

МАГІСТЕРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

04.01 – МКР. 510.С. 2024.01.04. 004. ПЗ

ВОЖДАЄНКО ОЛЬГИ ВІКТОРІВНИ

2024 р.

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ І ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ

ННІ неперервної освіти і туризму

ЗАТВЕРДЖУЮ

В.о. завідувача кафедри публічного управління,
менеджменту інноваційної діяльності та дорадництва
д.держ.упр., доцент _____ С.М. Приліпко
“ ____ ” _____ 2024 року

ЗАВДАННЯ ДО ВИКОНАННЯ МАГІСТЕРСЬКОЇ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ СТУДЕНТ

Вождаєнко Ользі Вікторівні

Спеціальність **281 “Публічне управління та адміністрування”**
(шифр і назва)

Освітня програма **“Публічне управління та адміністрування”**

Орієнтація освітньої програми освітньо-професійна

Тема магістерської кваліфікаційної роботи: “Співпраця з міжнародними партнерами в процесі адаптації державної служби до європейських стандартів”
затверджена наказом ректора НУБіП України від 01.04.2024 р. №510.С

Термін подання завершеної роботи на кафедру 15.11.2024 р.

Вихідні дані до магістерської кваліфікаційної роботи: законодавчі та нормативно-правові акти, наукові праці вітчизняних та зарубіжних учених, статистична, звітна та інша інформація.

Перелік питань, що підлягають дослідженню:

1. Сутність європейських стандартів державної служби: ключові принципи та норми.
2. Проекти та програми міжнародної технічної допомоги як один із інструментів розвитку державної служби.
3. Нормативно-правовий вимір реформування системи державної служби.
4. Співпраця центрального органу виконавчої влади у рамках міжнародної технічної допомоги в процесі адаптації державного управління до стандартів ЄС: ключові досягнення та подальші перспективи.
5. Досвід країн-членів Європейського Союзу в процесі адаптації державної служби до європейських стандартів.

6. Актуальні проблеми та виклики з якими стикаються країни-кандидати при адаптації державної служби до стандартів ЄС.

Дата видачі завдання “ _____ ” _____ 2024 року

**Керівник магістерської
кваліфікаційної роботи, д.держ.упр.
доцент**

_____ **Оксана Євсюкова**

Завдання прийнято до виконання

_____ **Ольга Вождаєнко**

ЗМІСТ

ВСТУП 7

РОЗДІЛ 1. СПІВПРАЦЯ З МІЖНАРОДНИМИ ПАРТНЕРАМИ І ПРОГРАМАМИ ТА ЇХ ВПЛИВ НА РОЗВИТОК ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ ВІДПОВІДНО ДО СТАНДАРТІВ ЄС.....	11
1.1. Сутність європейських стандартів державної служби: ключові принципи та норми.....	11
1.2. Основні підходи та можливості взаємодії з міжнародними партнерами ..	22
1.3. Проекти та програми міжнародної технічної допомоги як один із інструментів розвитку державної служби	26
Висновки до розділу 1	29
РОЗДІЛ 2. СТРАТЕГІЧНІ ВИКЛИКИ УДОСКОНАЛЕННЯ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ В КОНТЕКСТІ ЄВРОІНТЕГРАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ	32
2.1. Нормативно-правовий вимір реформування системи державної служби ...	32
2.2. Співпраця НАДС у рамках міжнародної технічної допомоги в процесі адаптації державного управління до стандартів ЄС: ключові досягнення та подальші перспективи	39
2.3. Ключові перешкоди на шляху адаптації: вимоги ЄС та внутрішні виклики	45
Висновки до розділу 2	52
РОЗДІЛ 3. ПОРІВНЯЛЬНИЙ АНАЛІЗ РОЗВИТКУ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ У КРАЇНАХ ЄС ЗА ПІДТРИМКИ МІЖНАРОДНИХ ПАРТНЕРІВ	54
3.1. Досвід країн-членів Європейського Союзу в процесі адаптації державної служби до європейських стандартів.....	54
3.2. Актуальні проблеми та виклики з якими стикаються країни-кандидати при адаптації державної служби до стандартів ЄС	61
3.3. Рекомендації щодо подальших кроків та напрацювань в контексті переговорного процесу вступу України до ЄС.....	73
Висновки до розділу 3	75
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	82
ДОДАТКИ.....	90

РЕФЕРАТ

Вождаєнко О.В. Співпраця з міжнародними партнерами в процесі адаптації державної служби до європейських стандартів: магістер. кваліф. робота: спец. 281 «Публічне управління та адміністрування» / Ольга Вікторівна Вождаєнко; НУБіП України; каф. публічного управління, менеджменту інноваційної діяльності та дорадництва; керівник О. В. Євсюкова, д. держ. упр., доц. – Київ, 2024. – 92 с.

Анотація. У магістерській кваліфікаційній роботі охарактеризовано сутність європейських стандартів державної служби, їх ключові принципи та норми. Розглянуто проекти та програми міжнародної технічної допомоги як одного із інструментів розвитку державної служби. Проаналізовано нормативно-правовий вимір реформування системи державної служби. Розкрито засади співпраці центрального органу виконавчої влади у рамках міжнародної технічної допомоги в процесі адаптації державного управління до стандартів ЄС: ключові досягнення та подальші перспективи. Досліджено досвід країн-членів Європейського Союзу в процесі адаптації державної служби до європейських стандартів. Визначено актуальні проблеми та виклики з якими стикаються країни-кандидати при адаптації державної служби до стандартів ЄС та запропонувати рекомендації щодо подальших кроків та напрацювань в контексті переговорного процесу вступу України до ЄС.

Ключові слова: державне управління, програма всеохоплюючої інституційної розбудови, міжнародна технічна допомога, підвищення кваліфікації, органи публічної влади, східне партнерство, європейська інтеграція, адаптація, міжнародне партнерство.

ВСТУП

Актуальність теми. Обрана Україною стратегія євроінтеграційного розвитку визначає необхідність рішучих змін у сфері державного управління та державної служби. У цьому контексті важливим є утвердження публічної, професійної та політично неупередженої державної служби, орієнтованої на громадян. Європейська модель публічної служби стає ключовим елементом цього стратегічного вибору.

Проведення системних реформ у сфері державного управління вимагає не тільки структурних змін, але й переосмислення принципів роботи державної служби відповідно до європейських стандартів. Важливою визначною точкою стало рішення Європейської комісії про початок перемовин щодо членства України в ЄС, що підкреслює актуальність та необхідність прискорення цього процесу.

В цьому контексті, міжнародні партнери виступають як джерело фінансування для проектів удосконалення державної служби, так і платформою для обміну найкращими практиками та впровадження інновацій. Крім того, спільні ініціативи з міжнародними партнерами допомагають підвищити прозорість та відкритість управлінських процесів, що є необхідним елементом сучасного державного управління.

Така синергія між Україною та міжнародними партнерами в сфері державної служби не лише сприятиме європейській інтеграції, але й покращить якість управління та допоможе сформувати сучасну та відповідальну систему державної служби, яка відповідає найвищим стандартам. А кож варто зазначити, що обрана тема кваліфікаційної роботи відзначається не лише загальною актуальністю у контексті модернізації державного управління, але і має безпосередній зв'язок з моїм місцем роботи та практичним досвідом. Можливість розглядати тему з позиції внутрішнього спостереження та участі у реальних процесах адаптації дозволить провести більш глибокий аналіз та сприятиме глибшому вивченню досліджуваної теми.

Тому і виникає потреба у здійсненні системного аналізу процесу співпраці з міжнародними партнерами у контексті адаптації державної служби до європейських стандартів. Адже впровадження європейських стандартів вимагає не лише структурних змін, але й системного переосмислення принципів роботи державної служби, з акцентом на громадянську орієнтацію та співпрацю з міжнародними партнерами, що є ключовим чинником у підвищенні якості управління та впровадженні сучасної системи державної служби. Дослідження з приводу адаптації державної служби шляхом співпраці з міжнародними партнерами розглядають такі вчені:

Мета і завдання дослідження. Метою даної роботи є дослідження та аналіз процесу співпраці з міжнародними партнерами у євроінтеграційному процесі та їх вплив на адаптацію державної служби до європейських стандартів.

Для досягнення мети дослідження поставлено такі завдання:

- охарактеризувати сутність європейських стандартів державної служби, їх ключові принципи та норми;
- розглянути проекти та програми міжнародної технічної допомоги як один із інструментів розвитку державної служби;
- проаналізувати нормативно-правовий вимір реформування системи державної служби;
- розкрити засади співпраці центрального органу виконавчої влади у рамках міжнародної технічної допомоги в процесі адаптації державного управління до стандартів ЄС: ключові досягнення та подальші перспективи;
- дослідити досвід країн-членів Європейського Союзу в процесі адаптації державної служби до європейських стандартів;
- визначити актуальні проблеми та виклики з якими стикаються країни-кандидати при адаптації державної служби до стандартів ЄС та запропонувати рекомендації щодо подальших кроків та напрацювань в контексті переговорного процесу вступу України до ЄС.

Об'єктом дослідження є діяльність центральних органів виконавчої влади у процесі співпраці з міжнародними партнерами у контексті адаптації державної

служби до європейських стандартів.

Предметом дослідження виступає співпраця з міжнародними партнерами в процесі адаптації державної служби до європейських стандартів.

Методи дослідження. Для досягнення зазначеної мети та вирішення поставлених завдань у кваліфікаційній роботі використано загальнонаукові та спеціальні методи дослідження, що ґрунтуються на сучасних наукових засадах державного управління, дослідженнях вітчизняних і зарубіжних учених у сфері адаптації державної служби до європейських стандартів, застосовано аналіз та узагальнення науково-методичної літератури для охарактеризування європейських стандартів державної служби, а також вивчення проектів та програм міжнародної технічної допомоги, крім того для аналізу нормативно-правового виміру використано метод правового аналізу. Застосовано метод порівняльного аналізу для дослідження досвіду країн-членів ЄС в процесі адаптації державної служби до європейських стандартів. А також використано метод системного аналізу для розкриття засад співпраці центрального органу виконавчої влади у контексті міжнародної технічної допомоги та визначення ключових досягнень та перспектив у цій сфері.

Для досягнення зазначеної мети та вирішення поставлених завдань у кваліфікаційній роботі використано загальнонаукові та спеціальні методи дослідження, що ґрунтуються на сучасних наукових засадах державного управління, а також дослідженнях вітчизняних і зарубіжних учених у сфері публічного адміністрування та реформування державної служби: Бабінова О.О., Москаленко О.М., Кравченко М.І., Авер'янов В.Б., Ліповська Н.І., та інших.

Зазначені автори аналізують проблеми та перспективи адаптації державної служби до європейських стандартів, використовуючи загальнонаукові та спеціальні методи дослідження. Вони опираються на сучасні наукові засади державного управління та враховують висновки провідних вчених в цій області. Теоретико-методологічною основою дослідження є праці вітчизняних і зарубіжних дослідників у галузі державного управління, європейської інтеграції, а також сукупність загальнонаукових і спеціальних методів дослідження.

Також було вивчено широкий спектр джерел, зокрема стратегії, звіти та дослідження, що висвітлюють аспекти розвитку публічного адміністрування, реформування державної служби та інтеграції України до європейських стандартів. Додатково розглянуто досвід країн-кандидатів на членство в ЄС та документи, що стосуються інституційної спроможності та реалізації європейської інтеграції, включаючи інформацію про процеси вступу країн Європи до ЄС.

Зокрема, для вирішення поставлених завдань у роботі використані такі методи, як аналіз та узагальнення, синтез та порівняння. Практичне значення одержаних результатів полягає в обґрунтуванні нових концептуальних підходів європейської адаптації на всіх рівнях державної влади. Крім того, отримані результати можуть бути корисні для вирішення конкретних завдань та викликів, з якими стикається державна служба під час інтеграції до європейського простору, надаючи практичні рекомендації та інструменти для оптимальної адаптації.

Основні висновки та рекомендації можуть бути використані для розробки нових та покращенні існуючих стратегій адаптації державної служби до стандартів Європейського Союзу.

Апробація результатів кваліфікаційної роботи. Основні результати обговорювались на Міжнародній науково-практичній конференції «Від теорії до практики в управлінні та врядуванні».

Структура та обсяг. Магістерська кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновку та списку використаних джерел. Її повний обсяг становить 93 сторінки, зокрема 3 рисунки, 2 таблиці. Список використаних джерел налічує 73 найменування, зокрема іноземною мовою - 21, а також 3 додатки.

РОЗДІЛ 1. СПІВПРАЦЯ З МІЖНАРОДНИМИ ПАРТНЕРАМИ І ПРОГРАМАМИ ТА ЇХ ВПЛИВ НА РОЗВИТОК ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ ВІДПОВІДНО ДО СТАНДАРТІВ ЄС

1.1. Сутність європейських стандартів державної служби: ключові принципи та норми

У сучасному світі, де демократія та принципи правової держави є основним фундаментом, що утворює суспільство, роль державної служби стає надзвичайно важливою. Європейські стандарти державної служби виступають як визначальний фактор у вдосконаленні та стабілізації цього ключового сегменту суспільства, сприяючи розбудові прозорості, відповідальної та ефективної системи управління.

Віддзеркалюючи еволюцію політичних, економічних та соціокультурних трансформацій у Європейському Союзі, стандарти державної служби визначаються не лише законами та правилами, але й глибокими цінностями, що визначають суть сучасного управління. Важливість цих стандартів полягає в їхній здатності створювати рамки для високого рівня відповідальності, ефективності та професіоналізму в діяльності державних службовців.

Тому, у цьому контексті, варто ретельно розглянути ключові принципи та норми, які формують сутність європейських стандартів державної служби, для того щоб зрозуміти їхній вплив та важливість у контексті сучасної політичної та соціальної арени.

Європейські стандарти публічного управління - це комплекс принципів і вимог до системи управління, які в сукупності утворюють засади добровільного їх застосування в діяльності з метою наближення до певної еталонної моделі побудови і реалізації публічної влади орієнтованої на людину. Іншими словами, це визначені законодавством вимоги щодо організації, функціонування, структури та управління системою державної служби держав-членів ЄС. Ці стандарти є результатом неформальної співпраці, спрямованої на забезпечення ефективної реалізації місії ЄС та досягнення цілей та завдань, визначених у її установчих договорах. В основі діяльності публічної служби в Європейському

Союзи лежать п'ять принципів, які визначають їхню етичну основу та спрямованість на досягнення найвищих стандартів якості державної служби [14]. Ці принципи виступають не лише як визначення місії, але і як основа для формування структурних засад та організаційних підходів до забезпечення ефективності в сфері державної служби. Розглянемо ці принципи детальніше, розкриваючи їхню сутність. Ці принципи не є новими. Навпаки, вони відображають існуючі очікування громадян і державних службовців.

До п'яти європейських принципів державної служби належать:

1. Відданість Європейському Союзу та його громадянам

Державні службовці повинні усвідомлювати, що їхні функції в будь-яких державних інституціях мають бути націлені на виконання завдань, спрямованих на служіння інтересам Союзу та його громадянам. Вони повинні розглядати рішення як інструменти для досягнення цих інтересів. Завданням державних службовців є ефективне виконання своїх обов'язків, дотримання найвищих професійних стандартів та постійне прагнення до вдосконалення. Адже суспільство покладає на них довіру, і вони зобов'язані бути взірцем для інших громадян. Цей принцип не лише акцентує на зобов'язанні державних службовців служити інтересам Європейського Союзу, але й сприяє формуванню високого ступеню відданості і патріотизму. Такий підхід до виконання службових обов'язків, стає основою для спільного досягнення цілей Європейського Союзу.

2. Доброчесність.

Доброчесність є одним із ключових принципів державної служби в Європейському Союзі (ЄС). Цей принцип передбачає високий стандарт моральності, етики та професіоналізму серед державних службовців. Представники державної служби зобов'язані діяти відповідно до найвищих стандартів етики та чесності та мають керуватися почуттям відповідальності, адже їхня поведінка постійно знаходиться під цілковитим контролем громадськості. Тому важливо утримуватися від будь-яких дій, які можуть підірвати довіру громадян до державної влади. Вони не повинні брати на себе жодних фінансових чи інших зобов'язань, які можуть вплинути на виконання

ними своїх функцій, у тому числі шляхом отримання подарунків та зобов'язані негайно декларувати будь-які приватні інтереси, пов'язані з їхніми функціями.

Також, згідно цього принципу, державні службовці повинні вживати заходів для уникнення конфлікту інтересів та запобігання виникненню такого конфлікту. Вони повинні швидко вживати заходів для вирішення будь-якого конфлікту, що виникає. Це зобов'язання залишається в силі і після звільнення з посади.

Наступне, державні службовці повинні мати високий рівень професійної компетентності та фахової підготовки. Це дозволяє їм ефективно виконувати свої обов'язки та приймати обґрунтовані та об'єктивні рішення. Крім того, вони повинні постійно підтримувати та розвивати свої професійні навички для відповідності вимогам сучасного світу та ринкових умов.

Доброчесність передбачає не лише чесність у взаємодії з іншими державними службовцями, але й прозорість у відносинах з громадськістю. Це важливо для створення довіри громадян до державних інституцій та підвищення легітимності влади.

Державні службовці повинні дотримуватися законів і правил, що регулюють їхню діяльність. Це стосується як національного, так і європейського законодавства. Дотримання правових норм є основою для забезпечення справедливості та рівності перед законом.

Загалом, принцип доброчесності є фундаментальним для забезпечення ефективності, справедливості та довіри до державних структур у Європейському Союзі. Власне, він сприяє створенню державної служби в Європейському Союзі та покликаний гарантувати, що державні органи функціонують на користь громадян та сприяють загальному добробуту суспільства [23].

3. Об'єктивність.

Принцип об'єктивності в державному управлінні є одним з фундаментальних принципів, які спрямовані на забезпечення справедливого та ефективного функціонування державних структур. Об'єктивність вимагає від державних органів ретельного аналізу ситуації, врахування різних точок зору та

дотримання чітких стандартів і норм. Це сприяє уникненню суб'єктивних впливів та підвищує рівень довіри громадян до державних інституцій.

Об'єктивність також є основою для розвитку прозорості в управлінських процесах, оскільки вона передбачає відкритість і доступність обґрунтувань рішень для громадськості. Цей принцип сприяє підвищенню ефективності та легітимності державного управління, що є важливим для забезпечення розвитку стабільного та справедливого суспільства.

Згідно цього принципу, державні службовці повинні бути неупередженими, відкритими, керуватися фактами і бути готовими вислухати різні точки зору. Вони повинні бути готовими визнавати та виправляти помилки. У процедурах, що передбачають порівняльну оцінку, державні службовці повинні обґрунтовувати свої рекомендації та рішення лише в рамках визначених законом. Державні службовці не повинні дискримінувати або дозволяти тому факту, що їм подобається чи не подобається певна особа або ж впливати на їхню професійну поведінку.

Принцип об'єктивності в європейській державній службі є крайньо важливим елементом, визначаючим стандарти та професійні поведінки державних службовців. Його сутність полягає в тому, щоб забезпечити неупереджене ставлення до всіх справ, незалежно від політичних чи особистих переконань.

Це гарантує професійну нейтральність, дозволяючи державним службовцям служити суспільству та громадянам без будь-якої вигоди або упереджень.

Варто зазначити, що саме справедливість виступає основою принципу об'єктивності, визначаючи, що всі рішення та дії державного службовця повинні ґрунтуватися на рівних можливостях для всіх громадян перед законом. Це допомагає уникнути будь-яких форм дискримінації та забезпечує рівність у доступі до публічних послуг та можливостей.

Прозорість - є невід'ємною частиною об'єктивності, важливою для довіри громадян до державних інституцій. Державний службовець повинен діяти

відкрито та чесно, забезпечуючи громадськість доступом до інформації та процесів, що стосуються прийняття рішень. Це робить його дії зрозумілими та піддає їх громадському контролю.

Роль принципу об'єктивності в зміцненні демократії важко переоцінити. Забезпечуючи стабільність та високий рівень довіри громадян до держави, об'єктивність стає гарантом ефективного та справедливого управління. Це особливо важливо в умовах постійних змін у суспільстві та потребах громадян. У підсумку, принцип об'єктивності визначає державну службу як нейтральну, справедливу та прозору, гарантуючи, що державні службовці виконують свої обов'язки з відповідальністю перед законом.

