

Міністерство освіти і науки України
Університет митної справи та фінансів

Факультет управління
Кафедра публічного управління та митного адміністрування

Кваліфікаційна робота

на здобуття освітнього ступеня магістр
за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування»

за темою: «Розвиток державної служби України в контексті
трансформаційних процесів у Європейському союзі»

Виконав: студент групи ПУ24-1м
Спеціальність 281
«Публічне управління та
адміністрування»
Рижай М.С.

Керівник: д.держ.упр., професор
Борисенко О.П.

Рецензент: д.держ.упр., професор,
професор кафедри державного управління і
місцевого самоврядування
НТУ «Дніпровська політехніка»
Липовська Н.А.

Дніпро – 2026

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
УНІВЕРСИТЕТ МИТНОЇ СПРАВИ ТА ФІНАНСІВ

Факультет / ННІ управління
Кафедра публічного управління та митного адміністрування
Рівень вищої освіти магістр
Спеціальність 281 Публічне управління та адміністрування
Освітня програма Публічне управління та адміністрування

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри публічного управління
та митного адміністрування

_____ / Антонова О. В. /
„ ____ ” _____ 20__ року

ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ
здобувачу вищої освіти

Рижая Максима Сергійовича

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи: «Розвиток державної служби України в контексті трансформаційних процесів у Європейському союзі»

керівник роботи Борисенко Ольга Петрівна, д.держ. упр., професор

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом по УМСФ від “24” листопада 2025 року № 977 кс

2. Строк подання здобувачем роботи на кафедру 30.12.2025 р. – 06.01.2026 р.

3. Вихідні дані до роботи: нормативну базу роботи складають Конституція України, Кодекс адміністративного судочинства України, Закони України «Про державну службу», «Про службу в органах місцевого самоврядування», «Про запобігання корупції», а також Закон України № 2680-VIII щодо стратегічного курсу держави на членство в ЄС та НАТО і Закон № 1678-VII про ратифікацію Угоди про асоціацію з ЄС. Важливе місце посідають нормативно-правові акти, що регламентують діяльність публічної служби в умовах воєнного стану та впровадження інструментів диджиталізації. Теоретичне підґрунтя сформовано на основі праць відомих вітчизняних та зарубіжних науковців, зокрема: В. Авер'янова, О. Андрійко, Ю. Битяка, В. Бакуменка, В. Баштанника, Н. Гончарук, В. Дрешпака, О. Линдюк, Г. Мамчур, А. Наумик, Н. Сидоренко, О. Хорошенюк, Н. Янюк, а також праць Б. Гая Пітерса (B. Guy Peters), Б. Боумена (B. Vozeman) та М. Робінсона (M. Robinson). Дослідження охоплює соціокультурні, етичні та організаційні аспекти трансформації публічного управління.

Інформаційно-джерельну базу доповнюють аналітичні звіти та матеріали міжнародних організацій (UNDP, OECD), рекомендації Європейського Омбудсмана щодо принципів державної служби, етичні кодекси публічних службовців країн ЄС (Чехії, Литви, Норвегії, Франції), результати соціологічних опитувань Центру Разумкова та КМІС щодо євроінтеграційних настроїв суспільства. Окрему увагу приділено публікаціям у періодичних наукових виданнях («Аспекти публічного управління», «Публічне урядування», «Investytsiyi: praktyka ta dosvid») та електронним ресурсам, що висвітлюють питання цифрової зрілості та протидії корупції в умовах війни.

4. Зміст роботи (перелік питань для розробки) – розкрити сутність, еволюцію та функції державної служби, узагальнивши концептуальні підходи до її визначення;

проаналізувати основні моделі організації та управління державною службою в країнах Європейського Союзу;

дослідити правові рамки та теоретичні основи інтеграції України до європейського простору публічного управління;

оцінити сучасний стан, адміністративну спроможність та якість кадрів державної служби в Україні;

визначити вплив трансформаційних процесів ЄС на сучасну практику державного управління України;

обґрунтувати стратегії впровадження європейських етичних та професійних стандартів у діяльність державних службовців;

розробити напрями модернізації системи управління людськими ресурсами (HRM) в державній службі України;

сформулювати перспективи та довгострокові рекомендації щодо забезпечення сталості адміністративних реформ в Україні.

5. Перелік графічного матеріалу 6 таблиць, 1 рис., що ілюструють ключові аспекти дослідження

6. Дата видачі завдання 13.07.25-19.07.2025

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи *	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Визначення теми кваліфікаційної роботи	23.01.25-01.02.2025	
2.	Складання змісту роботи, оформлення та затвердження завдання	13.07.25-19.07.2025	
3.	Опрацювання літературних джерел, нормативних документів	до 15.09.25	
4.	Збір та обробка статистичних і звітних даних	до 01.10.25	
5.	Проведення розрахунків та аналізу	до 08.10.25	
6.	Написання вступу	до 10.10.25	
7.	Написання розділу 1	до 01.11.25	
8.	Написання розділу 2	до 14.11.25	
9.	Написання розділу 3	до 26.12.25	
10.	Підготовка висновків	до 28.12.25	
11.	Оформлення роботи	до 30.12.25	
12.	Подання на кафедру електронного варіанту роботи для перевірки на плагіат	до 30.12.25	
13.	Підготовка тексту доповіді і демонстраційного матеріалу	до 16.01.26	
14.	Подання на кафедру кваліфікаційної роботи	до 09.01.26	

Здобувач освіти _____

Рижай М.С.

