua/ storage/app/sites/1/reforms /pars-2022 - 2025-ukr.pdf>
87. Програма SIGMA. URL: <https://center.gov.ua/programa-sigma/>
88. Прокопенко Л.Л., Шабатіна І.А. (2018). Публічна служба в країнах ЄС. *Публічне адміністрування: теорія і практика*. № 1. URL: <http://www.dridu.dp.ua/ zbirnik/200901/ProkopenkoStat.pdf>.
89. Професійний розвиток державних службовців в країнах Східного партнерства: результати порівняльного дослідження реформи державної служби (збірка матеріалів) / [М. Канавець (кер. авт. колективу), Ю. Лихач, А. Кукуля; за заг. ред. К. Ващенко]; пер. з англ. І. Белобратова, О. Рачинська, Ю. Федина. – 2-ге вид., виправ. і допов. К. : Центр адаптації ДС до стандартів ЄС, 2017. 112.

<https://pumo.stu.cn.ua/wp-content/uploads/2023/02/profesijnyj-rozvytok-derzhavnyh-sluzhbovczi-v-krayinah-shidnogo-partnerstva.pdf>

90. Прудіус Л. Європейські стандарти доброчесної державної служби. *Кадрова політика та публічна служба*. 8 (34). 2016. 65–74. https://www.researchgate.net/publication/364156981_SISTEMA_EFEKTIVNOGO_ROZVITKU_DERZAVNOGO_SLUZBOVCA_Z_VIKORISTANNAM_TRANSFERU_EVROPEJSKIH_TEHNOLOGIJ

91. Публічне управління: термінол. слов. / уклад.: В. С. Куйбіда, М. М. Білинська, О. М. Петроє та ін.; за заг. ред. В. С. Куйбіди, М. М. Білинської, О. М. Петроє. – Київ : НАДУ, 2018. 224 с. <https://dspace.uzhnu.edu.ua/items/bf44631d-7014-4bd8-adf2-1aa0105ccacb>

92. Реформа державного управління. Конкурси на державну службу в країнах ЄС. Частина 1. Франція, Німеччина, Польща. PAR.IN.UA. <https://par.in.ua/information/publications/374-konkursy-na-derzhavnu-sluzhbu-v-krainakh-yes-chastyna-1-frantsiia-nimechchyna-polshcha>.

93. Рекомендація Комітету Міністрів державам-членам Ради Європи щодо кодексів поведінки державних службовців № R (2000) 10, прийнята Комітетом міністрів на 106 сесії 11.05.2000 р. URL: https://archives.gov.ua/wp-content/uploads/2019/11/Rekomend_poved_DS.pdf

94. Рекомендації для членів конкурсних комісій щодо методів та засобів проведення співбесід з кандидатами. URL: <https://eu4pfm.com.ua/wp-content/uploads/2021/04/Recommendations-on-methods-and-means-of-conducting-interview-with-candidates.pdf>

95. Сивий Р. П. Дефініція ДС в країнах ЄС. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. № 4. 2017. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1070>

96. Сидорук Т.В. Політика сусідства ЄС у Східній Європі: модель інтеграції без членства: монографія. Львів : ПАІС, 2012. 444 с. <https://litpro2.oa.edu.ua/>

[books/preview/7921](#)

97. Спільна заява Саміту Східного партнерства у Празі від 7 травня 2009 року.

URL: http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/998_437

98. Становлення концепції Governance у процесі формування сучасного європейського адміністративного простору / В. Корженко, Л. Хашиєва. Вісник Національної академії державного управління при Президентові України. 2011.

Вип. 2. С. 10–19. Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vnadu_2011_2_4

99. Стратегія реформування державного управління на 2022-2025 роки: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 21 липня 2021 р. № 831-р. URL: https://www.kmu.gov.ua/storage/app/sites/1/reform%20office/01_strategy_ukr.pdf

100. Стрілець Ю.П. Принцип підконтрольності в контексті концепції «good governance». *Актуальні проблеми державного управління*. 2011. № 2. С. 319–325.

Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/apdy_2011_2_45

101. Таран Є. І. (2020). Співвідношення понять «державне управління», «публічне адміністрування» та «публічне управління» у трансформаційних процесах України. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія : Державне управління*.

31 (70). 2. С. 33–37. https://www.pubadm.vernadsky_journals.in.ua/journals/2020/2_2020/7.pdf

102. Тимошук В. П., Школик А.М. Публічна служба. Зарубіжний досвід та пропозиції для України. Київ : Конус-Ю, 2017. 735 с. <https://pravo.org.ua/books/publiczna-sluzhba-zarubizhnyj-dosvid-ta-propozytsiyi-dlya-ukrayiny/>

103. Ткаченко, І. В., Лікарчук, Н. В. & Миколюк, А. В. Теорія і практика сучасного (нового) публічного управління в ЄС. ННПУДС КНУ ім. Тараса Шевченка. 2024. 145 с https://www.researchgate.net/publication/391901991_THEORY_AND_PRACTICE_OF_MODERN_NEW_PUBLIC_ADMINISTRATIO_N_IN_THE_EU_Textbook_Ukrainian_language

104. Угода про асоціацію між Україною, з однієї сторони, та Європейським

Союзом, Європейським співтовариством з атомної енергії і їхніми державами-членами, з іншої сторони: Угода, Список, Міжнародний документ від 27.06.2014 р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/984_011

105. Угода про партнерство і співробітництво між Україною і Європейськими Співтовариствами та їх державами-членами. Підписана 14 червня 1994 року. Угоду ратифіковано Законом України від 10 листопада 1994 року № 237/94-ВР *Офіційний вісник України*. 2006. № 24. Ст. 1794. (Угода втратила чинність відповідно до Угоди від 27 червня 2014 року). <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/237/94-%D0%B2%D1%80#Text>

106. Фокін Я. Ф (2024). Проблеми та перспективи адаптації законодавства України до норм під час збройної агресії. *Проблеми сучасних трансформацій: Серія: право, публічне управління та адміністрування*. № 12. DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5746-2024-12-01-09>.

107. Формування європейської моделі публічної служби в Україні. URL: <https://knute.edu.ua/file/NjY4NQ==/8ee0866b97570fde9caeba df65a7f66f.pdf>

108. Хім, М.К., Цигилик, Н.В. та Подольчак, Н.Ю. (2021). Problems and Prospects of Training Civil Servants in Contemporary Ukrainian Realities. *Economics, Entrepreneurship, Management*, 8 (1), 80–89. DOI: <https://doi.org/10.23939/eem2021.01.080>

109. Центр адаптації державної служби до стандартів ЄС. URL: <http://www.center.gov.ua/>.

110. Чаркіна А. О., Черняхівська В. В. Цивілізаційний вимір національного державотворення: адаптація ДС України до стандартів ЄС. URL: http://www.kdpu-nt.gov.ua/sites/default/files/work_files/m_6_prezentaciya.pdf

111. Чорна В.Г., Комонюк А.Є. (2022). Проблеми адаптації ДС до стандартів ЄС. *Наукові записки. Серія : Право*. №12. С. 146–156. DOI: 10.36550/2522-9230-2022-13-146-151