Проте, незважаючи на важливість принципу об'єктивності, існують виклики в його впровадженні та дотриманні. Можливість політичного впливу, конфлікти інтересів та інші фактори можуть порушити його реалізацію. Тому важливо постійно вдосконалювати механізми контролю та навчання державних службовців для забезпечення високого ступеня об'єктивності у всіх сферах державної служби.

4. Повага до інших.

Принцип поваги до інших є одним з ключових елементів, що визначає якісне міжособистісне спілкування та етичне поведінкове ставлення у різних соціальних контекстах. Цей принцип базується на усвідомленні важливості та цінності кожної особи, а також на здатності взаємодіяти з іншими людьми з повагою, толерантністю і чутливістю до їхніх потреб, переконань і прав.

Повага до інших передбачає уникнення будь-якої форми дискримінації, неприязності чи нав'язливості. Цей принцип розглядає кожну особу як унікальну та важливу, підтримуючи взаємне розуміння, співчуття та гідність.

Цей принцип також враховує різноманіття індивідів і їхніх культурних особливостей, сприяючи взаємосприйняттю та співпраці в різноманітних групах.

Принцип поваги до інших в державному управлінні визначається як суттєвий елемент для забезпечення справедливості, взаєморозуміння та гармонійної взаємодії між урядовими органами, громадянами та іншими

зацікавленими сторонами. Цей принцип не тільки визначає рівність усіх громадян перед законом, але й сприяє взаємоповазі та врахуванню різноманітних інтересів у процесі прийняття управлінських рішень.

У державному управлінні сутність принципу поваги до інших полягає в культурі взаємодії. Забезпечення ефективності та легітимності діяльності урядових органів вимагає побудови відносин на основі взаємної поваги між учасниками управлінського процесу. Важливо розуміти, що державне управління не обмежується лише урядовими структурами, але також включає в себе взаємодію з громадськістю, бізнесом, академічними установами та іншими суб'єктами.

На першому рівні, принцип поваги до інших виражається в поважному ставленні до прав та свобод громадян. Урядові органи повинні гарантувати рівноправ'я, уникаючи дискримінації за будь-якими критеріями. Це стосується як основних прав людини, так і прав на участь у прийнятті управлінських рішень через механізми громадської участі.

На другому рівні, принцип поваги реалізується у взаємодії державних органів між собою. В умовах демократії та правової держави важливо, щоб владні структури поважали компетенції та повноваження один одного. Здатність до конструктивного співробітництва та взаєморозуміння сприяє не лише ефективності державного управління, але й зміцненню демократичних інститутів.

Третій аспект сутності принципу поваги до інших у державному управлінні полягає в побудові взаємовідносин зі суспільством. Урядові органи повинні бути відкритими, прозорими та відповідальними перед громадянами. Взаємодія з громадськістю, врахування їхніх поглядів та потреб, а також відкритий обмін інформацією є важливим елементом демократичного управління.

Загалом, принцип поваги до інших у державному управлінні визначається як необхідний фундамент для забезпечення стійкого та ефективного функціонування демократичних суспільств. Він сприяє побудові довіри між

громадянами і урядовими органами, розвитку культури громадянської участі та створенню умов для розвитку інклюзивного та справедливого суспільства.

Висновок щодо принципу поваги до інших у державному управлінні підкреслює його важливість у контексті будівництва сильної та стабільної суспільно-політичної системи. Цей принцип є краєвидним елементом демократичного управління та визначає фундаментальні засади взаємодії між урядовими органами, громадянами та іншими учасниками управлінського процесу.

Повага до інших визначається не лише в уникненні порушення прав та свобод громадян, а й у побудові конструктивних, довірливих стосунків. Забезпечення рівноправ'я та урахування інтересів різноманітних груп суспільства підсилює легітимність та ефективність управління.

У взаємодії між урядовими структурами, принцип поваги до інших виявляється в уникненні конфліктів і здатності до співпраці. Це сприяє взаємному визнанню компетенцій та підтримці спільних цілей, що є важливим для створення збалансованої та стабільної системи управління.

Отже, принцип поваги до інших у державному управлінні є необхідним принципом для створення ефективної, справедливої та гармонійної системи державного управління. Впровадження цього принципу не лише зміцнює взаємодію між різними суб'єктами управління, але й визначає основи для розвитку демократичного суспільства, де повага до прав та гідності кожної особи стає центральним аспектом управління та взаємодії в сучасному світі.

5. Прозорість.

Ще одним із ключових європейських принципів державної служби - прозорість. У європейському контексті він визначається як ключовий елемент в системі державного управління, спрямований на забезпечення відкритості та доступності інформації про діяльність державних органів влади. Цей принцип покликаний не лише забезпечити громадський контроль над управлінськими процесами, але й підвищити рівень довіри до державних інституцій шляхом прозорості та відкритої комунікації з громадськістю. У світлі цього, принцип

прозорості є необхідним елементом будівництва сучасного, демократичного та відповідального управління.

Принцип прозорості на державній службі у контексті європейських стандартів державної служби наочно відображає сутність демократичного управління та взаємодії державних органів із суспільством. Цей принцип базується на ідеї, що державні служби повинні діяти відкрито та прозоро, забезпечуючи громадянам доступ до інформації про свою діяльність, рішення та використання публічних ресурсів [28]. Нижче розглянемо ключові аспекти сутності цього принципу в європейському державному управлінні:

- Відкритість та доступ до інформації.

Прозорість на державній службі передбачає активне надання громадянам доступу до інформації щодо прийняття рішень, робочих процесів, витрат та результатів управлінської діяльності. Це означає, що державні структури мають забезпечити широкий доступ до публічної інформації через веб-сайти, звіти, засідання та інші механізми.

- Громадський контроль.

Прозорість створює умови для громадянського контролю та участі в управлінських процесах. Громади отримують можливість активно слідкувати за діяльністю державних служб, висловлювати свої погляди, вносити пропозиції та сприяти вирішенню суспільних проблем.

- Довіра та легітимність.

Прозорість є важливим фактором у підвищенні рівня довіри до державних інституцій. Коли громадяни відчують, що державні служби діють відкрито та чесно, це сприяє зміцненню легітимності уряду.

- Ефективне управління ресурсами.

Прозорість дозволяє ефективно використовувати ресурси та гроші громадськості. Вона вимагає від державних служб розкриття інформації про бюджетні витрати, закупівлі, концесії та інші фінансові аспекти, що в свою чергу сприяє більш ефективному та відповідальному управлінню.

- Запобігання корупції.

Прозорість виступає ефективним інструментом у запобіганні корупції. Вона створює умови для ретельного моніторингу державних фінансів та управлінських рішень, що ускладнює можливість зловживань та неправомірних дій. Наприклад, прозорість фінансових операцій та управлінських рішень є ключовою для виявлення потенційних корупційних випадків. Інформація про бюджетні видатки, закупівлі, концесії та інші фінансові аспекти повинна бути легко доступною для громадськості, щоб кожен міг зрозуміти, як використовуються публічні кошти. Прозорість у процесах закупівель та укладенні контрактів дозволяє громаді слідкувати за витратами та визначати, чи були проведені закупівлі чесно та з дотриманням вимог конкуренції. Це допомагає уникнути недостовірних практик та забезпечує вибірковість у висвітленні учасників закупівель. Прозорість щодо лобіювання та зв'язків між державними службовцями та представниками бізнесу сприяє уникненню конфліктів інтересів та корупційних впливів. Відомість таких зв'язків дозволяє ефективно контролювати можливість сприяння інтересам конкретних груп. А залучення громадськості та представників ЗМІ у моніторингу діяльності державних служб сприяє виявленню потенційних корупційних фактів. Прозорість стимулює відкрите обговорення, допомагаючи виявляти та вирішувати можливі проблеми шляхом спільних зусиль громадян та влади [20].

Отже, принцип прозорості на державній службі визначається як ефективний механізм для запобігання корупції. Цей принцип створює умови для ефективного контролю громадськості та сприяє встановленню високих стандартів в державному управлінні.

Узагальнюючи принципи державної служби, можна сказати, що вони не лише визначають стандарти поведінки державних службовців, а й покликані забезпечити демократичні принципи та розвиток громадянського суспільства.

Адже, принцип відданості Європейському Союзу та його громадянам свідчить про готовність державних службовців сприяти інтересам та потребам громадян, а також активно співпрацювати з іншими країнами членами ЄС. Цей

принцип визначає важливість взаємодії та партнерства на міжнародному рівні для досягнення спільних цілей та розвитку кращих стандартів життя.

Другий принцип - доброчесність - вказує на необхідність високих моральних та етичних стандартів серед державних службовців. Від їхньої бездоганності та доброчесності залежить довіра громадян до владних структур. Це передбачає відсутність корупції, прозорість у прийнятті рішень та зобов'язання служити громаді чесно та справедливо.

Об'єктивність - третій принцип, який визначає необхідність нейтрального та об'єктивного підходу до роботи. Державні службовці повинні діяти відповідно до законів та стандартів, уникати суб'єктивізму та приймати рішення на основі об'єктивних фактів та аналізу.

Четвертий принцип - повага до інших - визначає необхідність толерантності, взаємоповаги та співпраці в колективі. Державні службовці повинні ставитися з повагою до своїх колег, громадян та інших учасників процесу, незалежно від їхньої соціальної, культурної чи іншої приналежності.

Прозорість, як п'ятий принцип, визначає важливість відкритості та доступності інформації. Державні службовці повинні надавати громаді вичерпну інформацію про свою діяльність, прийняття рішень та використання ресурсів. Це сприяє формуванню довіри громадськості та дозволяє ефективно контролювати діяльність владних структур. Ключові принципи державної служби, приклади реалізації в країнах ЄС та короткі описи кожного принципу узагальнено у табл.1.1.

Таблиця 1.1.

Ключові принципи державної служби

Принцип	Опис	Приклад	Країна
Відданість Європейському Союзу	Підтримка цінностей та цілей ЄС, служіння інтересам ЄС та його громадян.	Службовці, що працюють на благо ЄС.	Латвія, Литва, Естонія
Доброчесність	Високі етичні стандарти в поведінці, чесність та безпека у виконанні обов'язків.	Прозорість у прийнятті рішень.	Швеція, Данія, Норвегія
Об'єктивність	Рішення, засновані на фактах та розумних обґрунтуваннях, без особистих упереджень.	Рівне ставлення до всіх громадян.	Фінляндія, Нідерланди, Австрія
Повага до інших	Взаємна повага та толерантність у взаємодії з колегами та громадянами.	Створення інклюзивного робочого середовища.	Норвегія, Швеція, Нідерланди
Прозорість	Відкритість і доступність інформації для громадян, відповідальність за дії.	Публікація звітів та планів органів влади	Данія, Німеччина, Ісландія

Джерело: складено автором

В контексті сучасного державного управління п'ять європейських принципів державної служби виступають не лише як нормативи, але і як фундаментальні принципи, які визначають основу будь-якої владної державної структури. Державні службовці повинні враховувати ці принципи, керуючись доброчесністю, об'єктивністю, повагою до інших та прозорістю.

Загальною сутністю всіх цих принципів є прагнення до високих стандартів громадянської служби, що ґрунтується на цінностях демократії, законності, етики та відданості громадянам та загальній справі. Ці принципи становлять фундамент для створення ефективної, відповідальної та впливової державної служби.

1.2. Основні підходи та можливості взаємодії з міжнародними партнерами

Взаємодія з міжнародними партнерами у процесі реформування державної служби є важливим фактором, що сприяє інтеграції країн у глобальні економічні та політичні процеси, а також підвищенню ефективності публічного управління. Ця взаємодія може набувати різних форм і здійснюватись через низку підходів, кожен з яких має свої особливості, інструменти і можливості.

Серед основних підходів до взаємодії з міжнародними партнерами виділяють двосторонні відносини, багатосторонні платформи, міжнародні організації та інструменти міжнародної технічної допомоги [52].

Двосторонні відносини між країнами є одним із найбільш усталених механізмів міжнародного співробітництва. Цей підхід передбачає укладання міждержавних угод, які фіксують зобов'язання сторін щодо надання технічної або фінансової допомоги, проведення навчальних програм, обміну досвідом та експертами, або ж реалізації конкретних реформ. Наприклад, на сьогодні, Україна активно співпрацює з урядами таких країн, як Німеччина, Швеція, Канада та Сполучені Штати, для підтримки реформ у державній службі.

У рамках таких відносин партнери можуть надавати пряму допомогу через фінансування, технічну підтримку та консультативну допомогу з реформування державних структур. Двосторонні програми часто мають на меті не лише підвищення інституційної спроможності країни-реципієнта, але й розвиток довготривалих політичних і економічних зв'язків між країнами. Наприклад, Німеччина надає Україні значну допомогу через Німецьке товариство міжнародного співробітництва (GIZ), спрямовану на вдосконалення державної служби та реформу системи управління людськими ресурсами [71].

Багатостороння співпраця через міжнародні організації, такі як ООН, Світовий банк, Європейський Союз та Організація економічного співробітництва та розвитку (ОЕСР), дозволяє забезпечити системну допомогу країнам, що потребують реформ. Така взаємодія передбачає участь декількох країн та міжнародних організацій у реалізації великих проектів та програм, спрямованих на зміцнення інституційної спроможності державних органів та модернізацію державної служби.

До прикладу, Програма розвитку ООН (ПРООН) є одним із найвідоміших механізмів багатосторонньої допомоги, що підтримує країни у проведенні реформ у сферах державного управління, верховенства права та боротьби з корупцією [72].

Європейський Союз також є важливим партнером для країн, які прагнуть інтеграції до європейського простору. Через такі програми, як Східне партнерство та Twinning, ЄС надає країнам-сусідам технічну допомогу, спрямовану на адаптацію національних систем управління до європейських стандартів. Наприклад, програма Twinning дозволяє країнам-партнерам тісно співпрацювати з установами країн-членів ЄС для передачі знань і найкращих практик у сфері публічного управління та реформування державної служби.

Міжнародна технічна допомога надається через різні інструменти, що дозволяють країнам-реципієнтам впроваджувати реформи в ключових галузях державного управління. Одним із таких інструментів є ТАІЕХ (Technical Assistance and Information Exchange), який Європейський Союз використовує для

надання короткострокової технічної підтримки. TAIEХ спрямований на підвищення інституційної спроможності через адаптацію національного законодавства до *acquis communautaire* (законодавства ЄС) та розвиток державних інституцій у короткостроковий період.

Іншим потужним інструментом є програма SIGMA (Support for Improvement in Governance and Management), що реалізується спільно Європейським Союзом і ОЕСР. SIGMA допомагає країнам-партнерам покращити державне управління, реформувати систему державної служби, удосконалити управління державними фінансами та забезпечити верховенство права. Наприклад, завдяки SIGMA в Україні впроваджено реформу системи оцінки діяльності державних службовців, що дозволяє забезпечити прозорість та відповідальність в управлінні людськими ресурсами [61].

Така взаємодія з міжнародними партнерами відкриває для країн широкі можливості у сфері державного управління та розвитку інституційної спроможності. Міжнародна співпраця дозволяє отримати доступ до передових технологій у сфері державного управління, таких як електронне урядування. Наприклад, системи електронних закупівель (як ProZorro в Україні) дозволяють підвищити прозорість і знизити корупційні ризики.

Програми міжнародної допомоги, в свою чергу забезпечують фінансові ресурси для реалізації реформ, що є важливим, особливо в умовах обмежених бюджетних можливостей. Окрім того, міжнародні партнери надають експертну та технічну підтримку, що дозволяє ефективніше планувати та реалізовувати зміни.

Взаємодія з міжнародними партнерами сприяє зміцненню державних інституцій, які займаються управлінням державної службою. Це досягається через впровадження сучасних управлінських методів, підвищення кваліфікації державних службовців та вдосконалення процесів відбору і оцінки кадрів.

Вона дозволяє країнам-реципієнтам адаптувати національні системи управління до міжнародних стандартів. Це є важливим етапом для країн, що прагнуть інтеграції до міжнародних організацій, таких як Європейський Союз.

Міжнародна допомога часто спрямована на впровадження прозорих процедур і механізмів, які допомагають знизити корупцію в державному управлінні. Наприклад, міжнародні партнери віддають перевагу в наданні допомоги у вдосконаленні антикорупційної політики та моніторингу діяльності державних установ.

Незважаючи на численні переваги, взаємодія з міжнародними партнерами також пов'язана і з певними викликами. Перш за все, міжнародні проекти часто стикаються з проблемами бюрократичної затримки та недостатньої координації між різними державними органами. Крім того, адаптація міжнародних рекомендацій до національних реалій може вимагати значного часу та ресурсів, що інколи уповільнює процес реформ. Ще одним викликом є ризик того, що зовнішні ініціативи можуть не завжди повністю відповідати специфічним потребам країни, особливо якщо врахування місцевих умов не є достатнім. В деяких випадках, країни можуть стикатися з труднощами в інтеграції нових підходів через культурні чи політичні особливості.

Отже, взаємодія з міжнародними партнерами є важливим інструментом для вдосконалення державного управління та розвитку державної служби. Вона відкриває широкі можливості для доступу до передових управлінських практик, технологій та фінансових ресурсів, сприяючи гармонізації національних систем з міжнародними стандартами. Однак цей процес не є позбавленим викликів: бюрократичні затримки, недостатня координація між державними органами, а також складність адаптації зовнішніх ініціатив до місцевих умов можуть уповільнювати впровадження реформ. Незважаючи на це, за умови правильної організації співпраці та гнучкості у впровадженні змін, взаємодія з міжнародними партнерами залишається потужним інструментом для модернізації та розвитку державної служби.

1.3. Проекти та програми міжнародної технічної допомоги як один із інструментів розвитку державної служби

Таке явище як міжнародна технічна допомога у процесі розвитку державної служби є актуальним та перспективним аспектом сучасної політичної та соціальної реформи. Сьогодні світ зіштовхується з безпрецедентними викликами, вимагаючи від країн ефективних та інноваційних рішень у сфері публічного управління та державної служби. Міжнародна технічна допомога виступає ключовим інструментом у цьому контексті, сприяючи покращенню адміністративних та управлінських структур, а також забезпечуючи впровадження передових технологій та методів управління.

З моменту свого виникнення ідея міжнародної технічної допомоги стала ключовою для розвитку країн, особливо тих, які стикаються з викликами у сферах економічного зростання, соціальної стабільності та державного управління. У зв'язку зі зростанням глобалізації та взаємозалежності, співпраця країн та міжнародних організацій набула особливого значення. Це і є відповіддю на глобальні виклики та на необхідність адаптації державних інституцій до нових умов, що виникають внаслідок розвитку технологій, посилення міжнародної співпраці та інтеграції у світове співтовариство. Така допомога сприяє не лише впровадженню нових технологічних рішень, але й оптимізації роботи державних органів, що, у свою чергу, підвищує їхню ефективність.

Міжнародна технічна допомога забезпечує доступ до передових методів управління та досвіду інших країн, зокрема в рамках Європейського Союзу та ООН, сприяючи підвищенню рівня професійної компетентності працівників державної служби. Проекти, реалізовані в рамках міжнародної технічної допомоги, часто мають комплексний підхід, поєднуючи в собі такі елементи, як організація навчальних програм, консультаційна підтримка та впровадження сучасних інформаційно-комунікаційних технологій, що є критично важливими для забезпечення належного рівня електронного урядування.

Серед основних результатів програм технічної допомоги можна виділити підвищення рівня прозорості та відповідальності державної служби, що є невід'ємною частиною сучасних демократичних систем.

Зокрема, Європейський Союз активно залучає ресурси до підтримки процесів реформування державної служби в країнах-партнерах, таких як Україна. Проекти міжнародної допомоги ЄС часто орієнтовані на розвиток інституційної спроможності, імплементацію кращих європейських практик і стандартів, а також на розвиток потенціалу державних службовців через професійну підготовку та обмін досвідом з колегами з інших країн.