Керівник роботи _____

Борисенко О.П

АНОТАЦІЯ

Рижай М.С. **Розвиток державної служби України в контексті трансформаційних процесів у Європейському союзі**

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня магістр за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування». Університет митної справи та фінансів, Дніпро, 2026.

Метою магістерської роботи є дослідження динаміки розвитку державної служби України, аналіз її трансформації відповідно до вимог європейської інтеграції та визначення стратегічних напрямів удосконалення системи публічного управління.

У роботі розглянуто теоретичні засади функціонування державної служби, визначено її місце та роль у системі державного управління. Проаналізовано ключові етапи реформування державної служби України, включаючи впровадження європейських принципів та стандартів. Особливу увагу приділено вивченню трансформаційних процесів у державній службі країн-членів Європейського Союзу, зокрема в контексті євроінтеграційних прагнень України. Досліджено питання професіоналізації, деполітизації, підвищення ефективності та прозорості діяльності державних службовців.

За результатами дослідження обґрунтовано необхідність прискорення реформ, спрямованих на гармонізацію українського законодавства та практик із *acquis communautaire*. Визначено пріоритетні напрями розвитку державної служби, серед яких модернізація системи підготовки та оцінювання кадрів, впровадження інноваційних технологій управління, зміцнення етичних стандартів та антикорупційних механізмів.

Ключові слова: державна служба, публічне управління, трансформаційні процеси, Європейський Союз, євроінтеграція, реформування, публічна адміністрація.

SUMMARY

Ryzhai M.S. **The development of the civil service in Ukraine in the context of transformation processes in the European Union**

Qualification work for the Master's degree in the specialty 281 "Public Administration and Management". University of Customs and Finance, Dnipro, 2026.

The purpose of the master's thesis is to study the dynamics of the development of the civil service of Ukraine, to analyze its transformation in accordance with the requirements of European integration, and to determine strategic directions for improving the public administration system.

The thesis examines the theoretical foundations of the functioning of the civil service, determines its place and role in the system of public administration. The key stages of the civil service reform in Ukraine are analyzed, including the implementation of European principles and standards. Particular attention is paid to studying the transformation processes in the civil service of the European Union member states, particularly in the context of Ukraine's European integration aspirations. Issues of professionalization, depoliticization, increasing the efficiency and transparency of civil servants' activities are investigated.

Based on the research results, the necessity of accelerating reforms aimed at harmonizing Ukrainian legislation and practices with the *acquis Communautaire* is substantiated. Priority directions for the development of the civil service are defined, including the modernization of the personnel training and evaluation system, the implementation of innovative management technologies, and the strengthening of ethical standards and anti-corruption mechanisms.

Key words: civil service, public administration, transformation processes, European Union, European integration, reform, public administration.

Список публікацій здобувача

1. Рижай М.С. Основні моделі організації та управління державною службою в країнах Європейського Союзу //Економіко-правові, управлінсько-технологічні та соціально психологічні виміри сьогодення: молодіжний погляд: матеріали міжнар.наук.-практ. конф. (м. Дніпро, 14 листопада 2025 р.). Дніпро: УМСФ, 2025. С. 283-286.

ЗМІСТ

ВСТУП	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ ТА ЄВРОПЕЙСЬКОГО КОНТЕКСТУ	10
1.1. Еволюція концептуальних підходів до визначення сутності та функцій державної служби	10
1.2. Основні моделі організації та управління державною службою в країнах Європейського Союзу	18
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СУЧАСНОГО СТАНУ ТА ВИКЛИКІВ РЕФОРМУВАННЯ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ УКРАЇНИ	26
2.1. Теоретичні основи та правові рамки інтеграції України до Європейського Союзу	26
2.2. Оцінка адміністративної спроможності та якості кадрів державної служби на прикладі ГО «Інститут громадської експертизи»	31
2.3. Вплив трансформаційних процесів ЄС на сучасну практику державного управління України	38
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ГАРМОНІЗАЦІЇ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ УКРАЇНИ ЗІ СТАНДАРТАМИ ЄС ТА ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТАЛОСТІ РЕФОРМ	46
3.1. Стратегії впровадження європейських етичних та професійних стандартів	46
3.2. Напрями модернізації системи управління людськими ресурсами (HRM)	53
3.3. Перспективи та довгострокові рекомендації щодо сталості реформ	61
ВИСНОВКИ	65
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	68
ДОДАТКИ	76

ВСТУП

У сучасних умовах глобалізації та поглиблення європейської інтеграції якість та ефективність державної служби стають вирішальними факторами для забезпечення сталого розвитку, демократичності та економічної конкурентоспроможності будь-якої держави. Державна служба виступає ключовим інструментом реалізації державної політики, забезпечуючи зв'язок між владою та суспільством, а також формуючи інституційну спроможність держави долати сучасні виклики. Реформування державної служби є фундаментальною передумовою успіху євроінтеграційного курсу України, оскільки інституційна відповідність стандартам Європейського Союзу (ЄС) є однією з головних вимог для членства.