112. Шаров Ю. Європейські стандарти публічного управління: проекція на муніципальний рівень. *Державне управління та місцеве самоврядування*, 1(4). 2010. 295–304. URL: [http://www.dridu.dp.ua/vidavnictvo/2010/2010_01\(4\)/10syppmr.pdf](http://www.dridu.dp.ua/vidavnictvo/2010/2010_01(4)/10syppmr.pdf)
113. Швець Н. М., Балашова Д. Д. Шляхи цифровізації законодавства про працю. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Право*. Вип. 86: частина 3. 2024. С. 69–75. DOI: <https://doi.org/10.24144/2307-3322.2024.86.3.10>
114. Шевель, І. П., & Лікарчук, Д. С. (2022). Політико-соціальні аспекти російсько-української війни 2014-2022 рр. *Міжнародні відносини: теоретико-практичні аспекти*, (10), 86–99. <https://doi.org/10.31866/2616-745X.10.2022.269480>
115. Шевченко В. С. Управління персоналом: конспект лекцій (для студентів всіх форм навчання першого рівня вищої освіти спеціальності 281 Публічне управління та адміністрування). Х. : ХНУМГ ім. О.М. Бекетова, 2021. 121 с <https://eprints.kname.edu.ua/58970/1/2020%20%D0%BF%D0%B5%D1%87.%20122%D0%9B.pdf>
116. Щодо запобігання безпідставному припиненню держслужби в умовах воєнного стану. Офіційний веб-сайт Національного агентства України з питань ДС. URL: <https://nads.gov.ua/shchodo-zapobigannya-bezpidstavnomu-pripinennyu-derzhsluzhbi-v-umovah-voyen-nogo-stanu?v=62b98f742ecc2>
117. Dzvinchuk, D, Orliv, M., Janiunaite, B., Petrenko, V. (2021). Creating innovative design labs for the public sector: A case for institutional capacity building in the regions of Ukraine. *Problems and Perspectives in Management*. 19 (2). P. 320–332. DOI: [https://doi.org/10.21511/ppm.19\(2\).2021.26](https://doi.org/10.21511/ppm.19(2).2021.26) (Scopus)
118. Diskin A. (2005). Why Democracies Collapse: The Reasons for Democratic Failure and Success. *International Political Science Review*. Vol. 26. №3. P. 291–309.
119. Kleiman L.S. (2000). *Human Resource Management: A Managerial Tool for Competitive Advantage*. Cincinnati: South-Western College Publishing.

120. Shpektorenko I., Vasylevska T., Bashtannyk A., Piatkivskyi R., Palamarchuk T., Akimov O. (2021) Legal bases of public administration in the context of European integration of Ukraine: questions of formation of a personnel reserve. *Ad alta: Journal of Interdisciplinary Research*, 11/01-XVIII, 76-81. http://www.magnanimitas.cz/ADALTA /110118/papers/A_13.pdf
121. Zuazola, J. (2022, May 29) Exemplary Leadership for every CEO, entrepreneur and professional. *Digital Worldwide Leadership*. Retrieved from <https://www.linkedin.com/newsletters/digital-worldwide-leadership-6914318477382049792>
122. Siaroff A. Varieties of Parliamentarism in the Advanced Industrial Democracies. International. *Political Science Review*. 2003. Vol. 24. № 4. P. 445–464. https://www.researchgate.net/publication/249743598_Varieties_of_Parliamentarism_in_the_Advanced_Industrial_Democracies
123. EUPAN – European Public Administration Network. URL: <https://www.eupan.eu/>
124. Gonod P. The Recruitment of Civil Servants: Bridging Democratic Requirements and Efficiency. *The Civil Service in Europe*. London: Routledge, 2025. P. 479–496. <https://www.taylorfrancis.com/reade r/download/47237d53-53fb-4998-a678-d54d224bf165/chapter/pdf? Context=ubx>
125. Kaufmann D., Kraay A., Mastruzzi M. The Worldwide Governance Indicators: Methodology and Analytical Issues. *Hague Journal on the Rule of Law*. 2011. № 3 (2). P. 220–246. https://www.researchgate.net/publication /215645597_The_Worldwide_Governance_Indicators_Methodology_and_Analytical_Issues
126. Kuipers N., Sahn A. The representational consequences of municipal civil service reform. *American Political Science Review*. 2023. Vol. 117, No. 1. P. 200–216. <https://www.cambridge.org/core/journals/american-political-science-review/article/representational-consequences-of-municipal-civil-service-reform/>
127. Vlad M. D. Public Service Management in Some States Members of the European Union. *Scientia Moralitas. International Journal of Multidisciplinary Research*. 2021.