Проекти та програми міжнародної технічної допомоги є важливим механізмом для реформування державної служби в багатьох країнах, особливо тих, що перебувають на етапі політичних та економічних трансформацій. Міжнародна технічна допомога (МТД) передбачає не лише фінансові ресурси, а й консультативну, технічну, експертну підтримку, яка охоплює різні аспекти реформ, зокрема удосконалення інституційної спроможності, підвищення професійного рівня державних службовців та запровадження передових інформаційних технологій.

Однією з ключових переваг МТД у контексті державної служби є можливість адаптації передового міжнародного досвіду до національних реалій. У країнах, що прагнуть інтеграції до міжнародних організацій, таких як Європейський Союз, ці проекти виступають інструментом для гармонізації законодавства та управлінських процесів з європейськими стандартами. Наприклад, Програма підтримки комплексної реформи державного управління України (EU4PAR) забезпечує реалізацію таких важливих ініціатив, як модернізація процедур державної служби, запровадження європейських стандартів у системі відбору та навчання держслужбовців, а також розвиток системи електронного врядування [47].

Особливої уваги заслуговує роль Європейської Комісії у наданні технічної допомоги через інструмент ТАІЕХ (Technical Assistance and Information Exchange). ТАІЕХ надає короткострокову технічну підтримку, спрямовану на

адаптацію національного законодавства до *acquis communautaire*, а також на поліпшення інституційної спроможності країн, що є партнерами ЄС. У рамках цієї ініціативи забезпечується передача знань та найкращих практик у сфері державної служби, що сприяє підвищенню ефективності управління та прозорості урядових структур.

Програма SIGMA (Support for Improvement in Governance and Management) є ще одним важливим інструментом у рамках співпраці ЄС з країнами, що прагнуть поліпшити свою систему державного управління. Вона надає рекомендації з розробки стратегій реформування державної служби, допомагає у створенні нормативно-правової бази та зміцненні спроможності національних органів у сфері управління людськими ресурсами. Наприклад, у рамках підтримки реформи державної служби в Україні, програма SIGMA допомагала удосконалити систему оцінки ефективності роботи держслужбовців, що дозволило запровадити прозорі критерії оцінювання результатів діяльності [62].

Успішна реалізація проектів МТД сприяє зниженню корупційних ризиків у державній службі, підвищує рівень довіри до інституцій та забезпечує сталий розвиток країни. Впровадження нових технологій, таких як електронне урядування, є одним із важливих досягнень програм технічної допомоги. Це дозволяє автоматизувати адміністративні процеси, мінімізувати вплив людського фактору та забезпечити більшу прозорість прийняття рішень. Наприклад, впровадження системи електронних закупівель ProZorro в Україні стало можливим завдяки підтримці міжнародних донорів, що значно підвищило прозорість і конкуренцію у сфері державних закупівель.

Отже, міжнародна технічна допомога є не просто джерелом ресурсів для розвитку державної служби, а потужним інструментом для впровадження структурних реформ. Її успішне використання сприяє покращенню ефективності управління, зміцненню інституцій та створенню умов для сталого розвитку країн-партнерів.

Висновки до розділу 1

У першому розділі дипломної роботи було розглянуто сутність європейських стандартів державної служби, а також проаналізовано ключові принципи та норми, на яких базується сучасна європейська модель державного управління.

Європейські стандарти державної служби є основою ефективної та відповідальної системи публічного управління, яка орієнтована на забезпечення високої якості державної служби та служіння громадянам. У підрозділі було розглянуто п'ять ключових принципів, які визначають етичні засади діяльності державних службовців в ЄС: відданість Європейському Союзу та його громадянам, добросовісність, об'єктивність, повага до інших та прозорість. Ці принципи створюють основу для формування відповідальної, ефективною та орієнтованою на громадян державної служби, що відповідає основним цінностям демократії та законності.

Ці принципи відображають очікування суспільства і формують структурні засади державної служби, спрямовані на досягнення цілей Союзу та підвищення довіри громадян до державних інституцій.

Кожен з принципів підкреслює важливість служіння інтересам суспільства, забезпечення етичної поведінки службовців, а також прозорість і відповідальність у прийнятті рішень. Вони створюють платформу для впровадження ефективною державної політики, що відповідає стандартам демократії, законності та етики.

Взаємодія з міжнародними партнерами є ключовим елементом у вдосконаленні державного управління та розвитку державної служби. Тому у підрозділі 1.2. було розглянуто різноманітні підходи до цієї взаємодії, такі як двосторонні відносини, багатосторонні платформи, міжнародні організації та інструменти міжнародної технічної допомоги. Двосторонні відносини, зокрема, створюють усталений механізм міжнародного співробітництва, що базується на

міждержавних угодах, які забезпечують технічну та фінансову підтримку, реалізацію навчальних програм та обмін досвідом.

Програми міжнародної допомоги грають важливу роль у забезпеченні фінансових ресурсів для реформ, особливо в умовах обмежених бюджетних можливостей. Взаємодія з міжнародними партнерами не лише підвищує кваліфікацію державних службовців, але й дозволяє впроваджувати сучасні управлінські методи, що значно зміцнює державні інституції.

Проте, цей процес стикається з певними викликами, такими як бюрократичні затримки, недостатня координація між державними органами, а також складнощі в адаптації міжнародних рекомендацій до національних умов. Ці виклики можуть уповільнити впровадження реформ, і вимагають гнучкості та готовності до змін з боку всіх учасників процесу.

Важливо зазначити, що успішна взаємодія з міжнародними партнерами можливе лише за умови активного залучення всіх зацікавлених сторін, а також забезпечення прозорості та відкритості у співпраці. Це дозволить уникнути розриву між міжнародними стандартами та національними потребами, що в свою чергу сприятиме більш ефективному впровадженню реформ. Таким чином, незважаючи на існуючі виклики, правильно організована співпраця з міжнародними партнерами є потужним інструментом для модернізації державної служби та приведення її у відповідність до міжнародних стандартів.

Проекти та програми міжнародної технічної допомоги виступають важливим інструментом розвитку державної служби, забезпечуючи доступ до передових методів управління та досвіду інших країн, зокрема в рамках Європейського Союзу та ООН. Вони сприяють підвищенню професійної компетентності працівників державної служби, що є критично важливим для ефективного виконання їхніх обов'язків.

Ці програми часто реалізуються з комплексним підходом, поєднуючи організацію навчальних програм, консультаційну підтримку та впровадження сучасних інформаційно-комунікаційних технологій. Це особливо актуально для

розвитку електронного урядування, яке підвищує прозорість і відповідальність державної служби.

Активна підтримка з боку міжнародних партнерів, зокрема Європейського Союзу, не лише сприяє зниженню корупційних ризиків, але й зміцнює довіру до державних інституцій, забезпечуючи сталий розвиток країни. Важливо, що міжнародна технічна допомога не обмежується лише фінансовими ресурсами; вона також включає в себе обмін знаннями та технологіями, що дозволяє країнам адаптувати найкращі практики до своїх умов.

Отже, міжнародна технічна допомога є потужним інструментом для впровадження структурних реформ і модернізації державної служби. Успішне використання цих програм сприяє покращенню ефективності управління, зміцненню інституцій та створенню умов для сталого розвитку країн-партнерів. Завдяки цій співпраці, державні органи мають можливість не лише покращити свої функції, але й стати більш відкритими та підзвітними перед громадянами, що є запорукою успішного демократичного розвитку.

В підсумку, міжнародна технічна допомога відкриває нові горизонти для реформування державної служби, сприяючи становленню більш прозорих, ефективних та орієнтованих на потреби громадян інституцій.

РОЗДІЛ 2. СТРАТЕГІЧНІ ВИКЛИКИ УДОСКОНАЛЕННЯ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ В КОНТЕКСТІ ЄВРОІНТЕГРАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ

2.1. Нормативно-правовий вимір реформування системи державної служби

Нормативно-правовий вимір реформування системи державної служби в Україні є одним із основних елементів забезпечення стабільності, ефективності та демократичності функціонування державного управління. Після здобуття незалежності Україна взяла курс на трансформацію своєї системи державної служби, орієнтуючись на європейські стандарти та принципи належного врядування. Цей процес відбувається у контексті імплементації міжнародних зобов'язань, зокрема, в рамках Угоди про асоціацію між Україною та Європейським Союзом [55].

На сьогодні, правове регулювання державної служби в Україні базується на низці важливих нормативно-правових актів, серед яких ключову роль відіграє Закон України "Про державну службу". Прийнятий у 2015 році, цей закон став важливим етапом у реформуванні системи державної служби, оскільки вперше чітко визначив такі принципи, як політична нейтральність державних службовців, професіоналізм, підзвітність та прозорість їхньої діяльності. Закон також встановлює чіткі механізми щодо конкурсного відбору на посади державної служби, оцінки результатів роботи державних службовців та визначає умови їх навчання і підвищення кваліфікації [43].

Реформа державної служби в Україні відбувається відповідно до європейських принципів публічної адміністрації, закріплених у документах, розроблених Європейською комісією, таких як Принципи державного управління та Східне партнерство. Ці документи визначають, що система державної служби має базуватися на чітких правових засадах, бути професійною, стійкою до корупції та орієнтованою на надання якісних послуг громадянам. У процесі реформування державної служби Україна співпрацює з міжнародними

організаціями, зокрема, з OECD-SIGMA та іншими партнерами, які надають рекомендації щодо кращих практик управління в державному секторі.

Суттєве значення в процесі реформування державної служби мають також міжнародні стандарти, зокрема Європейська хартія місцевого самоврядування та інші міжнародні правові акти, які передбачають розвиток принципів децентралізації, підзвітності, ефективності та професіоналізму в державному управлінні. Зокрема, в умовах децентралізації влади, що активно впроваджується в Україні з 2014 року, законодавство про державну службу потребує адаптації до нових умов управління, щоб забезпечити ефективну координацію між центральними та місцевими органами влади [12].

Професійне навчання державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування є важливим інструментом підвищення ефективності державного управління та місцевого самоврядування. У зв'язку з цим, Кабінет Міністрів України прийняв постанову № 990 «Деякі питання організації професійного навчання державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування», яка регулює організацію, умови та процедури проведення такого навчання як в Україні, так і за кордоном. Ця постанова спрямована на вдосконалення навичок та знань державних службовців для підвищення їхньої компетентності та ефективності у виконанні службових обов'язків. Даний аналіз охоплює основні положення постанови, її мету, умови організації навчання, процедури та висновки.

Центром адаптації до стандартів Європейського Союзу було розроблено Постанову Кабінету Міністрів України від 10 вересня 2022 року № 1028, яка визначає механізм організації професійного навчання для державних службовців за рахунок міжнародної технічної допомоги та інших форм міжнародного співробітництва, що сприятиме підвищенню професіоналізації державних службовців [53].

Організація професійного навчання державних службовців та керівників державних підприємств, установ і організацій є важливою складовою державної політики у сфері кадрового забезпечення. У сучасних умовах інтеграції України

до Європейського Союзу та посилення міжнародного співробітництва, забезпечення належного рівня кваліфікації державних службовців стає пріоритетним завданням. Професійне навчання за рахунок міжнародної технічної допомоги та інших форм міжнародного співробітництва є ефективним інструментом для досягнення цієї мети. Нормативно-правовий акт "Про затвердження Положення про організацію професійного навчання державних службовців, керівників державних підприємств, установ, організацій за рахунок міжнародної технічної допомоги та інших форм міжнародного співробітництва" регламентує механізм реалізації такого навчання, визначаючи процедури, вимоги та відповідальних за його проведення. У даному аналізі буде розглянуто основні положення цього документа, його мету та завдання, механізми реалізації, а також вплив на професійний розвиток державних службовців.

Метою цього нормативно-правового акта є встановлення порядку організації професійного навчання для державних службовців, керівників державних підприємств, установ та організацій за рахунок міжнародної технічної допомоги та інших форм міжнародного співробітництва. Це включає підвищення кваліфікації, стажування, участь у заходах з обміну досвідом, а також реалізацію програм професійного навчання, запропонованих партнерами з розвитку.

Положення визначає механізм організації професійного навчання державних службовців міністерств, центральних та місцевих органів виконавчої влади, інших державних органів, а також керівників державних підприємств, установ та організацій, що належать до сфери управління відповідних органів влади. Навчання може проводитися як в Україні, так і за кордоном, і фінансується за рахунок міжнародної технічної допомоги або інших форм міжнародного співробітництва.

Термін "інші форми міжнародного співробітництва" включає фінансові та інші ресурси і послуги, які надаються безоплатно та безповоротно організаціями та установами іноземних держав для забезпечення професійного навчання. Дія цього Положення не поширюється на організацію професійного навчання,

передбачену іншими нормативними актами, зокрема Положенням про систему професійного навчання державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування [56].

Процес організації навчання передбачає щорічне подання міністерствами та іншими державними органами до НАДС інформації щодо потреб та пріоритетних напрямів професійного навчання за рахунок міжнародної технічної допомоги. НАДС узагальнює цю інформацію і подає до Секретаріату Кабінету Міністрів України, який координує діяльність з залучення міжнародної технічної допомоги та інформує партнерів з розвитку про потреби в навчанні [44].

Секретаріат Кабінету Міністрів України та НАДС отримують від партнерів з розвитку інформацію про можливості професійного навчання і строки подання пропозицій щодо кандидатур на навчання. НАДС розсилає цю інформацію державним органам та розміщує на своєму офіційному веб-сайті.

Державні органи визначають кандидатури на професійне навчання з урахуванням стратегічних цілей, поданої ними інформації, строків подання пропозицій та вимог партнерів з розвитку. НАДС формує списки кандидатур і подає їх партнерам з розвитку або відповідним організаціям іноземних держав.

Щорічно державні органи подають НАДС звіти про результати професійного навчання для узагальнення та подання до Секретаріату Кабінету Міністрів України. Цей механізм сприяє підвищенню кваліфікації державних службовців та керівників державних підприємств, забезпечуючи їх відповідність сучасним вимогам та стандартам міжнародного співробітництва.

Отже, проаналізований нормативно-правовий акт є важливим кроком у систематизації та покращенні процесу професійного навчання державних службовців та керівників державних підприємств, установ та організацій. Визначення чітких механізмів і процедур організації навчання, що фінансується за рахунок міжнародної технічної допомоги та інших форм міжнародного співробітництва, сприяє підвищенню рівня кваліфікації кадрів, забезпеченню відповідності їх знань та навичок сучасним міжнародним стандартам.

Положення про організацію професійного навчання також стимулює обмін досвідом та найкращими практиками між Україною та іншими країнами.

Це, у свою чергу, підвищує ефективність державного управління, сприяє реалізації стратегічних завдань держави та її інтеграції у світове співтовариство.

Постанова № 990 визначає основною метою професійного навчання підвищення рівня професійної компетентності державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування. Це навчання спрямоване на забезпечення відповідності знань, умінь і навичок вимогам сучасного управління, а також на вивчення та впровадження іноземного досвіду у сфері державної служби та місцевого самоврядування. Навчання може проводитися в закладах освіти, установах, організаціях за кордоном, а також в іноземних державних та муніципальних органах. Документ є значущим кроком у напрямку професіоналізації державної служби та служби в органах місцевого самоврядування. Вона визначає чіткі та структуровані умови для організації та проведення професійного навчання за кордоном, що сприяє підвищенню кваліфікації державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування. Це навчання не лише дозволяє їм опанувати нові знання та навички, а й забезпечує можливість вивчення та впровадження передового міжнародного досвіду у сфері державного управління. Важливим аспектом є збереження за державними службовцями та посадовими особами місцевого самоврядування їхніх посад та заробітної плати на період навчання, що створює додаткову мотивацію для підвищення кваліфікації [57].

Особливу увагу в реформуванні державної служби приділяють боротьбі з корупцією та забезпеченню прозорості в роботі державних органів. У зв'язку з цим, впроваджуються сучасні електронні системи управління кадрами та електронне декларування статків державних службовців, що значно підвищує рівень підзвітності та знижує ризики корупційних правопорушень.

Одним із таких важливих кроків стало впровадження системи управління людськими ресурсами HRMIS (Human Resources Management Information System), яка дозволяє автоматизувати процеси управління персоналом у

державному секторі, а також Єдиного державного реєстру декларацій, що забезпечує публічність і прозорість майнових декларацій державних службовців.

HRMIS (Human Resources Management Information System), є інструментом, який дозволяє значно покращити управління кадровими ресурсами в державному секторі. Ця система охоплює широкий спектр функцій, включаючи ведення бази даних державних службовців, їхній професійний розвиток, оцінку ефективності роботи, нарахування заробітної плати, а також автоматизацію процесів набору та звільнення персоналу [67]. Завдяки HRMIS значно підвищується прозорість процесів управління персоналом, оскільки кожен етап кар'єрного шляху державного службовця фіксується в електронній системі. Це не лише спрощує процеси внутрішнього контролю, але й дозволяє більш ефективно аналізувати та планувати кадрову політику, що сприяє професіоналізації державної служби та знижує корупційні ризики, пов'язані з кадровими призначеннями [48]. Розробка та впровадження здійснюється в рамках грантів Світового банку №TF0A5324 щодо проєкту «Зміцнення управління державними ресурсами», що фінансується ЄС в рамках програми з реформування державного управління та державних фінансів (EUROPAF), та №TF0B6630 щодо проєкту «Програма підтримки управління державними фінансами в Україні», що фінансується ЄС в рамках програми підтримки управління державними фінансами в Україні (EU4PFM) [32].

Зокрема, впровадження таких інструментів як HRMIS, дозволить зробити процеси управління кадрами більш ефективними та відкритими. Це відповідає вимогам не лише внутрішнього законодавства, а й міжнародних стандартів.

Прийнята у 2022 році Стратегія реформування державного управління на період до 2025 року визначила основні напрями та завдання реформи, серед яких: забезпечення надання послуг високої якості та формування зручної адміністративної процедури для громадян і бізнесу, формування системи професійної та політично нейтральної публічної служби, орієнтованої на захист інтересів громадян, розбудова ефективних і підзвітних громадянам державних інституцій, які формують державну політику та успішно її реалізують для

сталого розвитку держави. Ця стратегія орієнтована на досягнення кількох ключових цілей, що відповідають сучасним викликам та потребам розвитку України. Серед пріоритетів — забезпечення інклюзивності та доступності державних послуг для всіх громадян, особливо в контексті післявоєнного відновлення та реабілітації країни. Стратегія передбачає активне впровадження цифрових технологій, зокрема розвиток системи електронного врядування, що дозволить зробити надання адміністративних послуг швидшим, зручнішим і прозорішим.

Одним із ключових завдань цієї стратегії є формування професійної та політично нейтральної публічної служби, що працюватиме виключно в інтересах громадян. Ця система повинна бути здатною оперативно та ефективно реагувати на потреби суспільства, забезпечуючи захист прав громадян, економічний розвиток та демократичні процеси. У межах цього напрямку важливе місце займає впровадження європейських стандартів державного управління, включно з підвищенням рівня кваліфікації державних службовців, удосконаленням системи оцінки їхньої роботи, а також забезпеченням прозорого й справедливого конкурсу на посади.

Стратегія також спрямована на розбудову ефективних, підзвітних та прозорих державних інституцій, які не лише формують державну політику, але й успішно її реалізують у тісній взаємодії з громадянами та бізнесом. Цей компонент включає покращення координації між різними рівнями державної влади, що є особливо важливим у контексті децентралізації. Водночас особлива увага приділяється боротьбі з корупцією та забезпеченню верховенства права в державних органах через прозорість їхньої діяльності та підзвітність суспільству.

Таким чином, Стратегія реформування державного управління на період до 2025 року є комплексним документом, що визначає ключові напрямки для модернізації публічної служби, поліпшення якості надання державних послуг, зміцнення інституцій та забезпечення прозорості й підзвітності в державному управлінні. Вона є невід'ємною частиною курсу України на євроінтеграцію та

відповідає найкращим практикам європейських стандартів державного управління. інституційної спроможності державної служби.

Однак, реформа державної служби залишається складним та тривалим процесом, який стикається з низкою викликів. Серед них – опір окремих державних інституцій, політична нестабільність, низький рівень довіри до державних службовців з боку громадян, а також обмежені фінансові ресурси. Утім, поступова адаптація законодавства до європейських стандартів, розвиток інститутів публічного управління та посилення міжнародної співпраці залишаються пріоритетними завданнями у процесі реформування державної служби.