Актуальність дослідження визначається необхідністю прискореної трансформації системи публічного управління України відповідно до принципів належного врядування (Good Governance) та *acquis Communautaire* ЄС. У контексті набуття Україною статусу кандидата на членство в ЄС, критично важливим є створення сучасної, професійної, політично нейтральної та ефективної державної служби, здатної реалізовувати складні реформи та забезпечувати сталість адміністративних процесів. Необхідність адаптації до динамічних трансформаційних процесів у самому Європейському Союзі, включаючи цифровізацію, «зелений» перехід та нові підходи до управління людськими ресурсами (HRM), вимагає від України не лише копіювання, а й стратегічної модернізації своєї адміністративної системи.

Об'єктом дослідження є процес реформування та розвитку державної служби України.

Предметом дослідження виступають теоретико-методологічні засади, нормативно-правове забезпечення та практичні механізми розвитку державної служби України в контексті трансформаційних процесів у Європейському союзі.

Метою магістерської роботи є комплексне дослідження динаміки розвитку державної служби України в контексті трансформаційних процесів у Європейському Союзі, аналіз її сучасного стану та розробка науково обґрунтованих рекомендацій щодо гармонізації вітчизняної системи зі стандартами ЄС для забезпечення сталості реформ.

Для досягнення поставленої мети у роботі вирішуються такі завдання:

- розкрити сутність, еволюцію та функції державної служби, узагальнивши концептуальні підходи до її визначення;
- проаналізувати основні моделі організації та управління державною службою в країнах Європейського Союзу;
- дослідити правові рамки та теоретичні основи інтеграції України до європейського простору публічного управління;
- оцінити сучасний стан, адміністративну спроможність та якість кадрів державної служби в Україні;
- визначити вплив трансформаційних процесів ЄС на сучасну практику державного управління України;
- обґрунтувати стратегії впровадження європейських етичних та професійних стандартів у діяльність державних службовців;
- розробити напрями модернізації системи управління людськими ресурсами (HRM) в державній службі України;
- сформулювати перспективи та довгострокові рекомендації щодо забезпечення сталості адміністративних реформ в Україні.

Методологічну основу роботи складають загальнонаукові методи: системно-структурний (для розгляду державної служби як цілісної системи), порівняльно-аналітичний (для зіставлення моделей ЄС та України), індукції та дедукції, а також нормативно-правовий та статистичний методи для оцінки фактичного стану реформ та аналізу законодавчої бази.

Наукова новизна полягає у комплексному дослідженні та обґрунтуванні стратегічних пріоритетів розвитку державної служби України, що базуються на критичному аналізі трансформаційних процесів у Європейському Союзі, а

також у розробці конкретних пропозицій щодо впровадження HRM-моделей та етичних стандартів ЄС.

Робота пройшла апробацію під час Міжнародної науково-практичної конференції «Економіко-правові, управлінсько-технологічні та соціально психологічні виміри сьогодення: молодіжний погляд» (м. Дніпро, 14 листопада 2025 р., УМСФ) з доповіддю на тему «Основні моделі організації та управління державною службою в країнах Європейського Союзу» (додаток А).

Практичне значення отриманих результатів полягає у можливості використання розроблених рекомендацій центральними органами виконавчої влади, зокрема Національним агентством України з питань державної служби, у процесі планування та реалізації подальших реформ, а також у системі професійної підготовки та підвищення кваліфікації державних службовців.

Магістерська робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, додатку і списку використаних джерел. Загальний обсяг роботи становить 84 сторінок, з них основного текст – 76 сторінок. Магістерська робота містить 6 таблиць, 1 рисунок і 1 додаток. Список використаних джерел складається з 69 найменувань.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ ТА ЄВРОПЕЙСЬКОГО КОНТЕКСТУ

1.1 Еволюція концептуальних підходів до визначення сутності та функцій державної служби

Спроби наукового осмислення публічної служби в Україні розпочалися порівняно недавно. Примітно, що український правник Ю. Панейко ще у 1950-х роках, як зазначає І. Недобор [32], вже визначав це поняття, ґрунтуючись на розумінні держави як корпорації публічних служб. З цієї позиції він стверджував, що публічна служба повинна трансформуватися відповідно до змін загального інтересу. Незважаючи на це, в українському законодавстві термін «публічна служба» тривалий час не був поширений; натомість активно використовувалися і досі застосовуються два інших поняття: державна служба та служба в органах місцевого самоврядування.