- Vol. 6, No. 2. P. 67–77. <https://www.cceol.com/search/article-detail?id=1021136>
128. CAF Common Assessment Framework – EUPAN. *EUPAN – European Public Administration Network*. URL: <https://www.eupan.eu/caf/>
129. Zvit pro vykonannia Poriadku dennoho asotsiatsii ta Uhody pro asotsiatsiiu mizh Ukrainoiu ta Yevropeiskym Soiuzom (2015). Retrieved from <https://www.kmu.gov.ua/storage/app/sites/1/zviti-pro-vikonannya/aaaag-goei-report-26-04-15-ua-website.pdf>
130. Zvit pro vykonannia Uhody pro asotsiatsiiu mizh Ukrainoiu ta Yevropeiskym Soiuzom 2015-2020. Retrieved from <https://www.kmu.gov.ua/storage/app/sites/1/zviti-pro-vikonannya/aa-implementation-report-2015-2020-ukr-final.pdf>
131. Zvit pro vykonannia Uhody pro asotsiatsiiu mizh Ukrainoiu ta Yevropeiskym Soiuzom 2021. (2022). Retrieved from <http://surl.li/uonmn>.
132. Zvit pro vykonannia Uhody pro asotsiatsiiu mizh Ukrainoiu ta Yevropeiskym Soiuzom 2021. Retrieved from [https://www.kmu.gov.ua/storage/app/sites/1/55 - GOEEI/euua_report_2021_ukr-2.pdf](https://www.kmu.gov.ua/storage/app/sites/1/55-GOEEI/euua_report_2021_ukr-2.pdf).
133. Zvit pro vykonannia Uhody pro asotsiatsiiu mizh Ukrainoiu ta Yevropeiskym Soiuzom 2022 (2024). Retrieved from [https://www.kmu.gov.ua/storage/app/sites/1/55 - GOEEI/zvit-pro-vykonannia-ua-za-2023 UA_2.pdf](https://www.kmu.gov.ua/storage/app/sites/1/55-GOEEI/zvit-pro-vykonannia-ua-za-2023-UA_2.pdf).
134. Zvit pro vykonannia Uhody pro asotsiatsiiu mizh Ukrainoiu ta YeS za 2023 rik. (2024). Retrieved from <https://www.kmu.gov.ua/news/opublikovano-zvit-pro-vykonannia-uhody-pro-asotsiatsiiu-mizh-ukrainoiu-ta-ies-za-2023-rik>

ДОДАТКИ

Додаток А

Функції та структура Центру адаптації державної служби до стандартів ЄС

Відповідно до Положення про Центр адаптації державної служби до стандартів ЄС, діяльність установи спрямована на сприяння Національному агентству України з питань державної служби (НАДС) у виконанні його завдань і функцій, зокрема у сфері застосування інструментів інституційного розвитку ЄС, координації проєктів міжнародної технічної допомоги та забезпечення інституційної стійкості державної служби.

Як структурний елемент системи суб'єктів публічної адміністрації України, Центр адаптації державної служби до стандартів ЄС наділено комплексом повноважень, передбачених Положенням про його діяльність, які можуть бути класифіковані за змістом, способом реалізації, характером впливу та функціональним спрямуванням. Зокрема, за характером реалізації функції Центру поділяються на:

- *основні (базові)* – спрямовані на безпосереднє виконання державної політики у сфері адаптації державної служби до стандартів ЄС, формування стратегічних документів, координацію інституційної взаємодії між Україною та Європейським Союзом;
- *допоміжні (забезпечувальні)* – орієнтовані на створення необхідних організаційних, аналітичних і методичних умов для реалізації основних завдань, а також на розвиток кадрового потенціалу та інституційної спроможності органів публічної адміністрації.

Таким чином, Центр адаптації державної служби до стандартів ЄС виступає ключовою ланкою інституційної архітектури публічної адміністрації України,

забезпечуючи взаємозв'язок між національною системою державного управління та європейським адміністративним простором, що має вирішальне значення для подальшої інтеграції України до ЄС.