Таким чином, нормативно-правове забезпечення реформування державної служби в Україні є комплексним і багатоаспектним процесом, який охоплює не лише внутрішні законодавчі зміни, але й міжнародні зобов'язання, спрямовані на підвищення ефективності, прозорості та підзвітності державних службовців. Успішна реалізація цих реформ є запорукою формування професійної та сучасної державної служби, здатної адекватно реагувати на виклики сьогодення та забезпечувати якісне надання послуг громадянам.

2.2. Співпраця НАДС у рамках міжнародної технічної допомоги в процесі адаптації державного управління до стандартів ЄС: ключові досягнення та подальші перспективи

Співпраця НАДС з міжнародними партнерами у рамках інструментів та програм міжнародної технічної допомоги відіграє ключову роль у реформуванні системи державного управління України, спрямованого на адаптацію до стандартів Європейського Союзу. Міжнародна технічна допомога забезпечує підтримку різноманітних аспектів реформ, включаючи професіоналізацію державної служби, боротьбу з корупцією, впровадження електронного врядування та посилення інституційної спроможності органів державної влади (Додаток В).

НАДС активно співпрацює з Європейською Комісією. В рамках такої співпраці було організовано численні семінари та навчальні заходи для українських державних службовців, які охоплюють питання адаптації національного законодавства до європейських стандартів, зокрема в сферах державного управління та боротьби з корупцією. Також завдяки таким ініціативам проводяться консультації з європейськими експертами для впровадження кращих практик публічного управління [7].

У 2023 році НАДС у співпраці з Програмою Ради Європи «Посилення доброго демократичного врядування і стійкості в Україні» досягло важливих результатів у сфері професійного навчання та розвитку державної служби [25]. Було підготовлено практичний посібник з планування та організації професійного навчання для державних службовців місцевих державних адміністрацій, їхніх голів, перших заступників та заступників, Крім того, проведено дослідження потреб у навчанні посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад, що дозволило точніше визначити ключові напрями підвищення кваліфікації. Експерти Програми активно брали участь у роботі Координаційної ради з питань професійного навчання, конкурсній комісії з впровадження освітніх інновацій та експертно-консультативній раді, що займається погодженням програм підвищення кваліфікації. У рамках співпраці також було підготовлено рекомендації для органів місцевого самоврядування щодо застосування законодавства про працю під час воєнного стану. Експерти брали участь у розробленні професійних стандартів для спеціалістів місцевого самоврядування у сферах доступу до публічної інформації та комунікацій, а також у розробці типового положення про службу управління персоналом в органах місцевого самоврядування [49].

Реалізація проекту ЄС «Підтримка комплексної реформи державного управління в Україні» (EU4PAR). У результаті співпраці з EU4PAR, у 2023 році було розроблено комунікаційні матеріали для підтримки реформи системи оплати праці державних службовців [8]. Окрім того, проект організував навчання для служб управління персоналом за програмою «Системний підхід в управлінні

персоналом на державній службі». Крім того, були розроблені та проведені навчальні програми, зокрема з загальної адміністративної процедури, кіберзахисту критичної інформаційної інфраструктури та стратегічних комунікацій у публічному управлінні [6]. У рамках цих програм підвищено кваліфікацію 639 державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування, що свідчить про значний вплив проекту на підготовку фахівців у цій сфері. Зокрема, були проведені навчання за програмами, які включали теми, пов'язані з російською дезінформацією, що дозволило підвищити кваліфікацію 101 особи, а також програми щодо системи кіберзахисту, в яких взяли участь 15 службовців категорії «А» [69]. Наприкінці року проект організував Всеукраїнський конкурс творчих робіт серед молоді, який проходив з 23 червня по 25 жовтня 2023 року, що сприяло залученню молоді до активної участі у державному управлінні. Цьогорічний конкурс творчих робіт серед молоді також було організовано за підтримки проекту (EU4PAR) та інших міжнародних проектів [36].

Участь у проектах OECD-SIGMA. НАДС бере активну участь у програмах, розроблених Організацією економічного співробітництва та розвитку (OECD) в рамках ініціативи SIGMA (Support for Improvement in Governance and Management). Проекти SIGMA надають консультації та методологічну підтримку щодо реформування державної служби, зокрема в частині покращення законодавчої бази, розробки стандартів професіоналізму державних службовців та створення механізмів підзвітності. Зокрема, значний вплив мала рекомендація щодо дотримання принципів політичної нейтральності державних службовців, що є важливим стандартом ЄС [29].

Зокрема, у 2023 році програма OECD/SIGMA надала суттєву експертну підтримку реформуванню державного управління в Україні, у супроводі проекту Закону України «Про внесення змін до Закону України «Про державну службу» щодо впровадження єдиних підходів в оплаті праці державних службовців». SIGMA надала висновок до законопроекту № 8222, який стосується класифікації посад [30].

Було проведено кілька навчальних програм, зокрема «Державна служба в кризовий та посткризовий періоди: досвід країн-членів ЄС» та «Впровадження європейських принципів державного управління програми OECD/SIGMA», що охопили загалом 619 учасників. Також проводилося навчання для державних службовців категорії «А», включно з програмами щодо функціонування інституту державної служби та реформування системи управління відповідно до європейських стандартів.

У лютому 2023 року SIGMA організувала зустріч щодо планування оцінки стану системи державного управління України, що проходила в Парижі, а вже з квітня розпочала моніторингову оцінку державного управління у шести сферах. У травні й червні були проведені серії інтерв'ю для оцінки цієї системи [37].

Співпраця з проектом «Допомога у здійсненні діяльності ТАІЕХ: надання логістичних послуг та виконання завдань із фінансового управління». ТАІЕХ (Technical Assistance and Information Exchange) — це інструмент Європейської Комісії, призначений для надання технічної допомоги країнам, що прагнуть гармонізувати свої системи управління та законодавства з європейськими стандартами. Цей механізм сприяє обміну знаннями між державами-членами ЄС та країнами-партнерами, підтримуючи їх у впровадженні реформ, модернізації державних інституцій та адаптації до правових норм ЄС. Основна мета ТАІЕХ полягає у сприянні інтеграції та реформам через надання технічної допомоги, навчання та обмін передовими практиками [17].

Україна активно використовує інструмент ТАІЕХ для підвищення ефективності державного управління та професійного розвитку державних службовців. Це дозволяє запозичувати найкращі європейські практики та вдосконалювати національне законодавство, що є важливим кроком на шляху до європейської інтеграції [68]. Цей інструмент дозволяє українським державним службовцям отримати доступ до міжнародного досвіду, що сприяє адаптації національного законодавства до європейських норм. Проведення семінарів та навчальних заходів надає можливість українським фахівцям отримати актуальні

знання про кращі практики в управлінні, боротьбі з корупцією та електронному врядуванні [58].

Станом на 31 жовтня, у 2024 році, у межах діяльності ТАІЕХ 988 представників органів державної влади України взяли участь у 10 міжнародних семінарах, організованих Європейською Комісією, та 26 заходах, ініційованих Україною. Ці заходи включали 4 експертні місії, 11 семінарів та 11 навчальних поїздок (додаток А).

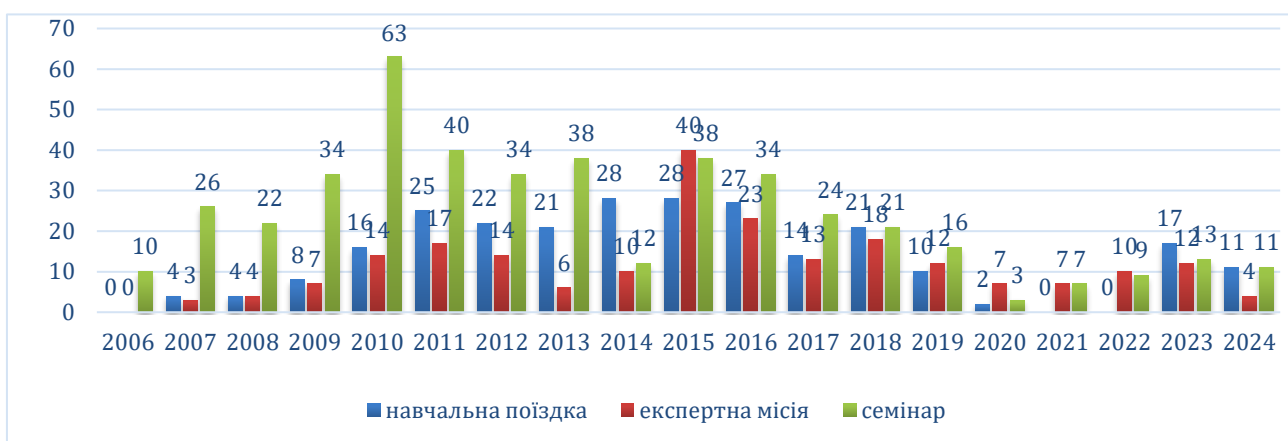


Рисунок 2.2. Огляд заходів ТАІЕХ в Україні за формою (2006 – 31 жовтня 2024 року)

У рамках Плану залучення зовнішньої допомоги Європейської Комісії на 2024 рік було надіслано та погоджено 60 заявок ТАІЕХ, що підкреслює важливість співпраці з ЄС для підвищення кваліфікації державних службовців і впровадження сучасних європейських стандартів управління в Україні [19].

Співпраця з інструментом технічної допомоги Twinning. Twinning — це інструмент Європейського Союзу, спрямований на підтримку країн, що прагнуть адаптувати своє державне управління та законодавство до стандартів ЄС. Цей механізм передбачає тісну співпрацю між державними установами країн-членів ЄС та країн-партнерів [59]. Twinning надає можливість передавати знання, досвід і передові практики через залучення експертів та фахівців, що працюють у державному секторі. Завдяки цій програмі країни-партнери можуть значно поліпшити свої інституційні можливості та реалізувати комплексні реформи [18]. Національне агентство України з питань державної служби (НАДС) активно

співпрацює з інструментом Twinning для реалізації реформ у державному секторі України. Це дозволяє інтегрувати європейські підходи до управління в українські державні органи, що є важливим елементом на шляху до повноцінної євроінтеграції [54].

Станом на 01 жовтня 2024 року завершено 59 проєктів Twinning, 2 проєкти знаходяться на стадії реалізації, 14 проєктів перебувають на етапі підготовки детального технічного завдання Twinning Fiche, і ще 1 проєкт знаходиться на стадії підписання контракту. Загальна кількість проєктів Twinning на сьогодні становить 76 (Додаток Б) [65].

Додатково, співпраця з програмою Twinning дозволяє Україні інтегрувати європейські підходи в управлінні, надаючи можливість запозичувати досвід державних установ країн-членів ЄС у більш довготривалій перспективі. Завершення 59 проєктів Twinning і 14 проєктів, які перебувають на стадії підготовки, свідчить про зростаючу ефективність цих ініціатив у зміцненні інституційної спроможності [46].

Програми OECD/SIGMA також відіграють важливу роль у наданні консультацій і методологічної підтримки, що допомагає в покращенні законодавчої бази та створенні стандартів професіоналізму.

Таким чином, співпраця НАДС з міжнародними партнерами створює міцну основу для подальшого розвитку, забезпечуючи якісну підготовку фахівців і підвищення ефективності державних інститутів, що, в свою чергу, позитивно вплине на добробут громадян та стабільність держави [9].

Подальша підтримка з боку ЄС є стратегічно важливою для успішного продовження реформ. Перспективи включають участь у нових програмах технічної допомоги в межах нових фінансових інструментів, таких як NDICI (Instrument for Neighbourhood, Development and International Cooperation). Це дозволить Україні адаптувати свої інституції до вимог, необхідних для подальшого просування на шляху євроінтеграції [15].

НАДС планує продовжити активне використання міжнародної технічної допомоги для підвищення кваліфікації державних службовців [45]. Особлива

увага буде приділена програмам професійного розвитку, що орієнтовані на зміцнення компетенцій управління, політичної нейтральності та боротьби з корупцією.

У перспективі така співпраця може бути спрямована на підтримку державних інституцій у процесі післявоєнної відбудови. Це передбачає розробку нових програм підтримки, які забезпечать кадрову та інституційну підтримку органів влади у відновленні країни на деокупованих територіях [31].

У підсумку, співпраця НАДС у рамках міжнародної технічної допомоги є важливим рушієм реформування державної служби в Україні, забезпечуючи адаптацію до стандартів ЄС, підвищення ефективності роботи державних органів та професіоналізацію державних службовців. Подальша інтеграція цих процесів з європейськими стандартами сприятиме зміцненню інституційної спроможності України та підтримці її прагнень щодо членства в ЄС [51].

2.3. Ключові перешкоди на шляху адаптації: вимоги ЄС та внутрішні виклики

Процес адаптації до вимог ЄС для країн-кандидатів є масштабним перетворенням, яке зачіпає практично всі сфери функціонування держави, від законодавства та управління до економіки і соціальної сфери. Така трансформація передбачає подолання численних бар'єрів, зумовлених як внутрішніми проблемами держави, так і вимогами з боку ЄС. Вивчення ключових перешкод на шляху до євроінтеграції, їх природи та впливу є необхідним для розробки ефективних механізмів для інтеграційного процесу.

Процес вступу до ЄС передбачає виконання комплексу вимог, зокрема імплементацію *acquis communautaire* — правової бази ЄС, що включає тисячі законодавчих актів, судових рішень і регламентів. Ця вимога часто стає серйозним бар'єром, оскільки імплементація значної кількості європейських норм вимагає змін в українському законодавстві та створення додаткових регуляторних органів. Наприклад, на практиці країн, які вже вступили до ЄС,

стикалися з необхідністю перегляду таких аспектів законодавства, як захист конкуренції, державні закупівлі, стандарти охорони навколишнього середовища тощо. В Україні, де правова система ще проходить етап становлення, цей процес ускладнюється тим, що доводиться пристосовувати законодавство до високих вимог ЄС, залишаючи у минулому норми, що давно застосовувалися.

Іншою вимогою ЄС є забезпечення захисту прав людини і свободи громадян. У рамках процесу вступу до ЄС, країни-кандидати мають забезпечити виконання міжнародних стандартів у сфері прав людини, зокрема стосовно верховенства права, свободи слова, рівного захисту прав меншин та доступу до правосуддя. Це часто є викликом для країн, які мають історію обмеженого громадянського контролю над державними інституціями або системні проблеми з правосуддям. Зокрема, в Україні, де питання незалежності судів та корупції все ще залишаються болючими, реформа судової системи є складним і затяжним процесом.

ЄС висуває чіткі вимоги до країн-кандидатів щодо їхньої інституційної спроможності, що передбачає створення ефективної системи державного управління. Країни, які прагнуть стати частиною ЄС, повинні мати функціональну адміністративну систему, здатну забезпечувати реалізацію європейських законодавчих норм. Україна, як країна з розвиваючою державною адміністрацією, стикається з обмеженими фінансовими та людськими ресурсами для виконання цих вимог. Наприклад, створення спеціальних органів, відповідальних за євроінтеграцію, таких як Національне агентство з питань запобігання корупції або Антимонопольний комітет України, потребує значних ресурсів для забезпечення їхнього функціонування [63]. Часто брак належного фінансування та дефіцит кваліфікованих кадрів призводить до того, що новостворені установи не здатні ефективно виконувати свої функції.

Крім того, у процесі адаптації до стандартів ЄС важливим є забезпечення ефективного управління проектами реформ на місцевому рівні. У багатьох випадках центральні органи влади мають обмежені можливості впливати на реалізацію реформ на регіональному рівні, що в Україні проявляється у слабкому

інституційному зв'язку між центром і регіонами. Наприклад, на рівні місцевих адміністрацій досі бракує спеціалістів, які б володіли необхідними знаннями для впровадження європейських стандартів, що уповільнює процес імплементації реформ.

Забезпечення макроекономічної стабільності є ключовою вимогою з боку ЄС, і цей аспект часто стає серйозним бар'єром для країн з нестабільною економікою, таких як Україна. ЄС вимагає, щоб країни-кандидати забезпечували контроль за рівнем інфляції, бюджетним дефіцитом та державним боргом, що може бути серйозною перешкодою для країн із слабкою економікою або великими фінансовими зобов'язаннями. В Україні, де державний борг і залежність від міжнародних фінансових інституцій залишаються на високому рівні, виконання цих вимог передбачає впровадження жорстких економічних заходів, таких як підвищення податків або скорочення державних витрат. Це, у свою чергу, призводить до значного соціального невдоволення і протистояння з боку населення, оскільки такі заходи можуть погіршити економічну ситуацію в країні.

Іншою складовою є вимоги щодо прозорості економічних процесів, особливо у сфері державних закупівель і боротьби з корупцією. Україна, маючи високий рівень корупції, стикається з вимогою забезпечити прозорість державних закупівель та усунути системні корупційні схеми. Для цього були впроваджені платформи електронних закупівель, такі як ProZorro, однак, практика показує, що впровадження цих заходів не завжди вирішує проблему повністю. Навіть за наявності прозорих процедур, корупційні схеми можуть адаптуватися, і це потребує постійного контролю та вдосконалення антикорупційної політики [24].

Процес інтеграції до ЄС вимагає значних культурних і суспільних змін, які не завжди сприймаються громадянами позитивно. Українське суспільство зіштовхується з необхідністю змінювати усталені практики та звички, що часто викликає опір або недовіру до реформ. Наприклад, для досягнення стандартів ЄС у сфері захисту навколишнього середовища потрібне впровадження практик

екологічної відповідальності, що може вимагати від населення дотримання додаткових норм, таких як сортування відходів, зменшення використання одноразових виробів тощо. У країнах, які пройшли цей шлях, адаптація до нових екологічних норм відбувалася за підтримки держави через інформаційні кампанії та освітні програми. В Україні ж цей процес стикається з недостатнім рівнем екологічної обізнаності та низьким рівнем фінансування інформаційних заходів.

До того ж, реформування сфер, пов'язаних із соціальними стандартами і правами працівників, потребує змін в укорінених трудових практиках, що часто зустрічає опір з боку роботодавців і навіть працівників. Наприклад, впровадження європейських стандартів охорони праці та соціального захисту передбачає додаткові витрати для роботодавців на створення безпечних умов праці, що не завжди підтримується українським бізнесом через обмеженість ресурсів. Впровадження таких змін може бути ускладнене не тільки браком фінансів, але й слабкою мотивацією підприємств, що ставлять прибуток вище за соціальні стандарти.

Європейська інтеграція потребує стабільної політичної підтримки на всіх рівнях управління, однак політична нестабільність є частою перешкодою на цьому шляху. В Україні, де політичні зміни часто супроводжуються змінами курсу зовнішньої політики, це питання особливо актуальне. Кожен новий уряд може мати власне бачення інтеграційного процесу, що часто призводить до непослідовності у реалізації реформ. Це проявляється у вигляді змін стратегій, недостатньої підтримки інституційної пам'яті та втрати ресурсів на перепланування раніше запущених ініціатив.

Звісно, наведу додаткові аспекти, які значно впливають на процес адаптації до вимог ЄС та створюють перешкоди, з якими стикаються країни-кандидати, зокрема Україна.

Адаптація до вимог ЄС також передбачає модернізацію інфраструктури, особливо у сфері транспорту, енергетики, комунальних послуг та екології. Для багатьох країн-кандидатів, включно з Україною, це вимагає суттєвих фінансових інвестицій, яких часто бракує. Наприклад, Україна має масштабну, але застарілу

транспортну інфраструктуру, яка не відповідає сучасним стандартам безпеки, екологічності та ефективності, що стає серйозним викликом на шляху євроінтеграції. Щоб виконати вимоги ЄС у цій сфері, Україні необхідно модернізувати залізничну, автомобільну та портову інфраструктуру, забезпечити відповідність стандартам безпеки та зменшити негативний вплив транспорту на довкілля. Це ж стосується й енергетичної інфраструктури: ЄС вимагає зменшення викидів парникових газів, збільшення частки відновлюваних джерел енергії та підвищення енергоефективності. Для України це означає потребу в переобладнанні енергетичних підприємств, модернізації електричних мереж та підтримці енергоефективності на рівні домогосподарств [50].