На сьогодні, Кодекс адміністративного судочинства України [20] визначає публічну службу як діяльність, що охоплює: державні політичні посади, професійну діяльність суддів і прокурорів, військову та альтернативну (невійськову) службу, дипломатичну та іншу державну службу, а також службу в органах влади Автономної Республіки Крим та органах місцевого самоврядування.

Однак, як критично зауважує Н. Янюк, таке перерахування конкретних категорій службовців є недосконалим, оскільки воно об'єднує принципово різні за змістом види службової діяльності: політичну діяльність, яка залежить від розстановки політичних сил у вищих органах влади, та професійну діяльність, яка забезпечує повсякчасну реалізацію завдань держави як результат діяльності політичної влади [53, с. 165].

Крім того, таке визначення не містить жодних ознак, які б чітко виділяли публічну службу з-поміж інших видів діяльності в державі та могли бути використані для віднесення нових категорій службовців до цієї сфери.

В. Авер'янов та О. Андрійко вважають, що поняття публічна служба є похідним від ширшого поняття публічна адміністрація, яке вони трактують як «сукупність державних та недержавних суб'єктів публічної влади, ключовими структурними елементами котрої є, по-перше, органи виконавчої влади і, по-друге, виконавчі органи місцевого самоврядування» [1, с. 54].

Згідно з дослідженням А. Сіцінського [43, с. 231–239], феномен публічної служби як соціального інституту може бути представлений у таких вимірах (табл.1.1).

Таблиця 1.1

Феномен публічної служби як соціального інституту

Вимір публічної служби	Характеристика
Сфера професійної діяльності	Діяльність, зміст, форми та методи якої спрямовуються на виконання повноважень органів державної влади та органів місцевого самоврядування.
Сполучна ланка	Механізм зв'язку та взаємодії між державою та громадянином.
Форма відображення суспільних зв'язків	Індикатор ступеня дотримання прав і свобод людини та діючих в суспільстві правових норм.
Орієнтація на ідеал	Спрямованість на досягнення конституційного ідеалу демократичної, правової держави.
Морально-етична система	Сукупність цінностей, норм і принципів, що регулюють поведінку публічних службовців.

Джерело: сформовано автором на основі [43]

Спираючись на ці твердження, публічна служба визначається як «реалізація народом влади через виконання завдань та функцій держави, що спрямовані на забезпечення публічних інтересів, конкретними особами на постійній професійній відплатній основі за рахунок бюджетних коштів в органах виконавчої влади, апаратах всіх гілок органів влади, органах місцевого самоврядування на підставі адміністративно-правового акту призначення на посаду» [32].

На нашу думку, публічну службу доцільно розглядати не просто як певну службову діяльність, а як відкриту динамічну систему [40, с. 142]. Такий підхід дає можливість визначати принципи та закономірності її функціонування і розвитку, розкривати чинники та процеси її динаміки.

Встановлювати взаємозв'язки та взаємовідносини між елементами, компонентами, підсистемами публічної служби, з одного боку, та між системою публічної служби та суспільством - з іншого [40, с. 142].

Для глибокого розуміння сутності інституту публічної служби ключове значення має конкретизація принципів публічної служби. У науці державного управління під ними зазвичай розуміють вихідні положення та теоретичні ідеї, які відображають об'єктивні закономірності розвитку суспільства та держави. Отже, принципами публічної служби є основоположні ідеї, що відбивають об'єктивні закономірності, визначають напрями реалізації компетенцій, завдань, функцій органів публічної влади та статусу публічних службовців. Відповідно, до базових принципів публічної служби сьогодні відносять такі.

Основні засади функціонування публічної служби можна згрупувати у сім ключових принципів (табл.1.2).

Таблиця 1.2

Принципи публічної служби

Принцип публічної служби	Сутність та значення	Посилання
Верховенство права	Підпорядкування діяльності всіх органів влади та посадових осіб потребам реалізації прав і свобод людини, встановлюючи їх пріоритет. Закріплений у ст. 8 Конституції України, є правовою основою реформ.	[60, с. 14], [22]
Законність	Обов'язок публічного службовця діяти на підставі, у межах та у спосіб, передбачені Конституцією та законами України. Спрямований на недопущення свавілля та стимулює сумлінне виконання обов'язків під загрозою юридичної відповідальності.	[62]
Патріотизм	Відображає віддане служіння українському народові та встановлює пріоритетність забезпечення спільного суспільного інтересу (на користь держави, громади, громадянина) під час виконання службових обов'язків.	[5, с. 84]

Продовження таблиці 2.1

Професійність	Вимагає компетентного, об'єктивного та неупередженого виконання службових обов'язків. Гарантує якісне виконання функцій влади та забезпечує постійне підвищення компетенцій службовців.	[59]
Прозорість та відкритість	Забезпечення обов'язкового оприлюднення публічної інформації та можливості отримання відкритих даних громадянами. Необхідний для підзвітності службовців суспільству та сприяння участі громадян в управлінні.	[59]
Стабільність	Призначення службовців на необмежений термін для гарантування незалежності корпусу від динаміки політичного керівництва. Звільнення можливе лише у передбачених законом випадках (за В. Вільсоном, зміна політики не має впливати на адміністративний апарат).	[66, с. 5]
Доброчесність	Спрямованість дій службовця на захист суспільних інтересів та відмова від використання приватних інтересів під час здійснення повноважень.	[60, с. 12]

Джерело: сформовано автором на основі [5; 59; 60; 62; 66]

Застосування цієї сукупності методологічних підходів до вивчення публічної служби використовується у науці державного управління для створення моделей публічної служби, які мають практичне значення. Український дослідник О. Хорошенко визначає модель організації публічної служби як «систематизовану множину умов та характеристик публічної служби, що розкриває її організаційно-функціональні особливості» [50, с. 142].