Організаційна побудова Центру адаптації державної служби до стандартів ЄС відображає його статус як сучасної державної установи, що виконує функції аналітичного, координаційного, освітнього та комунікаційного хабу у сфері публічного управління.

Керівництво діяльністю Центру здійснює директор, який призначається на посаду і звільняється з посади Головою Національного агентства України з питань ДС [17, п. 14 Положення]. Директор несе персональну відповідальність за виконання визначених завдань, організацію роботи, ефективне використання бюджетних коштів і ресурсів.

До компетенції директора належать такі ключові повноваження:

- представлення Центру у взаємовідносинах з органами державної влади, місцевого самоврядування, міжнародними структурами, юридичними і фізичними особами;
- розпорядження майном та фінансами установи відповідно до чинного законодавства;
- затвердження структури Центру, положень про його структурні підрозділи, посадових інструкцій та річних планів діяльності;
- подання на розгляд Голови НАДС проєктів штатного розпису та кошторису Центру;
- видання організаційно-розпорядчих наказів;
- призначення і звільнення працівників, розподіл службових обов'язків, контроль за дотриманням трудової дисципліни та забезпечення належного рівня оплати праці;

– прийняття (за погодженням із НАДС) рішень про створення або ліквідацію регіональних відділень Центру [17, п. 15].

Директор має першого заступника та заступника директора, що забезпечують оперативне управління окремими напрямками діяльності установи, зокрема міжнародним співробітництвом, аналітичними проєктами, інформаційним забезпеченням, управлінням персоналом тощо.

В організаційну структуру Центру входить низка спеціалізованих підрозділів, кожен з яких виконує визначені функції у сфері аналітики, інституційного розвитку, цифровізації, кадрової політики та інформаційного забезпечення:

1. *Експертно-аналітичний відділ* – здійснює аналітичне забезпечення процесів адаптації державної служби до стандартів ЄС, готує рекомендації та пропозиції щодо реформування системи публічного управління.

2. *Відділ управління проєктами* – координує реалізацію програм міжнародної технічної допомоги, зокрема інструментів *Twinning* і *TAIEX*, а також супроводжує інституційні ініціативи у сфері європейської інтеграції.

3. *Відділ управління ресурсами, діяльністю та розвитком* – відповідає за стратегічне планування, управління фінансовими та матеріальними ресурсами Центру.

4. *Відділ розвитку людських ресурсів* – забезпечує професійне навчання, підвищення кваліфікації персоналу та впровадження сучасних HR-технологій.

5. *Відділ проєктів інформатизації та програмно-технічного забезпечення* – реалізує цифрові рішення, підтримує інформаційно-телекомунікаційні системи, сприяє впровадженню електронного урядування.

6. *Відділ публікацій* – відповідає за інформаційно-аналітичне висвітлення діяльності Центру, підготовку методичних матеріалів, звітів і наукових видань.

7. *Відділ організації науково-методичної роботи* – координує проведення досліджень і семінарів, розробляє навчально-методичні матеріали у сфері публічного управління.
8. *Сектор бухгалтерського обліку* – здійснює фінансовий облік, контроль за використанням бюджетних коштів.
9. *Сектор кадрового обліку* – веде персоніфікований облік працівників, організовує кадрові процедури відповідно до законодавства.
10. *Сектор юридичного забезпечення* – здійснює правовий супровід діяльності Центру, аналізує договори, внутрішні документи та нормативні акти.
11. *Сектор документообігу* – організовує роботу з вхідною, вихідною та внутрішньою документацією, забезпечує архівування.
12. *Сектор господарського забезпечення* – відповідає за матеріально-технічне постачання, ремонтні та побутові питання.
13. *Головний консультант з питань запобігання та виявлення корупції* – координує реалізацію антикорупційних заходів, проводить внутрішній контроль і моніторинг відповідності діяльності Центру принципам доброчесності [21].