Один із найпомітніших бар'єрів на шляху до реформ — є бюрократична інерція та інертність організаційної культури. Система державного управління в Україні часто характеризується застарілими методами роботи, що стає на заваді ефективному впровадженню європейських реформ. Україна провела значну роботу з децентралізації влади, яка є одним із важливих елементів у процесі адаптації до стандартів ЄС. Завдяки реформі децентралізації місцеві громади отримали більше повноважень і фінансових ресурсів для самостійного управління, що підвищує ефективність державного управління і сприяє розвитку регіонів [40]. Хоча місцеві громади отримали більше повноважень, залишається потреба у посиленні системи прозорості і звітності. ЄС вимагає забезпечення чіткого механізму контролю і нагляду за використанням ресурсів, зокрема через цифровізацію і вдосконалення доступу громадян до інформації. У багатьох регіонах досі спостерігається дефіцит фахівців, які мають необхідні навички для впровадження європейських стандартів. До прикладу, професійний розвиток та підготовка персоналу для вирішення спеціалізованих завдань у рамках євроінтеграції [41].

Незважаючи на збільшення бюджетів місцевих громад, фінансова залежність від державного бюджету все ще залишається, особливо для сільських громад. ЄС вимагає стабільного фінансування і незалежності місцевих бюджетів, щоб громади могли самостійно реалізовувати довгострокові проєкти розвитку.

Це все потребує не лише законодавчих змін, але й культурних трансформацій, що включають впровадження етики відповідальності, прозорості та ефективності на всіх рівнях управління.

Наступним викликом та важливою умовою для послідовного впровадження реформ є політична стабільність, але в Україні вона часто знаходиться під загрозою через внутрішні конфлікти, політичну боротьбу та зміни уряду. Наприклад, політична воля до проведення євроінтеграційних реформ може змінюватися залежно від зміни керівництва країни чи політичних курсів. Крім того, відсутність сталих інституцій часто призводить до втрати досвіду та знань, накопичених у процесі попередніх реформ. У ситуації, коли ключові посадові особи та спеціалісти змінюються після кожного виборчого циклу, існує ризик відсутності тяглості у реалізації євроінтеграційних програм. Це потребує створення сталих інституційних механізмів, здатних забезпечити послідовність дій незалежно від політичних змін. Наприклад, для збереження та передавання знань, важливо запровадити системи управління знаннями в державному управлінні, які включають цифрові платформи, архіви та бази даних [66].

Питання національної безпеки та оборони також відіграє важливу роль у процесі адаптації до стандартів ЄС. Зокрема, країни-кандидати зобов'язані забезпечити відповідність своїх безпекових систем європейським стандартам, що включає захист державних кордонів, боротьбу з тероризмом та забезпечення кібербезпеки. Для України, яка знаходиться у стані конфлікту, ці вимоги мають особливе значення. Але водночас і є складним завданням через постійний стан війни, що вимагає значних ресурсів для оборони. Це обмежує можливості модернізації, підвищення ефективності армії та адаптації до стандартів НАТО та ЄС [13]. Брак фінансування на масштабні довгострокові проекти залишається проблемою, адже значна частина бюджету йде на поточні оборонні потреби. Крім того, високий рівень кіберзагроз і кібератак, часто з боку країн-агресорів, ставить додатковий акцент на потребі в потужній і дорогоцінній кібербезпеці. Реформа сектору безпеки є однією з найскладніших, адже вона вимагає інтеграції

стандартів НАТО та ЄС, зміцнення армії, проведення модернізації техніки та обладнання, а також підготовки кадрів. Крім того, забезпечення кібербезпеки стає важливим аспектом через високий рівень кібератак та загроз, зокрема з боку країн, які протидіють євроінтеграції України [2].

Підтримка населення є важливим елементом успішної реалізації реформ, оскільки без широкої суспільної підтримки навіть найбільш прогресивні заходи можуть зустріти супротив. Одним з ключових викликів є забезпечення розуміння та підтримки реформ серед громадян. Європейські реформи часто передбачають впровадження нових норм і практик, які можуть вимагати від населення змін у повсякденному житті. Наприклад, в умовах переходу до ринкової економіки громадяни можуть зіштовхнутися з підвищенням цін на енергоносії, послуги ЖКГ, що інколи викликає незадоволення і навіть протести. У країнах, які успішно інтегрувалися до ЄС, процес адаптації супроводжувався інформаційними кампаніями та просвітницькою роботою, спрямованою на пояснення вигод і позитивного впливу реформ для суспільства [70].

Цифрова трансформація є необхідною умовою для модернізації державних послуг та відповідності стандартам ЄС у сфері електронного урядування, кібербезпеки та інноваційної економіки. В Україні рівень цифровізації значно зріс за останні роки, проте все ще залишається потреба в розширенні та вдосконаленні цих процесів. Наприклад, електронне урядування передбачає забезпечення прозорості та спрощення адміністративних процедур, однак значна частина регіонів України ще не має доступу до повноцінних цифрових послуг. Залишається актуальною проблема «цифрового розриву» між великими містами і сільськими районами, де доступ до інтернету обмежений, що ускладнює процес інтеграції в європейський цифровий простір.

Отже, процес адаптації до стандартів ЄС є вкрай комплексним і багатогранним, що вимагає від країни-кандидата значних зусиль у різних сферах: від законодавства і управління до соціально-економічної стабільності та безпеки. Україна, яка прагне стати повноправним членом Європейського Союзу, стикається із значними викликами, які включають правові, інституційні,

економічні, інфраструктурні та соціокультурні бар'єри. Подолання цих викликів потребує комплексної і довготривалої роботи, систематичного фінансування та широкої суспільної підтримки.

Висновки до розділу 2

Отже, у розділі 2 було детально проаналізовано нормативно-правові засади реформування державної служби в Україні, підкреслюючи важливу роль міжнародних партнерів у цьому процесі. Після здобуття незалежності Україна взяла курс на реформування системи державної служби, адаптуючи її до європейських стандартів належного врядування, що передбачає професіоналізацію, прозорість, підзвітність і політичну нейтральність державних службовців. У цьому контексті прийнятий у 2015 році Закон України «Про державну службу» став фундаментом для системних змін, забезпечуючи основні принципи доброчесності та ефективності у державному управлінні, а також передбачаючи конкурсні процедури відбору кадрів, механізми підвищення їхньої кваліфікації та системну оцінку їхньої роботи.

Важливою складовою реформування є роль міжнародної технічної допомоги, яка надається через інституції та програми Європейського Союзу, зокрема TAIEХ, Twinning, OECD-SIGMA DECIDE, а також у рамках проєктів, фінансованих Світовим банком та іншими організаціями [64]. Співпраця з міжнародними партнерами дозволяє Україні не лише отримувати фінансову та технічну підтримку, але й впроваджувати передові підходи, що застосовуються в країнах ЄС. Це особливо важливо для подолання внутрішніх обмежень і забезпечення стандартів, необхідних для інтеграції в європейський правовий та управлінський простір [5].

Міжнародні партнери підтримують Україну у розбудові державної служби шляхом реалізації комплексних освітніх програм для українських державних службовців, організації консультацій з європейськими експертами, розробки рекомендацій щодо адаптації національного законодавства та підвищення рівня

професійної підготовки службовців. Наприклад, програми TAIEХ та Twinning організують семінари та навчальні поїздки, де українські фахівці знайомляться з кращими практиками державного управління країн ЄС, що дозволяє поширювати європейські стандарти управління та контролю в Україні [60]. Проекти OECD-SIGMA надають методологічну підтримку щодо реформування правових і інституційних основ державної служби, а також рекомендації для вдосконалення механізмів підзвітності та прозорості державних органів [10].

Окрім того, завдяки підтримці міжнародних партнерів в Україні впроваджуються інноваційні цифрові рішення, які сприяють підвищенню прозорості та ефективності державного управління. Наприклад, завдяки системі HRMIS (Human Resources Management Information System), що була впроваджена у рамках проєктів міжнародної підтримки, вдалося автоматизувати управління кадрами та забезпечити прозорість у кадрових процесах, що знижує ризики корупції та підвищує контроль якості роботи службовців [16].

Однак на шляху до впровадження європейських стандартів державного управління існують численні виклики, серед яких — необхідність подолання правових і ресурсних обмежень. Імплементация норм *acquis communautaire* вимагає суттєвих змін у національному законодавстві, створення нових регуляторних органів, а також забезпечення надійного контролю за впровадженням цих норм, що інколи є складним завданням через брак фінансових і кадрових ресурсів. Відповідно, міжнародна технічна допомога є критично важливою для реалізації цих вимог, оскільки дозволяє подолати обмеженість ресурсів і прискорити адаптацію до європейських стандартів.

Роль міжнародної співпраці у цьому процесі є надзвичайно значущою, адже завдяки міжнародним партнерам Україна отримує не тільки фінансову та експертну допомогу, але й стандарти, на основі яких здійснюється реформування державного управління. Це дозволяє Україні інтегруватися в європейську спільноту та підвищувати довіру громадян до державних інституцій, створюючи ефективну та сучасну державну службу, яка відповідає потребам суспільства та європейським вимогам.

РОЗДІЛ 3. ПОРІВНЯЛЬНИЙ АНАЛІЗ РОЗВИТКУ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ У КРАЇНАХ ЄС ЗА ПІДТРИМКИ МІЖНАРОДНИХ ПАРТНЕРІВ

3.1. Досвід країн-членів Європейського Союзу в процесі адаптації державної служби до європейських стандартів

Досвід країн-членів Європейського Союзу у процесі адаптації державної служби до європейських стандартів є важливим орієнтиром для держав, що прагнуть інтеграції в європейське співтовариство. Ефективне функціонування державної служби є основою стабільності, правопорядку та демократичних перетворень, а також запорукою довіри громадян до державних інституцій. Країни ЄС досягали цього завдяки поступовому впровадженню принципів верховенства права, прозорості, підзвітності, ефективності, інклюзивності, рівності, а також завдяки забезпеченню високих етичних стандартів і боротьби з корупцією.

Приєднання нових країн до ЄС завжди передбачало адаптацію їхніх систем державного управління до цих стандартів, що супроводжувалося значною підтримкою з боку міжнародних партнерів. Використання ресурсів і експертизи ЄС, а також обмін досвідом з країнами-членами стали важливими інструментами у досягненні результатів у цій сфері.

Розвиток державної служби в країнах Європейського Союзу (ЄС) відбувався поступово, спираючись на принципи верховенства права, прозорості, підзвітності, ефективності, інклюзивності, рівності, а також на забезпечення високих етичних стандартів і боротьби з корупцією. Приєднання нових членів до ЄС завжди передбачало процес адаптації їхньої системи державного управління до цих стандартів, що супроводжувалося підтримкою з боку міжнародних партнерів та використанням ресурсів і експертизи ЄС [42].

Після вступу до ЄС у 2004 році Польща зіштовхнулася з необхідністю комплексної реформи державної служби, що вимагало значних кадрових змін та зміцнення інституційної спроможності для відповідності стандартам ЄС. Головним партнером Польщі в цій реформі стала Європейська Комісія, яка через

програму Інструменту передвступної допомоги (ІРА) надала кошти для реалізації проектів з підвищення ефективності державного управління. На першому етапі реформи польський уряд зосередився на впровадженні нової системи підбору персоналу, що базується на прозорих конкурсних процедурах. Розробка незалежного органу для управління підбором та оцінюванням службовців дала змогу залучити нові кадри, що володіють необхідними знаннями для роботи в європейських структурах [1].

Також, було реалізовано проєкт, спрямований на забезпечення професійного зростання службовців. Для цього впровадили регулярне оцінювання результатів роботи, яке дозволило ідентифікувати ефективних працівників і виділити зони, що потребували додаткових тренувань. Цей елемент реформи підтримали інститути підвищення кваліфікації, що фінансувалися за допомогою європейських фондів. До того ж Польща почала використовувати електронні системи, такі як ePUAP (електронна платформа надання адміністративних послуг), яка спрощує громадянам доступ до послуг і знижує ризики корупції (рис.3.1).

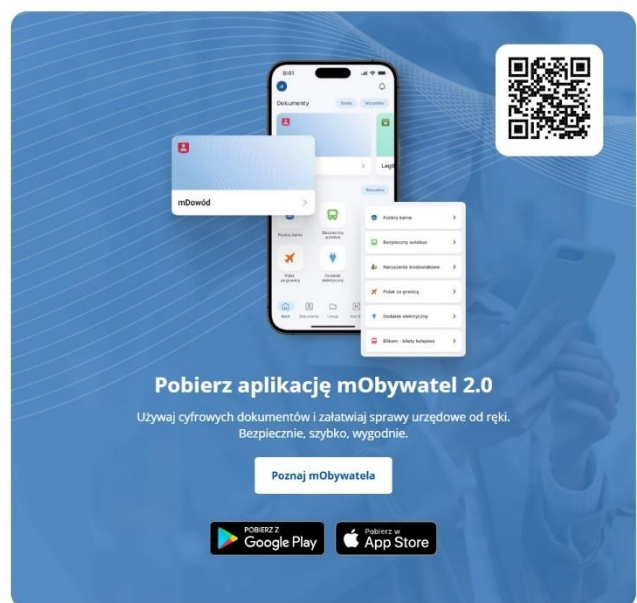
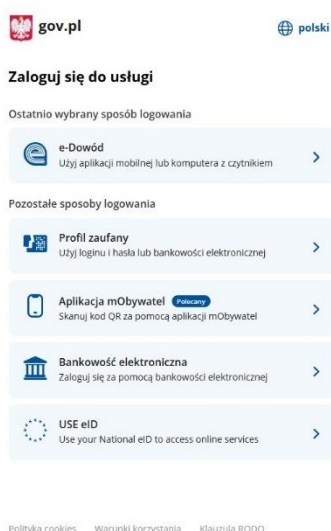


Рисунок 3.1. Електронна платформа надання адміністративних послуг у Польщі
Джерело: ePUAP - Skrzynka podawcza

В свою чергу, Угорщина провела інтенсивну модернізацію своєї державної служби, спрямовану на забезпечення її політичної нейтральності. Це стало ключовим викликом, особливо зважаючи на напружені політичні процеси, які характеризували країну. В рамках програми TAIEX ЄС надав Угорщині підтримку у створенні нормативних документів, що регламентують принципи політичної нейтральності державних службовців. Зокрема, уряд розробив етичний кодекс, який регулював поведінку службовців та запровадив відповідальність за порушення правил нейтральності [3].

Боротьба з корупцією була ще одним важливим напрямом реформування, і для досягнення результатів Угорщина започаткувала систему незалежних інспекцій та внутрішнього аудиту. На додаток до цього, спільно з експертами ОЕСР, уряд провів низку навчальних програм з управління ризиками корупції, залучивши державних службовців до семінарів і тренінгів з виявлення порушень. Це дало позитивні результати, особливо в місцевих органах влади, де випадки корупції раніше були досить поширеними.

Литва активно працювала над підвищенням мотивації державних службовців. Основним досягненням стало створення нової системи винагороди, де заробітна плата стала тісно пов'язаною з продуктивністю службовців. Важливу роль у цьому процесі відіграв Світовий банк, що фінансував дослідження, які допомогли зрозуміти мотиваційні потреби працівників державного сектору Литви. Уряд також створив спеціальну комісію, яка здійснювала аналіз заробітних плат та умов праці, забезпечуючи конкурентоспроможність держслужби на ринку праці [4].

Крім того, Литва інвестувала в програми професійного навчання, зокрема в партнерстві з Європейським соціальним фондом (ЄСФ), що фінансував різні курси та тренінги для державних службовців. Завдяки цим програмам службовці покращили навички аналізу і стратегічного планування, що дозволило їм ефективніше впроваджувати європейські норми і стандарти в національне законодавство.

З моменту вступу до ЄС Болгарія зіштовхнулася з низьким рівнем довіри до державних інституцій і високим рівнем корупції, тому реформи державної служби спрямовувалися на вирішення цих проблем. Програми ІРА та ТАІЕХ Європейського Союзу надали Болгарії фінансування та експертизу для створення етичних стандартів і розробки національного кодексу поведінки для службовців. Кодекс визначав чіткі правила професійної етики, а також передбачав жорстку відповідальність за корупційні дії.

Болгарія також зміцнила процедури підбору персоналу на посади у державному секторі, впровадивши суворіші вимоги до кваліфікації кандидатів та прозорі конкурсні відбори, що знизило можливості для корупційних проявів. Зміцнення системи контролю та аудиту, а також посилення санкцій за порушення сприяли суттєвому покращенню репутації державної служби [21].

Естонія стала прикладом для багатьох країн ЄС у сфері цифровізації державних послуг. За підтримки міжнародних організацій, таких як Програма розвитку ООН та Європейський інвестиційний банк, Естонія розробила комплексну цифрову інфраструктуру, яка охоплює всі основні процеси державного управління [11]. Запровадження системи X-Road, що дозволяє з'єднати різні бази даних між собою, створило фундамент для реалізації концепції «єдиного вікна» для громадян і бізнесу (рис. 3.2.).

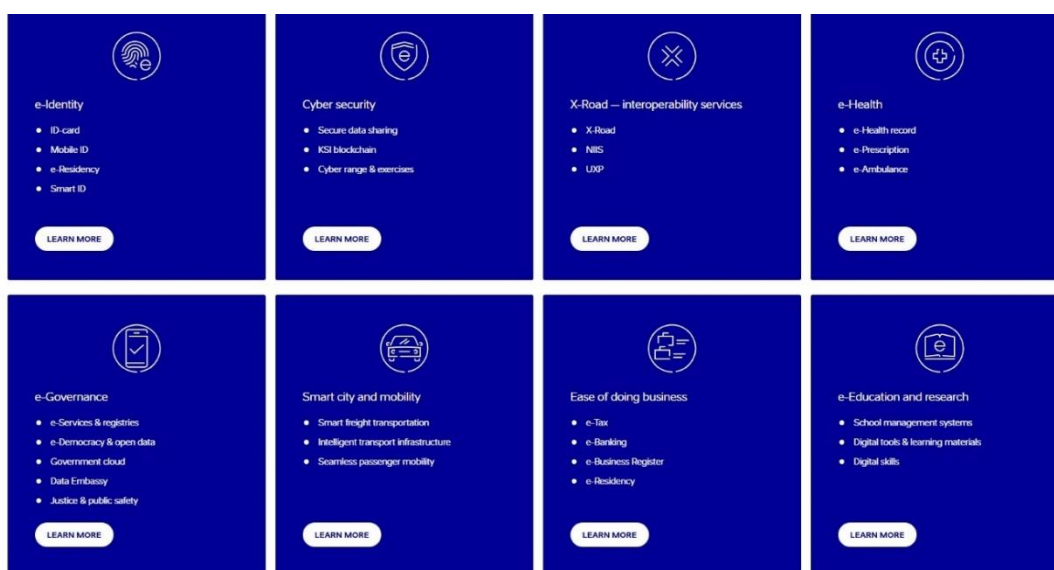


Рисунок 3.2. - Система X-Road для обміну інформацією у Естонії

Джерело: X-Road – interoperability services

Ця реформа дозволила знизити бюрократичні бар'єри та зробила адміністративні процеси швидшими і зручнішими. Завдяки автоматизації рутинних завдань державні службовці зосереджуються на більш комплексних питаннях, що підвищує якість державного управління. Також важливою складовою реформи стала кібербезпека, що отримала значне фінансування від ЄС та посилила захист персональних даних громадян.

Іспанія, співпрацюючи зі Світовим банком та ЄС, зробила децентралізацію пріоритетом реформування державного управління. Держава передала низку повноважень на регіональний рівень, забезпечивши автономію місцевим органам влади для прийняття рішень на користь громад. Це стало важливим кроком у напрямку інтеграції європейських принципів управління, що сприяло зростанню довіри до влади з боку місцевих громад.

Важливим компонентом децентралізації стали навчальні програми, які дозволяли місцевим службовцям підвищувати компетенції з надання адміністративних послуг. Іспанія також розробила та впровадила систему оцінювання ефективності, що дозволяє вимірювати результати діяльності місцевих адміністрацій і виявляти зони для вдосконалення [26].