Згідно з термінологічним словником «Публічне управління», модель публічної служби - це «сукупність систематизованих умов і характеристик публічної служби, концептуальних інструментів, орієнтованих на вивчення функціонування та розвитку публічної служби» [40, с. 91].

Таким чином, модель публічної служби є концептуальним описом того, яким чином організована (або має бути організована) та яким чином функціонує (або має функціонувати) публічна служба як система.

Концепція моделі публічної служби поділяється на реально функціонуючу та абстрактну (ідеальну) модель. Абстрактна модель являє

собою певний еталон, сформований у суспільній свідомості, з яким порівнюється фактично діюча система. Таке порівняння є важливим, оскільки воно дозволяє виявити проблеми у системі публічної служби та усунути їх шляхом коригування або реальних практик, або ж суспільних очікувань.

Існують різні види моделей публічної служби, проте кожна з них глибоко обумовлена особливостями історичного розвитку, державного устрою, правової системи та соціокультурних традицій конкретної держави. Ці моделі відображають ступінь відкритості, прозорості та чутливості системи до зовнішнього середовища. У дослідженнях з публічного управління традиційно виділяють три основні моделі [5, с. 67–69]: кар'єрна (або континентальна); посадова (або англосаксонська); змішана, яка поєднує риси перших двох.

Кар'єрна модель характеризується тим, що публічний службовець починає роботу з найнижчої посади і поетапно просувається по службі відповідно до накопиченого стажу. Вона передбачає обмежені можливості для швидкого вертикального переміщення кадрів та залучення фахівців ззовні органу. Натомість посадова модель передбачає набір на конкретну посаду без суттєвого врахування попереднього досвіду роботи саме у публічній сфері [66, с. 13]. Такий підхід забезпечує довільне переміщення кадрів між публічним і приватним секторами, що дозволяє швидко задовольняти термінові потреби публічного управління у вузьких спеціалістах.

Основними критеріями для розмежування цих моделей є: джерела комплектування кадрів; спосіб прийняття на публічну службу; механізм кар'єрного просування; ступінь врахування досвіду роботи у публічній системі; наявність відповідного рівня освіти та кваліфікації.

До ключових елементів, з яких складається будь-яка модель публічної служби, належать [40, с. 91–92]:

- принципи та закономірності її формування, функціонування, динаміки та взаємодії з суспільством.
- цілі, організація публічної служби та система управління;

- права й відповідальність публічних службовців;
- кваліфікаційні вимоги до службовців;
- вимоги до посад;
- інструменти управління людськими ресурсами (HRM);
- система державних соціальних гарантій.

Використання цього комплексу критеріїв та елементів дає змогу розробити національну модель публічної служби, яка може поєднувати риси як кар'єрної, так і посадової моделей. Слід пам'ятати, що система публічної служби кожної держави лише тяжіє до певної ідеальної моделі, але фактично поєднує елементи різних підходів. Це відображає сучасну європейську тенденцію до конвергенції (зближення, взаємозбагачення та взаємопроникнення) різних моделей публічної служби [28, с. 42].

Концептуальне дослідження моделей публічної служби у сучасній науці державного управління виходить за межі простого наукового обґрунтування існуючої системи, окреслення повноважень службовців чи встановлення орієнтирів для майбутніх змін [64]. Цей процес досягається через застосування норм, принципів та методів інституціонального, системного, структурно-функціонального та соціокультурного підходів, сформованих у науці державного управління.

Методологія системного підходу є ключовим елементом дослідження публічної служби, оскільки вона розглядається як система, спрямована на досягнення економічних, соціальних та інших цілей суспільства і держави. Застосування цієї методології передбачає побудову реальних об'єктів (систем публічної служби) на основі теоретичних конструкцій - моделей систем. Сучасне розуміння теорії систем у державному управлінні означає «багаторівневу понятійну систему, що включає різноманітні моделі систем, яким надається різна форма – від описової до формальної» [26, с. 98].

Важливим аспектом є поняття цілеспрямованої системи. Базуючись на прийнятій класифікації, публічну службу можна віднести до реальних, відкритих, динамічних, великих, складних та цілеспрямованих систем [28, с.