Таким чином, організаційна структура Центру є функціонально насиченою та забезпечує ефективне виконання завдань із координації процесів адаптації державної служби України до стандартів ЄС, професійного розвитку держслужбовців і реалізації євроінтеграційних програм.

Організаційна структура Центру є багаторівневою та гнучкою, що забезпечує ефективне функціонування усіх напрямів діяльності, що дозволяє установі оперативно реагувати на виклики сучасного етапу реформування державної служби, забезпечуючи належну координацію між центральними органами виконавчої влади, місцевими адміністраціями та європейськими партнерами.

Кожна зі структурних ланок організаційної системи Центру адаптації державної служби до стандартів ЄС включає окремі внутрішні підрозділи, що

забезпечують реалізацію специфічних напрямів діяльності. Зокрема, у складі Відділу управління проектами функціонують такі сектори: *проектів SIGMA та CIB, проектів міжнародного співробітництва, координації TAIEХ та координації Twinning*. Така деталізація свідчить про високий рівень інституційної диференціації Центру, що дозволяє забезпечувати фаховий супровід євроінтеграційних процесів на різних рівнях управління.

Організаційно-штатна структура Центру постійно зазнає оптимізації відповідно до поточних завдань і стратегічних пріоритетів державної служби. Так, станом на 2017 рік чисельність персоналу Центру становила 60 штатних посад [20], а з 1 березня 2018 року – 55 штатних посад [21]. Скорочення штату відбулося в межах політики підвищення ефективності використання ресурсів, раціоналізації управлінських процесів та цифровізації адміністративних процедур.

Важливим елементом організаційної структури є регіональні відділення Центру, які створено для забезпечення належного рівня координації та методичної підтримки на місцях, а також з метою сприяння реалізації покладених на Центр завдань [17, абз. 10 п. 15; 22, дод. 2]. Наявність цих відділень свідчить про прагнення забезпечити горизонтальну інтеграцію між центральним і місцевим рівнями публічної адміністрації, а також про розвиток мережових механізмів управління у сфері державної служби.

Узагальнюючи викладене, можна дійти висновку, що *Центр адаптації державної служби до стандартів ЄС* є одним із ключових інституційних суб'єктів публічної адміністрації України, який виконує функції координатора, аналітичного та методичного центру у сфері європейської інтеграції державного управління. Саме від ефективності його діяльності значною мірою залежить *якість імплементації європейських стандартів*, підвищення професійного рівня державних службовців та результативність проведення адміністративної реформи.

Нормативно-правова база, що регламентує діяльність Центру, у цілому відповідає сучасним потребам і вимогам розвитку публічної адміністрації. Водночас вона потребує *періодичного оновлення* з огляду на динамічні зміни в системі державного управління та нові формати взаємодії України з інституціями ЄС.

Разом із тим, ефективне використання інструментів *інституціональної розбудови ЄС – Twinning, TAIEХ, SIGMA* – потребує не лише вдосконалення організаційних механізмів, а й *формування нової управлінської культури* серед державних службовців, орієнтованої на прозорість, результативність та інноваційність. Важливу роль у цьому процесі відіграє активна *інформаційно-аналітична діяльність Центру*, зокрема видання спеціалізованих публікацій, поширення кращих практик державного управління та популяризація європейських управлінських стандартів.

Таким чином, складність функціонування системи публічної адміністрації України полягає у постійній змінюваності її елементів, зв'язків між ними та зовнішнього середовища. Тому успішна імплементація європейських принципів управління можлива лише за умови системного оновлення адміністративної культури, удосконалення процедур добору кадрів, забезпечення відкритості діяльності органів влади та підвищення рівня їхньої інституційної спроможності. На цьому шляху як працівникам Центру, так і науковцям, експертам та практикам публічного управління необхідно докласти значних зусиль для досягнення узгодженості національної моделі державної служби з європейськими стандартами.