Досвід Румунії та Хорватії у процесі адаптації державної служби до стандартів ЄС є цінним прикладом для країн-кандидатів, оскільки обидві країни пройшли через складний і тривалий процес реформування, спрямованого на підвищення прозорості, ефективності та підзвітності державних органів. Ці країни стикалися з низкою схожих викликів, таких як боротьба з корупцією, політизація державної служби, недосконалість процедур управління, але знайшли власні рішення, що дозволило їм значно просунути в досягненні європейських стандартів.

До прикладу, Румунія почала активні реформи державної служби ще на етапі підготовки до вступу в ЄС. Основними напрямками реформ стали боротьба з корупцією, зміцнення інституційної спроможності та підвищення прозорості державної адміністрації. Корупція вважалася однією з найбільших загроз для

вступу Румунії до ЄС, тож країна значну увагу приділила боротьбі з цією проблемою. У 2002 році було створено Національне агентство з боротьби з корупцією (DNA), яке отримало широкі повноваження для розслідування корупційних справ на найвищих рівнях влади. Ця інституція стала однією з ключових у забезпеченні відповідності європейським стандартам у сфері антикорупції. Діяльність DNA дозволила Румунії знизити рівень корупції, покращити механізми контролю та підвищити прозорість роботи державної служби.

Щоб мінімізувати політичний вплив на державну службу, Румунія впровадила систему конкурсних відборів на державні посади. Було розроблено процедури для призначення посадовців на основі їхніх професійних навичок і досвіду. Проте, попри такі зміни, Румунія все ще стикається з проблемою політичного тиску на державних службовців, що вказує на потребу подальших зусиль для повної деполітизації системи.

Однією з важливих реформ стало впровадження електронного урядування, яке дозволило зробити адміністративні процеси більш прозорими і доступними для громадян. Були створені онлайн-платформи для надання державних послуг, що не тільки поліпшило якість обслуговування громадян, але й зменшило можливості для корупційних дій.

Румунія активно розвивала програми навчання для державних службовців, щоб підвищити їхню кваліфікацію відповідно до вимог ЄС. Було створено Національний інститут адміністрації, що відповідає за підготовку та підвищення кваліфікації працівників державної служби. Участь державних службовців у навчальних програмах сприяла впровадженню нових підходів в управлінні та плануванні державної служби [27].

Хорватія, як наймолодша країна-член ЄС, пройшла через комплексний процес адаптації, зосереджуючись на зміцненні інституційної спроможності, подоланні корупції, реформуванні законодавства та інтеграції цифрових технологій у державне управління.

Хорватія створила численні нові державні інституції та реформувала існуючі для кращої координації з ЄС. Основна увага була приділена створенню правової бази, яка б забезпечила незалежність державної служби від політичного впливу. Важливим кроком стало формування посади державного службовця на основі спеціальних кваліфікаційних вимог та забезпечення захищеності службовців від звільнень з політичних мотивів.

Хорватія, подібно до Румунії, вжила активних заходів для боротьби з корупцією. Важливу роль відіграли антикорупційні закони та створення органів, відповідальних за нагляд і моніторинг за дотриманням антикорупційного законодавства. Однією з таких інституцій стало Бюро з питань боротьби з корупцією та організованою злочинністю (USKOK), яке посилює спроможність держави протидіяти корупції у всіх сферах державної служби.

Задля підвищення якості надання послуг на місцевому рівні Хорватія здійснила децентралізацію, передавши певні адміністративні функції місцевим органам влади. Це дозволило знизити навантаження на центральний уряд, одночасно підвищивши ефективність роботи на місцях. Місцеві адміністрації отримали більше ресурсів і можливостей для управління, що дозволило поліпшити якість державних послуг у віддалених регіонах.

Хорватія активно впровадила електронне врядування як частину зобов'язань перед ЄС. Були розроблені інтегровані інформаційні системи, що дозволили громадянам отримувати державні послуги в режимі онлайн, а також покращили координацію між різними державними органами. Це також сприяло підвищенню прозорості та зменшенню можливостей для корупційних дій.

Вступ до ЄС дав Хорватії доступ до програм підтримки, таких як ІРА (Instrument for Pre-accession Assistance), що дозволило країні профінансувати важливі інституційні реформи, провести навчання державних службовців та забезпечити матеріально-технічну базу для нових державних органів. Крім того, Хорватія скористалася програмами ТАІЕХ та Twinning, які сприяли обміну досвідом з іншими країнами-членами ЄС [33].

Досвід Румунії та Хорватії у реформуванні державної служби показує, що досягнення відповідності стандартам ЄС можливе лише за умов системного підходу та довготривалої роботи. Обидві країни продемонстрували значний прогрес у зниженні рівня корупції, підвищенні прозорості та підзвітності державних органів, а також зміцненні інституційної спроможності. Однак важливо відзначити, що процес реформування потребує безперервного вдосконалення. Попри успіхи, Румунія та Хорватія продовжують роботу над підтримкою незалежності державної служби та посиленням підзвітності, щоб забезпечити сталий розвиток відповідно до європейських стандартів.

Отже, порівняльний аналіз досвіду реформування державної служби в країнах-членах Європейського Союзу показав важливість системного підходу до адаптації інституційних структур, що забезпечує ефективне впровадження європейських принципів управління. Аналіз засвідчує, що успішна адаптація державної служби до стандартів ЄС є процесом, який вимагає поєднання індивідуальних підходів до національних потреб із загальноєвропейськими цілями, такими як прозорість, інклюзивність, підзвітність та боротьба з корупцією. Міжнародна підтримка, зокрема у форматі європейських програм IPA, TAIEH, Twinning та фінансування з Європейського соціального фонду, відіграє ключову роль у забезпеченні успіху реформ, допомагаючи країнам зберегти рівновагу між локальними інтересами та вимогами європейської інтеграції.

3.2. Актуальні проблеми та виклики з якими стикаються країни-кандидати при адаптації державної служби до стандартів ЄС

Адаптація державної служби до стандартів ЄС є багаторівневим і тривалим процесом, що передбачає кардинальну трансформацію адміністративних структур, зміцнення інституційної спроможності, забезпечення прозорості й підзвітності, а також поступове викорінення корупції. Країни-кандидати повинні впровадити європейські стандарти у сфері управління персоналом, цифрових

технологій, управління фінансами, і в основні адміністративні процедури, що вимагає значних зусиль, ресурсів та експертизи. Нижче розглянемо ключові виклики, що ускладнюють цей процес у країнах-кандидатах.

Багато країн-кандидатів, особливо ті, які нещодавно почали адаптуватися до стандартів ЄС, зіштовхуються з проблемою нестачі інституційної спроможності. Цей виклик проявляється в наступних аспектах.

Обмежений кадровий потенціал. Брак кваліфікованих кадрів є одним із найсерйозніших бар'єрів на шляху до ефективного реформування державної служби. У багатьох країнах-кандидатах державні службовці не мають достатніх знань та навичок для роботи за новими стандартами, що часто призводить до низької ефективності управлінських рішень та опору змінам. Крім того, дефіцит фахівців у сферах стратегічного планування, управління проектами та фінансами ускладнює реалізацію комплексних реформ.

Слабка інституційна структура. Існуючі державні установи часто не мають достатньої організаційної потужності для впровадження нових політик і стандартів, що відповідають вимогам ЄС. Це стосується як центральних органів виконавчої влади, так і місцевих адміністрацій, які відіграють ключову роль у реалізації політик на місцях. Брак координації між різними рівнями влади також призводить до того, що імплементація реформ стає хаотичною та повільною.

Недостатнє інституційне навчання та підвищення кваліфікації. Навіть коли є бажання адаптувати нові стандарти, країнам часто бракує можливостей та ресурсів для організації ефективного навчання та підвищення кваліфікації. Програми навчання, які проводяться за підтримки ЄС, нерідко обмежуються базовими рівнями, що не охоплюють складні теми і не дають глибоких знань, необхідних для довгострокового розвитку інституційної спроможності.

Корупція залишається однією з головних перешкод на шляху до модернізації державної служби в багатьох країнах-кандидатах. Вона проявляється у вигляді неефективного управління, зловживань владою, і наявності привілейованих осіб, які займають керівні посади за політичними квотами.

Політизація призначень на державну службу. У багатьох країнах-кандидатах процес призначення на посади, особливо у вищих ешелонах державної служби, залишається заполітизованим. Це створює середовище, де на посади призначають осіб з лояльністю до влади, а не на основі їхньої кваліфікації чи професійних заслуг. Відсутність прозорих конкурсних процедур підвищує ризик корупційних схем, знижує рівень професіоналізму серед службовців і негативно впливає на довіру громадян до державних інституцій.

Низький рівень контролю за етичними нормами. Одним з важливих європейських стандартів для державної служби є дотримання етичних норм, що включає заборону на прийняття подарунків, обмеження конфлікту інтересів та дотримання політичної нейтральності. У багатьох країнах-кандидатах ці стандарти або відсутні, або формально не дотримуються, що створює сприятливі умови для корупційних дій і погіршує імідж державної служби.

Недостатня прозорість і доступ громадськості до інформації. Корупція також пов'язана з обмеженим доступом громадян до інформації про діяльність державних органів, зокрема щодо призначень, закупівель і розподілу бюджетних коштів. Відсутність прозорості дає можливість приховувати зловживання та ухвалення рішень на користь певних інтересів, а не суспільного блага. Прозорість і підзвітність державної служби є одними з основних вимог для інтеграції до ЄС. Однак для багатьох країн-кандидатів цей аспект залишається серйозною проблемою.

Слабка цифрова інфраструктура. Впровадження електронного врядування є одним із найефективніших способів підвищення прозорості, однак країни-кандидати часто стикаються з обмеженою цифровою інфраструктурою. Відсутність єдиних реєстрів, централізованих баз даних і систем, які можуть взаємодіяти між собою, призводить до неузгодженості інформації та ускладнює надання публічних послуг. Деякі країни також мають проблеми з безпекою та захистом даних, що створює додаткові ризики.

Низька залученість громадян. У деяких країнах громадяни мають обмежений доступ до інформації про роботу уряду та не можуть ефективно

контролювати його діяльність. Це часто обумовлено відсутністю правових рамок, які забезпечували б прозорість, і можливістю звернення до органів державної служби для отримання інформації. Громадянські організації, які могли б контролювати виконання реформ, іноді стикаються з обмеженнями щодо їхньої діяльності, що підриває громадський контроль [22].

Процес реформування державної служби є дороговартісним і вимагає значних ресурсів на проведення навчання, створення інфраструктури, підвищення заробітної плати для стимулювання фахівців та інші заходи [34].

Тому, багато країн-кандидатів мають нестабільну економічну ситуацію, що не дозволяє виділяти достатньо коштів на реформи. Це робить країни залежними від міжнародної фінансової допомоги. Однак залежність від зовнішніх ресурсів може створювати ризик припинення реформ, якщо міжнародна підтримка з якихось причин стане недоступною.

Програми допомоги ЄС, такі як IPA та інші, виділяють значні ресурси на підтримку реформ, але в деяких країнах-кандидатах ці кошти використовуються неефективно через корупцію чи недостатню компетентність у управлінні фінансами. Відсутність чітких механізмів контролю за витратами, а також слабка координація між міжнародними донорами і місцевими органами призводять до зниження ефективності фінансування реформ.

Важливо зазначити, що значна кількість країн-кандидатів обмежується короткостроковими ініціативами в процесі адаптації державної служби до стандартів ЄС, що може мати негативні наслідки. Такий підхід, зосереджений на швидких результатах, призводить до відсутності довгострокового стратегічного бачення і нестабільності реформ. Наприклад, короткострокові ініціативи часто орієнтовані на швидке виконання вимог для членства, але не враховують потребу в довгостроковій підтримці змін, що робить реформи нестійкими після досягнення членства чи змін у політичному керівництві. Окрім цього, багато країн-кандидатів залежать від зовнішньої фінансової допомоги, і обмеження короткостроковими цілями перешкоджає розробці внутрішніх механізмів фінансування, які забезпечили б продовження ініціатив після скорочення

зовнішньої підтримки. Також короткострокові підходи обмежують розбудову інституційної спроможності: країни часто зосереджуються на реалізації певних проектів або програм, але не створюють умов для підготовки і розвитку компетентних кадрів, здатних підтримувати сталі зміни в державному управлінні. Така практика ускладнює досягнення довготривалих стандартів, необхідних для повноцінної інтеграції в ЄС.

Окрім загальних проблем, з якими стикаються багато країн-кандидатів у процесі адаптації до стандартів ЄС, варто зазначити, що конкретні країни мають свої унікальні виклики, через які вони досі не були прийняті до складу ЄС.

Наприклад, у Туреччини, яка вже багато років претендує на вступ, основними проблемами залишаються серйозні питання в галузі прав людини, свободи преси та незалежності судової влади. Невиконання стандартів у цих сферах створює бар'єри для прогресу в переговорах про вступ, попри значний прогрес у інших аспектах реформ.

Чорногорія, яка вже є кандидатом і почала переговори з ЄС, також стикається з численними труднощами в адаптації державної служби. Зокрема, політизація управлінських кадрів, незадовільний рівень боротьби з корупцією і недостатня реформа правосуддя залишаються важливими перешкодами. Хоча країна зробила певні кроки в напрямку євроінтеграції, її зусилля часто гальмуються через внутрішню політичну нестабільність та взаємні конфлікти серед політичних еліт.

Сербія, яка також є кандидатом на вступ, відчуває значний тиск через проблему нормалізації відносин з Косово. Питання вирішення цього конфлікту є однією з головних умов для вступу країни в ЄС. Крім того, Сербія має серйозні проблеми в таких сферах, як верховенство права, боротьба з корупцією і свобода ЗМІ, що впливає на її можливість адаптувати державну службу до європейських стандартів.

Албанія також є країною-кандидатом, але її прогрес уповільнюється через невиконання ключових вимог у сфері верховенства права, зокрема в боротьбі з організованою злочинністю та корупцією. Це питання є суттєвим, оскільки ЄС

вимагає від кандидатів забезпечення ефективної судової системи та належного управління державними ресурсами.

Косово, хоча й не є офіційним кандидатом, але прагне стати частиною ЄС, стикається з особливими труднощами через невизнання частиною країн-членів ЄС та продовження політичних і правових суперечок щодо його статусу. У той же час, необхідність адаптації до європейських стандартів у сфері державного управління, верховенства права та економічної стабільності є величезним викликом для країни.

Україна, як країна-кандидат, також стоїть перед значними викликами на шляху адаптації своєї державної служби до стандартів ЄС. Однією з основних перешкод є глибока політизація державної служби, що перешкоджає ефективному управлінню та забезпеченню прозорості. Політичний вплив на призначення та звільнення державних службовців залишається значним, що може призводити до нестабільності в адміністративних структурах і зниження їх ефективності [34].

Окрім політизації, одним із основних викликів є корупція, яка, незважаючи на численні реформи та антикорупційні ініціативи, все ще залишається серйозною проблемою. В Україні створено ряд антикорупційних органів, таких як Національне антикорупційне бюро (НАБУ) та Спеціалізована антикорупційна прокуратура (САП), однак існують питання щодо їхньої ефективності, а також можливості для подолання корупційних схем на високому рівні влади.

Незадовільне функціонування судової системи та відсутність належного контролю за її діяльністю також є однією з найбільших перешкод для реального забезпечення верховенства права. У реформуванні судової системи спостерігається певний прогрес, однак суди все ще часто залишаються під впливом політичних і бізнес-інтересів, що підриває довіру громадян до правосуддя.

Країнам-кандидатам для вступу в ЄС, таким як Україна, Туреччина, Чорногорія, Сербія та Албанія, заважають низка факторів, які ускладнюють процес адаптації їхніх державних служб до європейських стандартів. Політичні

конфлікти та нестабільність можуть значно ускладнити проведення необхідних реформ у державному управлінні. У країнах, де існують політичні суперечності або де відбуваються періодичні зміни урядів, часто виникає проблема зі стабільним виконанням реформ, оскільки нові уряди можуть змінювати політичний курс, що гальмує процес адаптації до стандартів ЄС.

Наприклад, у Туреччині та Сербії політичні суперечки щодо внутрішніх проблем, зокрема статусу Косово та відносин із ЄС, створюють напружену ситуацію, що ускладнює ефективне виконання реформ [38].

Корупція залишається однією з основних проблем у багатьох країнах-кандидатах. Високий рівень корупції у державних установах перешкоджає проведенню ефективних реформ, знижує довіру громадян до урядових структур і створює «замкнуті кола» корупційних практик. Політизація державної служби, коли кадрові призначення здійснюються на основі політичних вподобань, а не на професійних критеріях, також значно ускладнює процес адаптації до європейських стандартів.

Незалежність судової системи, відсутність належного контролю та недостатня ефективність суддів є ще однією перешкодою на шляху до європейської інтеграції. Без реального верховенства права важко забезпечити функціонування державної служби відповідно до європейських стандартів. У Чорногорії та Албанії одна з головних проблем — це недостатня реформа судової системи. Корупція серед суддів, політичний тиск на судову гілку влади та відсутність прозорості у судових процесах створюють серйозні бар'єри для розвитку [39].

Недовіра громадян до державних інституцій є великою перешкодою для проведення реформ. Це може бути наслідком попередніх корупційних скандалів, неефективності урядів або непослідовності у проведенні реформ. Коли громадяни не вірять у здатність уряду забезпечити справедливість, зростає ризик відсутності підтримки для необхідних змін [74]. В Україні низька довіра до інституцій влади обмежує ефективність проведення реформ і створює

негативний імідж для державних служб. Це також ускладнює впровадження програм, спрямованих на покращення управління [34].

Малий рівень інституційної спроможності для проведення реформ — від недостатнього навчання державних службовців до відсутності сучасних інструментів для управління — є суттєвою проблемою для багатьох країн-кандидатів. Без кваліфікованих кадрів, що розуміють європейські стандарти управління та здатні застосовувати їх на практиці, труднощі в адаптації державної служби до вимог ЄС лише посилюються. В Албанії та Сербії бракує кваліфікованих кадрів у державному управлінні, що значно ускладнює ефективне проведення необхідних реформ, особливо в таких сферах, як правосуддя, боротьба з корупцією та управління.

Для проведення ефективних реформ необхідне належне фінансування. Багато країн-кандидатів часто стикаються з труднощами у залученні необхідних інвестицій для проведення масштабних реформ у державному управлінні та розвитку інституцій. У Сербії та Туреччині однією з головних перепон для реформ є недостатнє фінансування для необхідних змін у державному управлінні, що гальмує прогрес на шляху до інтеграції в ЄС.

Зовнішні фактори, зокрема геополітичний контекст, можуть також мати значний вплив на процес адаптації до стандартів ЄС. Наприклад, політична ситуація в регіоні, вплив інших потужних гравців (як-от Росія для країн на сході Європи), а також підтримка або саботаж європейської інтеграції з боку зовнішніх акторів можуть істотно впливати на реформаторські процеси в країнах-кандидатах. В Україні зовнішній тиск, зокрема з боку Росії, значно ускладнює проведення реформ, оскільки багато зусиль мають бути спрямовані на забезпечення національної безпеки та економічної стабільності, що відволікає від реформ у державному управлінні [73]. Наведені дані табл. 3.2 відображають прогрес у виконанні основних стандартів ЄС, враховуючи політичні, економічні та правові реформи.

Таблиця 3.2

Етапи адаптації (відсоток виконання стандартів ЄС) країн-кандидатів

Країна	Етап адаптації (%)	Галузь, що потребує найбільше уваги
Україна	70%	Судова реформа, боротьба з корупцією
Північна Македонія	75%	Законодавчі зміни, правосуддя
Чорногорія	80%	Інституційна реформа, управління державними ресурсами
Сербія	68%	Економічні реформи, боротьба з корупцією
Албанія	72%	Публічне управління, правова система

Джерело: складено автором

Усі ці фактори — політична нестабільність, корупція, слабка судова система, низька довіра до інституцій, обмежені фінансові ресурси та зовнішні впливи — створюють суттєві перепони для країн-кандидатів на шляху адаптації їх державної служби до стандартів ЄС. Для успішного подолання цих бар'єрів необхідні комплексні, довгострокові та стабільні реформи, а також реальна політична воля і підтримка з боку громадян та міжнародних партнерів.