43]. Її складність пояснюється наявністю значної кількості неоднорідних елементів, які перебувають у тісному взаємозв'язку, утворюючи цілісну структуру. Цілісність системи вимагає розуміння того, що зміна в одному елементі чи підсистемі неминуче спричиняє зміни в інших. Розвиток такої системи пов'язаний зі структурними змінами як у ній самій, так і у зовнішньому середовищі. Велика кількість складних елементів і зв'язків між ними формують структуру публічної служби, яку складно формалізувати [26, с. 212]. Елементи системи публічної служби мають ознаки, які впливають на такі параметри її функціонування, як швидкість дії, точність реагування, гнучкість та реакція на зміни в зовнішньому середовищі. У цій системі виокремлюють такі структури: цільова, функціональна, організаційна, інформаційна, комунікативна та мотиваційна.

Незважаючи на визнання системного підходу як базового, існують різні погляди щодо його змісту та сфери застосування. Наприклад, Л. Матвійчук визначає методологію системного підходу як «...сукупність наукових методів і практичних прийомів розв'язання різноманітних проблем, що виникають у цілеспрямованій діяльності» [63, с. 81]. Т. Бек і В. Бозман акцентують увагу на комплексності проблем, що вирішуються у рамках системного аналізу, розуміючи його як «методологію розв'язання великих комплексних проблем у сфері управління» [55, с. 361].

Деталізуючи соціокультурну методологію вивчення публічної служби, О. Суший звертає увагу на три ключові аспекти [11, с. 104]. По-перше, функціонування інституційних практик публічної служби у соціокультурному контексті передбачає виявлення впливу малого соціокультурного контексту, до якого належать ЗМІ, громадська думка та публічний дискурс. По-друге, у розширеному розумінні соціокультурного контексту інститути публічної служби самі виступають як чинники, що унормовують правила гри в системі публічного управління. По-третє, у внутрішньому функціонуванні публічна служба сама для себе є певним соціокультурним контекстом (середовищем). З цієї позиції вона постає як самоорганізована і певною мірою замкнена система

[11, с. 104]. Методологія соціокультурного підходу є важливою в умовах європейської інтеграції України, оскільки дозволяє досліджувати формування, функціонування та трансформацію моделей публічної служби, тестувати їх на відповідність цінностям суспільства, розуміти їхню генезу та прогнозувати тенденції розвитку.

Є. Грайнер визначає специфіку історичного розвитку держави як основний критерій, що впливає на особливості формування моделі державної служби. Ця специфіка відображається у практиках державотворення та досвіді (не)сприйняття впливу інших держав. Науковець підкреслює, що історичні, політичні, соціальні, економічні та соціокультурні умови відрізняються в кожній країні, що безпосередньо позначається на діяльності публічних службовців [11, с. 112]. Це підтверджує вплив конкретного соціокультурного контексту на модель публічної служби.

Вплив широкого соціокультурного контексту на модель публічної служби проявляється через критерій способу визначення придатності особи до виконання обов'язків. Звідси виділяють системи, в основу яких покладено критерій лояльності службовців та особистісної відданості чинному порядку, або критерій компетентності як здатності якісно виконувати покладені обов'язки [16].

Відповідно до цих критеріїв розрізняють такі моделі публічної служби:

1) модель здобичі (Spoils System) передбачає, що кадровий склад органів публічної влади формується політичними силами, які перебувають при владі, зі свого оточення та прихильників.

2) модель заслуг (Merit System) передбачає кар'єрне просування службовців та систему конкурсів на заміщення вакантних посад, що враховує здібності та професійну підготовку. Такий підхід забезпечує вільний доступ до посад публічної служби для всіх громадян [28, с. 42–43].

Спосіб вибору однієї з цих моделей зумовлений впливом широкого соціокультурного контексту, сформованого, зокрема, за участі самої системи публічної служби з позицій її поточних інтересів. Зокрема, О. Хорошенюк

зазначає, що внутрішнє соціокультурне середовище як чинник формування моделі розкривається через ціннісно-культурну складову, що включає корпоративну культуру та ціннісні орієнтації публічних службовців [50, с. 142]. Натомість, А. Карпунець доводить, що вирішальне значення для ефективності публічної служби має налагодженість процесів її функціонування, що проявляється у відкритості, підзвітності, низькому рівні корупції, чітких правилах та регламентації [18, с. 152].

Відповідно до поставленої мети, на основі розглянутих підходів встановлено, що публічна служба - це політична та професійна діяльність громадян України в органах державної влади, органах місцевого самоврядування, їх апаратах та інших недержавних органах, на які законами покладено виконання публічних функцій держави.

Як система інститутів, публічна служба є сукупністю взаємодіючих підсистем, кожна з яких виконує певну функцію. Завдяки синергетичному ефекту їх взаємодії, публічна служба як система набуває нових властивостей: цілісності, збалансованої рівноваги, розподілу сфер і способів діяльності, єдності підходів до вирішення завдань та використання єдиних норм, правил і стандартів. Як організаційно-управлінський інститут, публічна служба є професійною діяльністю, спрямованою на виконання цілей, завдань і функцій держави та громади.

1.2 Основні моделі організації та управління державною службою в країнах Європейського Союзу

У всіх сучасних державах європейської спільноти публічна служба реалізується через одну з трьох класичних моделей: кар'єрну, посадову або змішану (яка поєднує елементи перших двох).