Додаток Б

**Порівняльна характеристика компетентностей державних службовців
України та країн ЄС**

Група компетентностей	Європейський Союз	Україна (відповідно до постанови КМУ №1106 від 30.09.2022 р.)	Коментар щодо гармонізації
1. Стратегічні	Стратегічне мислення; системне бачення політичних та соціально-економічних процесів; здатність прогнозувати наслідки управлінських рішень.	Управління змінами; прийняття ефективних рішень; досягнення результатів.	Україна наближається до стандартів ЄС, але потребує розширення стратегічного блоку щодо аналітики й оцінки впливу політик.
2. Управлінські (менеджерські)	Управління персоналом; координація командної діяльності; управління ефективністю; відповідальність за результати підрозділу.	Управління ефективністю; організація роботи; управління персоналом; розвиток людських ресурсів.	Високий рівень відповідності. Доцільно впровадити європейські механізми оцінювання результативності керівників.
3. Етичні та поведінкові	Доброчесність; прозорість; неупередженість; орієнтація на суспільні цінності; етична поведінка у публічній сфері.	Професійна етика передбачена в загальних положеннях Закону «Про державну службу», але не деталізована у компетентнісній моделі.	Потрібно розробити кодекс поведінкових компетенцій на основі європейських етичних стандартів (SIGMA, EPSO).
4. Комунікативні	Ефективна взаємодія з громадянами, медіа та інституціями; навички міжкультурної комунікації; публічні виступи; ведення переговорів.	Комунікація та взаємодія; командна робота; публічні виступи не визначені окремо.	Необхідно розширити поняття «комунікація» до рівня міжінституційної дипломатичної компетентності.
5. Професійно-технічні	Глибоке знання законодавства ЄС; правозастосовна практика; аналітична діяльність; розроблення політик.	Знання законодавства; робота з інформацією; професійні знання.	Українська модель потребує розширення у напрямку аналітичного мислення та evidence-based policy.
6. Євроінтеграційні	Знання інституцій ЄС, процедур, механізмів прийняття рішень; розуміння принципів доброго врядування.	Європейська інтеграція — окрема компетенція для всіх категорій службовців.	Важливий прогрес; варто розробити методiku оцінювання цієї компетенції.

7.Лінгвістичні (мовні)	Володіння однією з офіційних мов ЄС (англійська, французька, німецька); обов'язкові сертифікати мовної компетенції для вступу/просування на службу.	Іноземна мова — обов'язкова для категорії «А»; для інших категорій — рекомендована.	Доцільно розширити вимогу на категорії «Б» і «В», а також створити систему безперервного мовного навчання.
8. Цифрові (ІТ-компетентності)	Електронне врядування; кібербезпека; управління даними; цифрова аналітика.	Цифрова грамотність; робота з інформацією.	Українська система на етапі активної модернізації; варто імплементувати стандарти e-Government Competency Framework (ECF).

Додаток В-1

Динаміка імплементації acquis ЄС в Україні (2015–2024 рр.)