Ці приклади свідчать про те, що для досягнення членства в ЄС країнам-кандидатам необхідно не лише провести необхідні реформи в державній службі, але й вирішити ряд складних політичних, правових і економічних питань. Без вирішення цих проблем вони залишаються на шляху до європейської інтеграції, що ще раз підкреслює важливість комплексного і стійкого підходу до реформування державної служби.

Загалом, для успішної адаптації державної служби до європейських стандартів кожній країні-кандидату необхідно не лише вдосконалювати внутрішні механізми управління та боротьби з корупцією, але й зміцнювати інституційну спроможність, підвищувати кваліфікацію державних службовців і забезпечувати реальну незалежність судових органів. Тільки системний і стійкий підхід до реформ може забезпечити довгостроковий прогрес на шляху до європейської інтеграції.

3.3. Рекомендації щодо подальших кроків та напрацювань в контексті переговорного процесу вступу України до ЄС

На сьогодні, Україна вже досягла значного прогресу на шляху до інтеграції в ЄС, адаптуючи численні законодавчі акти та впроваджуючи важливі реформи. Однак для посилення переговорних позицій і виконання ключових умов для вступу необхідно приділити увагу низці пріоритетних завдань, зокрема у сфері державної служби та взаємодії з міжнародними партнерами. Нижче наведені рекомендації, які можуть забезпечити сталість реформ і наблизити Україну до членства в ЄС.

Проте для того, щоб успішно просуватися в переговорах щодо членства, на мою думку, варто зосередитися на кількох важливих напрямках адаптації державної служби до стандартів ЄС:

На основі запропонованих проведеного дослідження співпраці з міжнародними партнерами у сфері адаптації державної служби України до європейських стандартів, актуальними залишаються кроки щодо вдосконалення державного управління та розвитку ключових інституційних механізмів. Подальше реформування державної служби потребує як посилення координації з міжнародними партнерами, так і адаптації до європейських стандартів у межах національної правової бази. Окрім цього, важливим є врахування досвіду країн Європейського Союзу, які пройшли шлях адаптації, а також подолання внутрішніх перешкод і залучення громадянського суспільства до процесу

євроінтеграції.

З огляду на це, можна виокремити ряд конкретних рекомендацій для полегшення переговорного процесу і поглиблення європейської інтеграції України:

- Посилення інституційної спроможності органів державної влади в Україні шляхом співпраці з міжнародними партнерами та участь у програмах міжнародної технічної допомоги, таких як програми «Twinning», «TAIEX» та інші. Дослідження показало, що, незважаючи на існування таких органів, як Адміністративний офіс Twinning в Україні, а також наявність робочих груп і моніторингових механізмів, основною проблемою залишається недостатня цілеспрямованість і нездатність державних органів завершувати реформаторські проекти та досягати конкретних результатів у визначених напрямках. Це зумовлено низкою факторів, серед яких недостатня узгодженість стратегічних пріоритетів із національними потребами, слабка мотивація службовців до змін і, часто, відсутність належного внутрішнього контролю за ефективністю впровадження реформ. Для вирішення цієї проблеми доцільно запровадити систему мотивацій, наприклад, шляхом додаткових премій за досягнення результатів або кар'єрного просування для тих службовців, які демонструють високу ефективність у впровадженні проектів. Важливо також, щоб у межах проектів передбачалося подальше навчання та розвиток компетентностей працівників, які працюють над реформами, що дозволить забезпечити їхню зацікавленість та підвищить професійний рівень. Крім цього, для ефективного управління міжнародними програмами потрібна підготовка державних службовців, відповідальних за реалізацію цих проектів. Проведення навчань з управління міжнародними проектами, роботою з донорами та комунікацією з іноземними партнерами.

- Стратегічне планування та управління проектами. Співпраця з програмами міжнародної технічної допомоги, зокрема Twinning та TAIEX, дозволяє отримати експертну допомогу для розвитку стратегічного планування в органах державної влади. За підтримки європейських партнерів можна

розробити чіткі дорожні карти для кожного проєкту, з визначенням конкретних кроків, показників результативності та очікуваних результатів. Важливо, щоб ці плани відповідали як європейським вимогам, так і національним потребам, сприяючи підвищенню прозорості та підзвітності.

- Зміцнення професійної компетентності державних службовців. Залучення міжнародних експертів через спеціалізовані тренінги дозволяє організувати системне навчання державних службовців. Це можуть бути як короткострокові курси з питань європейських стандартів, так і тривалі програми професійного розвитку, що забезпечать глибоке розуміння європейських норм і підходів до публічного управління. Крім того, досвід європейських країн допоможе впровадити систему безперервного навчання та кар'єрного зростання, яка мотивуватиме службовців до професійного розвитку.

- Розвиток системи наставництва серед державних службовців. Оскільки більшість змін потребує чіткої підтримки та керівництва на рівні виконавців, варто звернути увагу на впровадження системи наставництва. Це дозволить більш досвідченим службовцям передавати знання новим співробітникам і забезпечити перехід до нових стандартів без надмірних втрат у якості роботи. Ви могли б порадити організувати регулярні тренінги для наставників і коучів у державних органах, які допоможуть інтегрувати нові підходи і європейські стандарти в повсякденну практику.

- Проведення порівняльних досліджень практик країн, які успішно адаптували свою державну службу до стандартів ЄС (наприклад, Польщі, Латвії та Литви). Це дозволить краще зрозуміти можливі ризики та переваги запровадження певних змін у національному контексті та підвищить ефективність адаптації до європейських вимог.

- Інформування громадськості про досягнення у сфері євроінтеграції та адаптації державної служби через створення комунікаційної платформи, яка буде регулярно оновлювати дані про впроваджені зміни та прогрес у співпраці з ЄС. Це сприятиме кращому розумінню громадськістю важливості та користі реформ.

- Активізація залучення молоді до процесу євроінтеграції. Оскільки майбутнє реформ багато в чому залежить від нових поколінь, важливо зосередити увагу на освітніх програмах і залученні молоді до процесу європейської інтеграції через практики, стажування в інституціях ЄС, волонтерські програми та ініціативи, які розвивають європейське громадянське суспільство. Молодь має бути не лише спостерігачем, але й активним учасником, який відчуватиме себе частиною великого європейського проекту.

Враховуючи досягнутий прогрес та наявні виклики, ефективна адаптація державної служби України до стандартів ЄС потребує комплексного підходу, що включає як стратегічне планування, так і детальну практичну роботу на рівні органів державного управління. Ключовими чинниками успіху є постійне навчання державних службовців, налагодження ефективної взаємодії з міжнародними партнерами, а також активне залучення громадянського суспільства до процесу реформ. Реалізація запропонованих кроків сприятиме не тільки досягненню конкретних результатів у переговорах з ЄС, але й сприятиме сталому розвитку та підвищенню ефективності державного управління в Україні в цілому. Перехід до європейських стандартів потребує часу і зусиль, проте завдяки чітким та послідовним діям, підтримці міжнародних партнерів та зацікавленості українського суспільства, цей процес може стати основою для успішного європейського майбутнього України.

Висновки до розділу 3

Отже, Україна зробила важливі кроки на шляху до європейської інтеграції, демонструючи значний прогрес у реформуванні законодавства та адаптації до європейських стандартів. Однак для успішного завершення цього процесу та досягнення повноправного членства в ЄС важливо продовжувати працювати над низкою стратегічних завдань. Серед них — вдосконалення державної служби, укріплення інституційної спроможності органів влади та активізація співпраці з міжнародними партнерами.

Зокрема, одним з ключових аспектів є вдосконалення внутрішніх механізмів управління та адаптація до європейських стандартів. Україна може багато чого навчитися від досвіду країн, які вже пройшли шлях євроінтеграції, таких як Польща, Латвія та Литва. Ці держави успішно адаптували свої державні служби, подолавши внутрішні виклики, і значною мірою завдяки ефективній співпраці з міжнародними партнерами змогли досягти високих стандартів у публічному управлінні.

Проте для того, щоб ці реформи дали стійкий результат, важливо не лише зміцнювати органи влади, а й зосередити зусилля на підвищенні професійної компетентності державних службовців через міжнародні тренінги, створення програм безперервного навчання та залучення молоді до євроінтеграційних процесів. Залучення громадянського суспільства до реформ є не менш важливим аспектом, оскільки саме активна участь громадян може стати потужним стимулом для прогресу.

Процес адаптації державної служби до стандартів ЄС потребує комплексного підходу, який включає не тільки розвиток інституційної спроможності, а й належну координацію з міжнародними партнерами. Це дозволить Україні не тільки укріпити свої переговорні позиції, але й створити ефективну та прозору систему управління, яка відповідатиме європейським вимогам та забезпечить сталий розвиток в майбутньому. Враховуючи досягнуті результати та наявні виклики, можна з оптимізмом дивитися на подальші кроки на шляху до ЄС, впроваджуючи необхідні зміни та налаштовуючи конструктивну співпрацю з партнерами.

ВИСНОВКИ

У магістерській дипломній роботі було охарактеризовано сутність європейських стандартів державної служби, їх ключові принципи та норми. Основні принципи європейської державної служби включають відданість Європейському Союзу, добросовісність, об'єктивність та повагу до інших, що спрямовані на створення прозорої, етичної та професійної культури державного управління. Відданість ЄС та його громадянам забезпечує орієнтацію на інтереси суспільства, добросовісність формує високі стандарти етики, об'єктивність гарантує справедливість, а повага до інших сприяє побудові взаємоповажних відносин із громадянами та інституціями. Загалом, ці принципи слугують фундаментом для розвитку довіри між державою та суспільством, забезпечення ефективної діяльності державної служби та підтримки демократичних цінностей. Європейські стандарти державної служби не лише сприяють підвищенню якості управління, але й формують умови для сталого розвитку суспільства в контексті європейської інтеграції.

Розглянуто основні підходи до співпраці з міжнародними партнерами, проектами та програмами міжнародної технічної допомоги як один із інструментів розвитку державної служби. Співпраця з міжнародними партнерами та використання програм міжнародної технічної допомоги є потужним засобом для розвитку державної служби та модернізації системи управління. Завдяки багатосторонній співпраці, включаючи двосторонні відносини, участь у міжнародних організаціях та програмах технічної допомоги, держави отримують доступ до інноваційних рішень, експертної підтримки та передових управлінських методів.

Однією з ключових переваг є можливість запровадження передових технологій, як-от електронне врядування, що підвищує прозорість державного управління і знижує корупційні ризики (наприклад, система ProZorro в Україні). Також міжнародна допомога забезпечує фінансові ресурси для реалізації необхідних реформ, що особливо важливо в умовах обмежених бюджетних

можливостей. Ще одним напрямом є покращення інституційної спроможності, зокрема через навчання та підвищення кваліфікації державних службовців. Міжнародні програми, такі як TAIEH та SIGMA, надають рекомендації, консультації та підтримку в адаптації національних систем до європейських стандартів. Вони забезпечують передачу кращих практик, зокрема у сфері підготовки, оцінки та відбору державних службовців.

Проте будь-яка співпраця має ряд викликів. Серед них — бюрократичні перешкоди, недостатня координація між національними установами та складність адаптації зовнішніх ініціатив до національних реалій. Проте за умов ефективної організації та належної адаптації міжнародних підходів, ці виклики можуть бути подолані. Таким чином, міжнародна технічна допомога та співпраця з партнерами сприяють не лише покращенню державного управління, але й підвищують спроможність державної служби відповідати сучасним викликам, гармонізуючи національні процеси з міжнародними стандартами.

Проаналізовано нормативно-правовий вимір реформування системи державної служби. Основними напрямами реформування є забезпечення професійної компетентності, підвищення стійкості системи до корупції, адаптація правової бази до стандартів Європейського Союзу та впровадження принципів децентралізації. У рамках співпраці з міжнародними партнерами, зокрема OECD-SIGMA та Європейським Союзом, Україна отримує практичну допомогу та рекомендації, що базуються на найкращих міжнародних практиках у сфері державного управління.

Нормативно-правовий вимір реформування системи державної служби в Україні регулюється кількома ключовими нормативно-правовими актами. Основним є Закон України "Про державну службу", який визначає принципи функціонування державної служби, зокрема політичну нейтральність, професіоналізм, підзвітність та прозорість діяльності державних службовців. Закон також встановлює механізми конкурсного відбору на посади державної служби, оцінки результатів роботи службовців та забезпечення їхнього професійного розвитку. Іншим важливим актом є Постанова Кабінету Міністрів

України № 990 "Деякі питання організації професійного навчання державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування", що регулює організацію професійного навчання для державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування, зокрема за рахунок міжнародної технічної допомоги. Також, Постанова Кабінету Міністрів України № 1028 "Про організацію професійного навчання державних службовців за рахунок міжнародної технічної допомоги", що визначає механізм організації такого навчання. Крім того, важливим є дотримання положень Європейської хартії місцевого самоврядування, яка, хоч і є міжнародним актом, має вагоме значення для розвитку принципів децентралізації та місцевого самоврядування в Україні, сприяючи інтеграції країни до європейських стандартів.

Ключовим аспектом є роль НАДС у координації та управлінні процесом професійного навчання, яке проводиться як в Україні, так і за кордоном. Дотримуючись міжнародних стандартів, ця структура забезпечує системний підхід до підвищення кваліфікації державних службовців та керівників, орієнтуючи їх на сучасні вимоги і створюючи можливості для обміну досвідом з іншими країнами. Це сприяє впровадженню нових підходів до управління, підвищенню ефективності та прозорості функціонування державної служби та адаптації її до сучасних викликів і потреб громадянського суспільства. Таким чином, нормативно-правовий вимір реформування державної служби в Україні є основою для стабільного, прозорого та ефективного державного управління, яке спроможне не лише відповідати сучасним міжнародним стандартам, але й сприяти сталому розвитку державних інститутів у довгостроковій перспективі.

Розкрито засади співпраці центрального органу виконавчої влади у рамках міжнародної технічної допомоги в процесі адаптації державного управління до стандартів ЄС. Співпраця Національного агентства України з питань державної служби (НАДС), з міжнародними партнерами є ключовим елементом у процесі адаптації державного управління України до стандартів Європейського Союзу. До прикладу, НАДС активно співпрацює з Європейською Комісією в рамках програми TAIEХ, яка сприяє обміну знаннями та наданню технічної допомоги

для адаптації національного законодавства до європейських стандартів, зокрема у сферах державного управління та боротьби з корупцією. Завдяки програмі ТАІЕХ було організовано численні семінари та консультації з європейськими експертами.

У 2023 році НАДС співпрацювало з Програмою Ради Європи «Посилення доброго демократичного врядування і стійкості в Україні», що призвело до розробки практичного посібника для навчання державних службовців місцевих адміністрацій. Крім того, у рамках проекту EU4PAR було розроблено комунікаційні матеріали для реформи системи оплати праці державних службовців, а також організовано навчання для служб управління персоналом.

НАДС також продовжує співпрацювати з програмою SIGMA, яка надала експертну підтримку в розробці проекту закону щодо класифікації посад в державному управлінні. Спільна робота з міжнародними партнерами сприяє підвищенню кваліфікації державних службовців та зміцненню інституційної спроможності, що є ключовим для подальшої європейської інтеграції України.

У рамках міжнародної технічної допомоги НАДС продовжує активну співпрацю з міжнародними партнерами, спрямовану на підвищення кваліфікації державних службовців та зміцнення інституційної спроможності. Важливою частиною цієї роботи є підготовка нових програм, орієнтованих на післявоєнну відбудову, які забезпечать кадрову та інституційну підтримку органів влади на деокупованих територіях, що є стратегічно важливим аспектом для подальшої стабільності та розвитку державних інститутів України.

Досліджено досвід країн-членів Європейського Союзу в процесі адаптації державної служби до європейських стандартів. Приєднання нових країн завжди супроводжувалося значною міжнародною підтримкою та залученням ресурсів і експертизи ЄС. Польща, Литва, Естонія, Румунія та Хорватія на прикладі своїх реформ показали, як важливим є комплексний підхід до вдосконалення державного управління, забезпечення прозорості, боротьби з корупцією та адаптації до європейських норм і стандартів. Наприклад, Польща на початкових етапах реформ зосередилася на системі підбору персоналу, Литва активно

працювала над підвищенням мотивації службовців, а Естонія зробила значний крок у цифровізації державних послуг. Румунія та Хорватія, в свою чергу, пройшли через складні процеси реформ, спрямовані на боротьбу з корупцією, зміцнення інституційної спроможності та інтеграцію цифрових технологій у державне управління. Ці приклади показують, що досягнення європейських стандартів можливе тільки через системну роботу та тісну співпрацю з міжнародними партнерами. Країни, які проходять через процес адаптації, повинні враховувати національні особливості та специфіку свого розвитку, щоб успішно інтегрувати європейські практики в національну систему управління.

Визначено актуальні проблеми та виклики з якими стикаються країни-кандидати при адаптації державної служби до стандартів ЄС та запропоновано рекомендації щодо подальших кроків та напрацювань в контексті переговорного процесу вступу України до ЄС. Аналіз проблем, з якими стикаються країни-кандидати, дозволив визначити основні перешкоди на шляху реформування державного управління. Ключовими викликами є обмежений кадровий потенціал, слабка інституційна структура, недостатня прозорість і підзвітність, корупція, слабка судова система, низька довіра до інституцій, політизація призначень, а також низький рівень контролю за етичними нормами. Залежність від міжнародної фінансової допомоги створює додатковий ризик для стабільності реформ. Для забезпечення сталого розвитку інституційної спроможності важливо зосередити зусилля на довгострокових ініціативах, спрямованих на підготовку компетентних кадрів, запровадження ефективних механізмів контролю за витратами, розвиток цифрової інфраструктури та підвищення громадської участі у процесах контролю за діяльністю державної служби. Рекомендовано також розробити прозорі процедури призначення на посади, що базуються на кваліфікації, а не політичних уподобаннях, та створити умови для незалежного контролю за етичними нормами. Впровадження таких заходів сприятиме формуванню стабільної та ефективної системи державного управління, здатної відповідати європейським стандартам і забезпечити успішну інтеграцію України до ЄС.

Для подальшого посилення позицій у переговорах та виконання умов для вступу, варто звернути особливу увагу на ключові аспекти, такі як адаптація державної служби до європейських стандартів та зміцнення співпраці з міжнародними партнерами.

Одним із важливих напрямів є посилення інституційної спроможності державних органів, яке можна досягти завдяки активній співпраці з міжнародними партнерами та участі в програмах технічної допомоги, зокрема Twinning та TAIEХ. Важливим також є впровадження системи мотивацій для службовців, що сприятиме реалізації реформ на практиці. Поряд з цим, розвиток системи навчання та наставництва дозволить забезпечити ефективне впровадження європейських стандартів на рівні виконавців.

Необхідно також продовжувати розробку стратегічних планів, які будуть відповідати національним потребам та європейським вимогам, що підвищить прозорість та підзвітність. Проведення порівняльних досліджень практик країн, які успішно адаптували свої державні служби до стандартів ЄС, дозволить уникнути потенційних ризиків та підвищити ефективність реалізації реформ. Окрім цього, важливо інформувати громадськість про досягнення у сфері євроінтеграції, створюючи комунікаційну платформу для регулярного оновлення даних щодо прогресу.

Залучення молоді до процесу євроінтеграції через освітні програми, стажування в інституціях ЄС та волонтерські ініціативи сприятиме формуванню активного громадянського суспільства та підвищенню обізнаності про європейські цінності.