Переважає більшість країн Європейського Союзу, включно із самим ЄС, побудували свою публічну службу, спираючись на принципи кар'єрної моделі. До них відносяться, зокрема, Франція, Німеччина, Данія та Іспанія. Серед

нових членів ЄС прибічниками кар'єрної моделі є Болгарія, Кіпр, Румунія, Словаччина та Словенія.

Посадова модель діє у таких країнах, як Швеція та Нідерланди. Тоді як змішана модель поширена в Італії та серед нових членів ЄС, таких як Латвія, Литва, Польща, Мальта, Угорщина та Чехія. Естонія також запровадила посадову модель.

Важливо зауважити, що на практиці жодна країна європейської спільноти не має обраної моделі публічної служби у чистому вигляді. У кожній домінуючій моделі обов'язково присутні елементи іншої. Наприклад, у Франції деякі посади у центральних органах влади та місцевому самоврядуванні (як-от члени кабінету міністрів або генеральний директор у мерії) наймаються за принципами посадової служби – за контрактом чи угодою. Водночас у Нідерландах та Швеції окремі категорії службовців, наприклад, працівники дипломатичного корпусу та поліція, наймаються з використанням принципів кар'єрної служби. Проте, як наголошується, існування такої категорії виняткових посад, що відхиляються від загальноприйнятих норм, не є підставою для класифікації всієї публічної служби як змішаної, оскільки ці винятки є законодавчо оформленими винятками з правил, а не нормою [39, с. 77].

Концептуально публічна служба в європейських країнах ґрунтується на двох основних моделях: кар'єрній (або континентальній) та посадовій (або англосаксонській).

Кар'єрна модель ґрунтується на ідеї специфічності публічної адміністрації, що передбачає наявність особливого персоналу, який присвячує усе своє професійне життя службі державі. Службовець, який пройшов необхідну підготовку та успішно склав конкурс чи державний іспит, реалізує свій потенціал, піднімаючись ієрархічною структурою посад відповідно до встановленого механізму просування. Ця модель встановлює ієрархічний порядок посад, дозволяючи службовцю, прийнятому на певний посадовий рівень, послідовно пройти усі рівні до найвищого за визначений термін.

Існують як горизонтальні поділи, що відповідають різним рівням освіти для набору, так і вертикальні, що враховують різноманітність професій. Характерними рисами є: наявність спеціальних статутних вимог до освіти для найму та кар'єри; обмежене визнання професійного досвіду з приватного сектору; призначення лише на найнижчі посади визначеного рівня та просування за вислугою років; законодавчо визначена система оплати праці та спеціальна пенсійна система; робота впродовж життя; чіткий принцип субординації; статутно закріплений кодекс поведінки, прав та обов'язків [39, с. 79]. У цій системі просування державного службовця є справою адміністрації [39, с. 83].

Посадова модель організується виходячи з короткострокових потреб у персоналі. Набір здійснюється на конкретну посаду, а не до широкої номенклатурної чи професійної групи. Праця на державний орган тут прирівнюється до праці за будь-якою іншою професією. Службовець не зобов'язаний реалізовувати свій потенціал лише в публічній сфері, маючи можливість вільно переміщатися між приватним і державним секторами. Це не виключає можливості кар'єри у системі посадової служби, як показує приклад Нідерландів, де службовець може робити кар'єру, послідовно заміщуючи різні посади. Ключова відмінність полягає в тому, що в найманій (посадовій) системі просування державного службовця є проблемою індивіда [39, с. 83]. Характерні елементи посадової моделі: трудові відносини на основі контракту; призначення на всі можливі посади без попередньої цільової підготовки; визнання професійного досвіду з приватного сектору; відсутність законодавчо встановленої системи кар'єрного зростання та спеціальної пенсійної системи. При цьому, як свідчить досвід Нідерландів, наявність спеціального статуту для публічних службовців не відносить автоматично інститут публічної служби до кадрової моделі [39, с. 84].

Модель публічної служби у більшості сучасних держав формувалася внаслідок тривалого історичного процесу, що включав соціальні характеристики, національну філософію, менталітет, ідеологію, вірування та

традиції кожного суспільства, які визначають його унікальне розуміння функцій держави. Хоча системи публічної служби різних країн мають певні відмінності, існують і подібні риси, що дозволяють обґрунтовувати їхні теоретичні моделі. Вважається, що державна служба кожної країни лише тяжіє до певної однієї моделі, зазвичай поєднуючи елементи інших. Сучасні реформи публічної служби свідчать про загальну тенденцію до зближення, взаємозбагачення та взаємопроникнення різних моделей. На становлення моделі публічної служби впливає низка чинників, зокрема: особливості історичного розвитку держави; специфіка правової системи (наприклад, англосаксонська, що характеризується відсутністю уніфікованого законодавства та великою кількістю розрізнених актів, або романо-германська, де регуляторами є конституція та комплексні закони); форма держави (включно з формою державного устрою, правління та політичним режимом).