Рік	Ключові сфери адаптації	Основні нормативно-правові акти / ініціативи	Рівень виконання та оцінка ЄС
2015–2016	Конституційна, антикорупційна та судова реформи	Створення НАБУ, НАЗК; ухвалення Закону «Про забезпечення права на справедливий суд»; формування Ради судової реформи	Формування інституційної основи антикорупційної системи; початок наближення до acquis у сфері правосуддя
2017–2018	Децентралізація, місцеве самоврядування, права людини	Реформа місцевого самоврядування, створення ОТГ; ухвалення Плану дій із реалізації Національної стратегії у сфері прав людини	Визнано ЄС як одну з найуспішніших реформ; активна участь громад у прийнятті рішень
2019–2020	Безпека, оборона, цифровізація	Закон «Про національну безпеку України»; Стратегічний оборонний бюлетень; запуск системи е-урядування; створення системи біометричної ідентифікації	Висока оцінка ЄС щодо реформування сектору безпеки та управління даними
2021	Торгівля, технічне регулювання, санітарні стандарти	Підготовка до Угоди АСАА; Закон «Про ветеринарну медицину»; Закон «Про дитяче харчування»	Адаптація законодавства оцінена ЄС на рівні $\approx 85\%$; визнано високий прогрес
2022	Енергетика, митна та податкова політика	Закон № 1999 (імплементація Митного кодексу ЄС); участь у програмі «Митниця»; оновлення Додатка XV до Угоди	ЄС визнав відповідність стандартам ЄС у митній сфері; інтеграція в енергоринок ENTSO-E
2022	Енергетика, митна та податкова політика	Закон № 1999 (імплементація Митного кодексу ЄС); участь у програмі «Митниця»; оновлення Додатка XV до Угоди	ЄС визнав відповідність стандартам ЄС у митній сфері; інтеграція в енергоринок ENTSO-E
2023	Економічне врядування, фінанси, корпоративне управління	Закон № 2435-IX (бухгалтерський облік); Закон № 2465-IX «Про акціонерні товариства»; імплементація директиви 2006/112/ЄС	Прогрес виконання Угоди — 88 %; найвищі показники у сфері інтелектуальної власності, юстиції, освіти
2024	Інституційна інтеграція, управління державною службою, безпека	Розширення участі у програмах ЄС; укріплення інституційного потенціалу НАДС; підготовка до відкриття переговорних кластерів	Єврокомісія позитивно оцінила реформу публічної служби; підтверджено готовність до наступного етапу переговорів

Додаток В-2

**Основні досягнення адаптації законодавства України до *acquis* ЄС
(2023–2024 рр.)**

Галузь / Сфера	Нормативно-правовий акт	Дата / Номер	Короткий зміст / результат імплементатії
Захист прав національних меншин	Закон України «Про національні меншини (спільноти) України»	№2827-IX, чинний з 01.07. 2023	Узгоджує українське законодавство з нормами Ради Європи, гарантує реалізацію культурних і мовних прав меншин.
Регулювання реклами	Закон України про гармонізацію рекламного законодавства з Директивою 2010/13/ЄС	2023 р.	Забезпечує технологічну нейтральність реклами, посилює захист споживачів та прозорість ринку медіа.
Митна політика	Зміни до Митного кодексу України; Закон України № 1999	2023 р.	Впроваджує положення Митного кодексу ЄС, розширює програму авторизованого економічного оператора (АЕО).
Енергетика	Закон України № 3141-IX «Про внесення змін щодо запобігання зловживанням на оптових енергетичних ринках»	10.06.2023	Імплементатія Регламенту (ЄС) № 1227/2011; посилення прозорості та контролю в енергетичному секторі.
Енергетика (регуляторна діяльність)	Постанови НКРЕКП № 1295, № 1557, № 1558	Літо 2023 р.	Удосконалюють розподіл пропускної спроможності міждержавних енергомереж відповідно до норм ЄС.
Цивільний захист	Угода між Україною та ЄС про участь у Механізмі цивільного захисту Союзу	20.04.2023	Інтеграція України до системи колективного реагування ЄС на надзвичайні ситуації; затверджено план реалізації (ДСНС № 959).
Інтелектуальна власність	Наказ Мінагрополітики № 68 «Про сертифікацію товарів з географічним значенням»	26.01.2023	Гармонізація правил сертифікації продукції з європейськими стандартами.
Авторське право	Закон України № 2811-IX «Про авторське право і суміжні права»	Чинний з 01.01. 2023	Узгодження Цивільного кодексу України з директивами ЄС; зміцнення правового захисту авторів.
Економічна конкуренція	Закон України № 3295-IX «Про внесення змін щодо	2023 р.	Посилює інституційну спроможність

	вдосконалення законодавства про захист конкуренції»		Антимонопольного комітету, розширює повноваження у сфері ринкового нагляду.
Підприємництво та ринок	Закон України № 3175-IX «Про участь у програмі ЄС «Єдиний ринок» (2021–2027)»	29.06.2023	Розширює доступ українських компаній до внутрішнього ринку ЄС, сприяє підвищенню конкурентоспроможності бізнесу.