Отже, для ефективного руху України до членства в ЄС необхідний комплексний підхід, який передбачає постійне навчання, співпрацю з міжнародними партнерами та активне залучення громадськості. Такий підхід забезпечить не лише прогрес у переговорах, але й підвищить ефективність та сталість державного управління. Перехід до європейських стандартів вимагає часу та зусиль, проте завдяки чітким і послідовним діям, підтримці міжнародної

спільноти та зацікавленості українського суспільства, цей процес може стати основою для європейського майбутнього України.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Agenda 2000 - Commission Opinion on Poland's Application for Membership of the European Union. URL: https://ec.europa.eu/commission/presscorner/api/files/document/print/en/doc_97_16/DOC_97_16_EN.pdf
2. ANNUAL PROGRESS REPORT on the Implementation of the Strategic Compass for Security and Defence. URL: https://www.eeas.europa.eu/sites/default/files/documents/2024/StrategicCompass_2ndYear_Report_0.pdf
3. Commission Opinion on Hungary's Application for Membership of the European Union. URL: https://ec.europa.eu/commission/presscorner/api/files/document/print/en/doc_97_13/DOC_97_13_EN.pdf
4. Comprehensive monitoring report on Lithuania's preparations for membership. URL: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/HTML/?Uri=CELEX%3A52003SC1204>
5. Світовий банк в Україні. URL: <https://www.worldbank.org/uk/country/ukraine>
6. Системний підхід в управлінні персоналом на публічній службі (Категорія «В»). URL: <https://pdp.nacs.gov.ua/courses/systemnyi-pidkhid-v-upravlinni-personalom-na-publichnii-sluzhbi-katehoriia-v>
7. Співпраця та взаємодія з міжнародними організаціями та проєктами міжнародної технічної допомоги 2023-2024. URL: <http://surl.li/uwkuaf>
8. Стартувала четверта HR майстерня | Національне агентство України з питань державної служби. URL: <https://nads.gov.ua/news/startuvala-chetverta-hr-maisternia>
9. Стратегія співпраці USAID – України із питань розвитку 2019-2024 рр. URL: https://www.usaid.gov/sites/default/files/2022-05/Ukraine_USAID_CDSCS_2019-2024_Public_Ukr.pdf

10. Стратегія реформування державного управління України на 2022-2025 роки. URL: <https://www.kmu.gov.ua/storage/app/sites/1/reforms/pars-2022-2025-ukr.pdf>
11. Estonia's way into the European Union. URL: https://eu.mfa.ee/wp-content/uploads/sites/19/2018/09/Estonias_way_into_the_EU.pdf
12. European Charter of Local Self-Government. URL: <https://www.coe.int/en/web/impact-convention-human-rights/european-charter-of-local-self-government#/>
13. European Council conclusions on Ukraine, security and defence, Middle East, enlargement and reforms, migration, preparedness and crisis response, and European Semester. URL: https://www.eeas.europa.eu/delegations/moldova/european-council-conclusions-ukraine-security-and-defence-middle-east-enlargement-and-reforms_en
14. European Institute of Public Administration. URL: <https://www.eipa.eu/>
15. Funding and Technical Assistance – European Commission. URL: https://neighbourhood-enlargement.ec.europa.eu/funding-and-technical-assistance/twinning_en
16. HRMIS. URL: <https://a5erp.solutions/hrmis/>
17. Інструмент інституціональної розбудови ТАІЕХ – Центр адаптації державної служби до стандартів Європейського Союзу. URL: <http://surl.li/zutnqf>
18. Інструмент інституціональної розбудови Twinning. URL: <http://surl.li/xwgege>
19. Інформаційно-статистична довідка щодо використання та реалізації інструменту інституціональної розбудови таіех в Україні. URL: <https://drive.google.com/file/d/1NdF0j5FQnvExK-6-fXiuIBAME-sICh4e/view>

20. Principles of Public Administration – OECD. URL: <https://www.sigmaweb.org/publications/principles-public-administration.htm>
21. Report on Bulgaria's progress towards accession. URL: https://www.europarl.europa.eu/doceo/document/A-5-2004-0105_EN.html
22. Report on implementation of the Association Agreement between Ukraine and the European Union for 2023. URL: <https://eu-ua.kmu.gov.ua/wp-content/uploads/Report-on-implementation-of-the-Association-Agreement-between-Ukraine-and-the-European-Union-for-2023.pdf>
23. Service standards and principles – European Commission. URL: https://commission.europa.eu/about-european-commission/service-standards-and-principles_en
24. SIGMA Monitoring Report – Public Administration in Ukraine 2023. URL: <http://surl.li/ixkkjg>
25. Strengthening Good Democratic Governance and Resilience in Ukraine. URL: <https://www.coe.int/en/web/kyiv/strengthening-good-democratic-governance-and-resilience-in-ukraine>
26. The accession of Spain. URL: <https://www.cvce.eu/en/education/unit-content/-/unit/02bb76df-d066-4c08-a58a-d4686a3e68ff/15bb0adb-1ff0-4299-b0aa-a9563ce40459>
27. The Accession Partnership with Romania. URL: <https://eur-lex.europa.eu/EN/legal-content/summary/the-accession-partnership-with-romania.html>
28. The Eupan Handbook. A concise manual. URL: https://www.eupan.eu/wp-content/uploads/2022/06/EUPAN_2022_Handbook_update.pdf
29. Ukraine | OECD. URL: <https://www.oecd.org/en/countries/ukraine.html>
30. Ukraine and SIGMA – OECD. URL: <https://www.sigmaweb.org/countries/ukraine-sigma.htm>
31. Ukraine: €135 million initially planned for programmes with Russia and Belarus will be transferred to strengthen cooperation with Ukraine and Moldova. URL:

- https://neighbourhood-enlargement.ec.europa.eu/news/ukraine-eu135-million-initially-planned-programmes-russia-and-belarus-will-be-transferred-strengthen-2023-08-16_en
32. World Bank. URL: <https://www.worldbank.org/uk/country/ukraine>
33. Working Paper Croatia's Preparation for EU Accession. URL: <https://www.econstor.eu/bitstream/10419/226070/1/wiiv-bo-wp-032.pdf>
34. Бабінова О.О. Державна регіональна політика і регіональний розвиток: сучасні реалії України та європейський досвід. Київ: Фенікс, 2011. 268 с
35. Відбулося обговорення законопроекту про внесення змін до Закону України «Про державну службу» щодо впровадження єдиних підходів в оплаті праці державних службовців на основі класифікації посад. URL: <https://nads.gov.ua/news/vidbulosia-obhovorennia-zakonoproiektu-pro-vnesennia-zmin-do-zakonu-ukrainy-pro-derzhavnu-sluzhbu-shchodo-vprovadzhennia-iedynykh-pidkhodiv-v-oplati-pratsi-derzhavnykh-sluzhbovtiv-na-osnovi-klasyfikatsii-posad>
36. Відзначено переможців Всеукраїнського конкурсу творчих робіт серед молоді. URL: <https://nads.gov.ua/news/vidznacheno-peremozhtsiv-yseukrainskoho-konkursu-tvorchykh-robit-sered-molodi>
37. Голова НАДС та керівник Програми SIGMA обговорили результати базової оцінки системи державного управління України за європейськими принципами SIGMA. URL: <https://nads.gov.ua/news/holova-nads-ta-kerivnyk-prohramy-sigma-obhovoryly-rezultaty-bazovoi-otsinky-systemy-derzhavnoho-upravlinnia-ukrainy-za-ievropeiskymy-pryntsypamy-sigma>
38. Державна служба в кризовий та посткризовий періоди: досвід країн-членів європейського союзу. URL: <https://pdp.nacs.gov.ua/courses/derzhavna-sluzhba-v-kryzovy-ta-postkryzovy-periody-dosvid-krain-chleniv-yevropeiskoho-soiuzu>
39. Державне управління в Україні: оцінювання на відповідність принципам Принципам державного управління. URL: <https://www.oecd-ilibrary.org/governance/b0dd70ef->

- uk.jsessionid=UhIhTjuZotlwrwiDwtHzyYWdRpCj_Gmr_CH5OH4n.ip-10-240-5-53
40. Децентралізація в Україні. URL: <https://decentralization.ua/>
41. Децентралізація публічної влади: досвід європейських країн та перспективи України / Центр політико-правових реформ. Київ: ФОП Москаленко О.М., 2020. 212 с.
42. Досвід країн-кандидатів на членство в ЄС та України щодо інституційної спроможності та реалізації державної політики європейської інтеграції. URL: <https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/DIYALNIST/Mignarodna%20dijalnist/2-dosvid-krain-kandydativ-na-chlenstvo-v-eu-2.pdf>
43. Закон України «Про державну службу» | від 10.12.2025 № 889 – VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19#Text>
44. Звіт про результати визначення загальних потреб у професійному навчанні державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування на 2023- 2025 роки. URL: <https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/DIYALNIST/PROFF%20NAVCHANJA/zvit%20pro%20rezultati%20viznach%20potreb/zvit-pro-rezultativiznsch-potreb.pdf>
45. Меморандум про взаєморозуміння між НАДС та швейцарською компанією «EF Language Learning Solutions Ltd». URL: https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/Memorandum_final_EF_Signed.pdf
46. Моніторинг впровадження інструменту Twinning в Україні. URL: <http://surl.li/tkahxw>
47. НАДС та представники EU4PAR обговорили можливість впровадження грейдів на державній службі. URL: <https://nads.gov.ua/news/nads-ta-predstavniki-eu4par-obgovorili-mozhlivist-vprovadzhennya-grejddiv-na-derzhavnij-sluzhbi>

48. Наталія Алюшина : HRMIS – крок до цифрової державної служби в Україні. Урядовий портал. URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/nataliya-alyushina-hrmis-krok-do-cifrovoyi-derzhavnoyi-sluzhbi-v-ukrayini>
49. Наталія Алюшина розповіла про пріоритети співпраці з Програмою “Посилення доброго демократичного врядування і стійкості в Україні” . URL: <https://nads.gov.ua/news/nataliia-aliushyna-rozpovila-pro-priorytety-spivpratsi-z-prohramoiu-posylennia-dobroho-demokratychnoho-vriaduvannia-i-stiikosti-v-ukraini>
50. Національна транспортна стратегія України до 2030 року. URL: https://publications.chamber.ua/2017/Infrastructure/UDD/National_Transport_Strategy_2030.pdf
51. Національне агентство України з питань державної служби - Інформаційні матеріали. URL: <http://surl.li/cmicz>
52. Національний інститут стратегічних досліджень. URL: <https://niss.gov.ua/>
53. Офіційний веб-сайт Центру адаптації державної служби до стандартів Європейського Союзу. URL: <https://www.center.gov.ua/>
54. Питання забезпечення впровадження програми Twinning в Україні. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1424/2005#Text%20>
55. Постанова Кабінету Міністрів України «Питання Центру сприяння інституційному розвитку державної служби» від 04.06.2008. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/528-2008-%D0%BF#Text>
56. Постанова Кабінету Міністрів України № 1028 «Про затвердження Положення про організацію професійного навчання державних службовців, керівників державних підприємств, установ, організацій за рахунок міжнародної технічної допомоги та інших форм міжнародного співробітництва» від 15 грудня 2010 року. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1028-2022-%D0%BF#Text>
57. Постанова Кабінету Міністрів України № 990 «Деякі питання організації професійного навчання державних службовців та посадових осіб

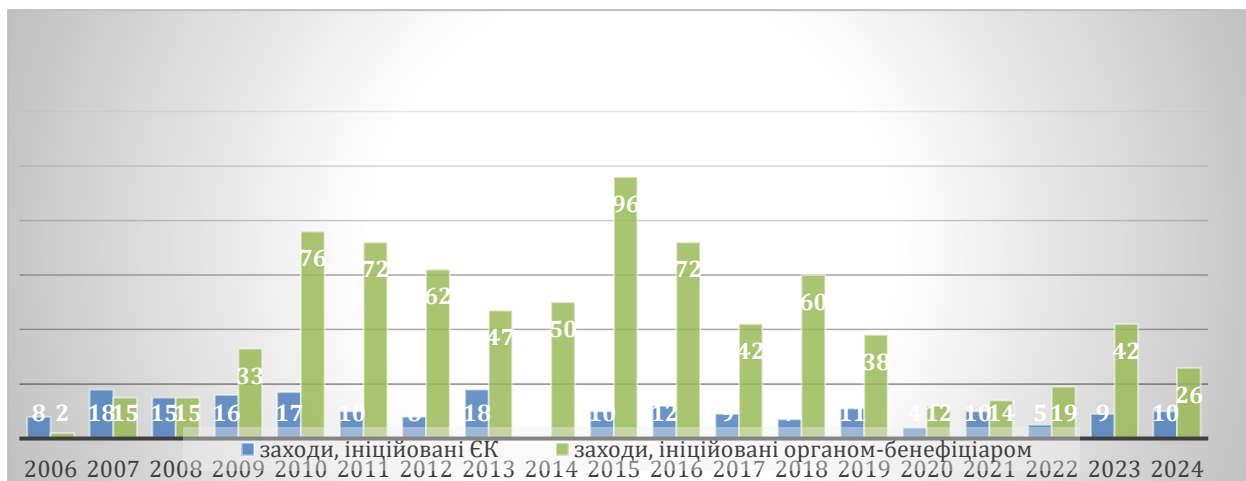
- місцевого самоврядування» від 27 грудня 2017 року. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/990-2023-%D0%BF#Text%20>
58. Про створення єдиної системи залучення, використання та моніторингу міжнародної технічної допомоги. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/153-2002-%D0%BF#Text>
59. Про затвердження Порядку ініціювання, підготовки та реалізації проектів Twinning. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/700-2016-%D0%BF#Text>
60. Про затвердження Порядку підготовки, схвалення та виконання плану залучення зовнішньої допомоги Європейської Комісії у рамках ТАІЕХ. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/lacxws/show/813-2020-%D0%BF#Text>
61. Програма OECD SIGMA для України. URL: <https://par.in.ua/partners/sigma>
62. Програма SIGMA – Центр адаптації державної служби до стандартів Європейського Союзу. URL: <http://surl.li/tfkpvf>
63. Прогрес у боротьбі з корупцією та судовій реформі в Україні. URL: <https://ti-ukraine.org/research/progres-u-borotbi-z-koruptsiyeyu-ta-sudovij-reformi-v-ukrayini/>
64. Проект DECIDE. URL: <https://decentralization.ua/donors/decide>
65. Проекти Twinning, які реалізуються в Україні. URL: <http://surl.li/bxybgt>
66. Публічний звіт Українського центру Європейської політики. URL: https://ucerp.org.ua/wp-content/uploads/2023/04/annual_report_2022.pdf
67. Публічний портал Національне агентство України з питань державної служби. URL: <https://public.nads.gov.ua/about>
68. Річний звіт Центру адаптації державної служби до стандартів Європейського Союзу за 2023 рік. URL: <http://surl.li/ctuasa>
69. У НАДС відбувся практичний семінар для CDTO держорганів щодо реагування на кіберінциденти. URL: <https://pdp.nacs.gov.ua/news/u-nads-vidbuvsia-praktychnyi-seminar-dlia-cdto-derzhorhaniv-shchodo-reahuvannia-na-kiberintsydynty-7c8b6181-f649-456a-9d15-78d8564b3851>

70. Угода про асоціацію між Україною, з однієї сторони, та Європейським Союзом, Європейським Співтовариством з атомної енергії і їхніми державами-членами, з іншої сторони: Міжнародний документ від 27.06.2014 р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/984_011#Text
71. Україна – giz.de. URL: <https://www.giz.de/en/worldwide/302.html>
72. Україна | United Nations Development Programme. URL: <https://www.undp.org/uk/ukraine>
73. Центр Разумкова: Україна на шляху до ЄС: реалії і перспективи. URL: https://razumkov.org.ua/images/journal/NSD187-188_2022_ukr_full.pdf
74. Що хвилює українців наприкінці 2023 року — результати соціологічного опитування. URL: <https://ti-ukraine.org/research/shho-hvilyuyue-ukrayintsiv-naprykintsi-2023-roku-rezultaty-sotsiologichnogo-opytuvannya/>

ДОДАТКИ

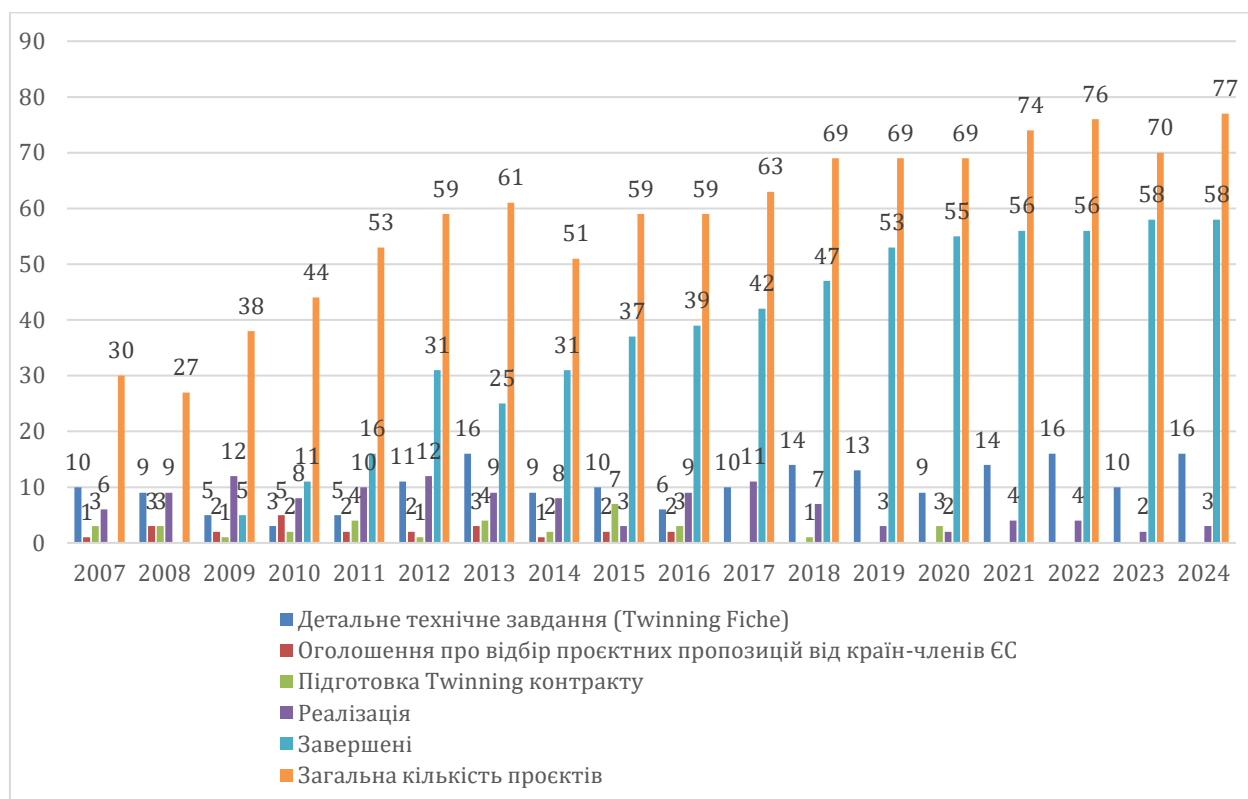
ДОДАТОК А

Огляд заходів ТАІЕХ з початку впровадження інструменту в Україні (2006 – 31 жовтня 2024 року)



ДОДАТОК Б

Проекти Twinning в Україні за стадіями реалізації, 2006-2024 рр.



ДОДАТОК В

Співпраця та взаємодія з міжнародними організаціями та проектами
міжнародної технічної допомоги 2023-2024

Назва проекту	Партнер з розвитку	Термін впровадження
Права людини для України		01.01.2019 - 31.12.2023
Допомога у здійсненні діяльності ТАІЕХ: надання логістичних послуг та виконання завдань з фінансового управління		01.08.2022 - 30.07.2024
DECIDE "Децентралізація для розвитку демократичної освіти"		01.02.2020 - 31.01.2025
Розбудова спроможності до інтеграції та реформ – посилення адміністративної спроможності державної служби України з питань європейської інтеграції за допомогою всеосяжної освітньої програми - Natolin4Capacity Building		01.01.2021 - 31.12.2023
Проект «Супровід урядових реформ в Україні» (SURGe)		24.03.2023 - 31.12.2024
Центр експертизи доброго врядування Генерального департаменту з питань демократії Ради Європи		06.02.2020 - безстроковий
Проект USAID «Підтримка організацій-лідерів у протидії корупції в Україні «Взаємодія» (SACCI)		26.04.2023 - 01.01.2024