Один із підходів виділяє дві регіональні моделі: континентальну та англосаксонську. Континентальна модель (кар'єрна) ґрунтується на принципі «присвячення себе службі держави» та кар'єрному зростанні. Публічні службовці вступають на службу на весь період своєї професійної кар'єри, поступово просуваючись. Така система тривалого або довічного найму притаманна країнам Західної та Центральної Європи. Англосаксонська модель (посадова) відповідає строковому контрактному найму службовців відповідно до їхнього освітнього та професійного рівня. У ній відсутні гарантії кар'єрного зростання, характерні для континентальної моделі. До цієї моделі тяжіє, зокрема, Велика Британія. Слід зазначити, що сучасна еволюція державного управління призводить до появи систем, які поєднують елементи обох моделей. Більшість дослідників вважають, що це повною мірою стосується і системи державної служби в Україні [28, с. 42].

Інший підхід, аналізуючи організаційно-правову структуру, пропонує таку типологію: романо-германська модель (кар'єрна) характеризується тенденцією до кодифікації норм, прагненням до простоти і точності. Державна

служба цих країн (наприклад, Франція та Німеччина) функціонує за принципом ієрархічності та вірнопідданості державі, з детальною регламентацією повсякденної діяльності. Основна її риса – орієнтація на «закритість» кар'єри та нематеріальні пільги і гарантії (соціальний захист, стабільність статусу). Вступ на службу відбувається на основі конкурсного іспиту за принципом рівності кандидатів. Певним недоліком цієї моделі є відсутність можливості міжвідомчої мобільності чиновників, що стало гострою проблемою для кар'єрних систем.

Особливістю корпоративної моделі публічної служби є контрактна система трудових відносин із державними службовцями, де вступ на службу є результатом жорсткого конкурсного відбору за принципом «правильна людина на вакансію». При наймі практично відсутні такі поняття, як «ліміт штатної чисельності» і «реєстр посад», оскільки перший керівник державного органу має право самостійно вирішувати, скільки працівників потрібно для досягнення поставленої мети. Характерними рисами цієї моделі є повна орієнтація на ринок праці, відмова від чіткого визначення штатної чисельності держслужбовців та впровадження принципів корпоративного управління [28, с. 44].

Крім того, існує зв'язок організації публічної служби з державним устроєм, що дозволяє виділити державну службу у федеративних та унітарних державах. На цій підставі також розрізняють дві основні моделі державної служби, що функціонують у сучасних зарубіжних країнах: централізована і децентралізована.

Залежно від державного устрою та ступеня розподілу повноважень, виділяють централізовану та децентралізовану моделі публічної служби.

Централізована модель відзначається жорсткою організаційною структурою управління та наявністю урядового органу з широкими повноваженнями. Вона передбачає єдину систему та форму оплати праці для всіх державних органів, а також координацію організації праці та кадрового забезпечення. Її перевагою є системність і послідовність в ухваленні рішень,

але недоліками - консерватизм та відірваність повноважень центрального органу від відповідальності за роботу на місцях [33, с. 18–19]. Західні дослідники часто називають її централізованою закритою моделлю, типовою для унітарних держав (наприклад, Франція).

Децентралізована модель характеризується розосередженістю організаційної структури. Вона передбачає повну відсутність або суттєве звуження повноважень спеціального уповноваженого органу та делегування широких кадрових повноважень безпосередньо міністерствам, відомствам та іншим державним органам. Перевагами цієї моделі є гнучкість, динамічність у прийнятті рішень та чіткий зв'язок між кадровими повноваженнями керівників і відповідальністю за результати роботи службовців. Недоліками є відсутність системності в організації та розвитку служби і високий рівень конфліктності [33, с. 18–19]. Цю модель ідентифікують як децентралізовану закритую модель, реалізовану у федеративних державах (наприклад, Німеччина).

Окремо існує традиційна модель державної служби, яка «орієнтована на владу». Її ознаками є безправ'я службовця перед політичною владою, відсутність корпоративності, внутрішньої автономії та гарантій кар'єри. У цій моделі чиновник виступає як особистий виконавець правителів і держави, що призводить до повного злиття державної служби з політикою.

Модельний ряд публічної служби доповнюють модернізаційна, транзиторна, нова публічна служба (NPS) та постмодерністська (Post-NPS) моделі, а також деталізована змішана модель.

Модернізаційна модель орієнтована на «службу, орієнтовану на суспільство». Вона характеризується правовою та соціальною захищеністю державних службовців, їхньою автономною від політичної влади організацією та розвиненим корпоративним духом. У цій моделі незалежність від політики поєднується з підпорядкованістю уряду через демократичний контроль.

Транзиторна модель має відмітну ознаку «служба, орієнтована на саму себе». Вона виникає в умовах, коли чиновник, вийшовши з-під нагляду

авторитарної держави, ще не контролюється сильним громадянським суспільством і демократичною державою. Її характеризує політико-правова безконтрольність чиновника, де вищі посадові особи діють у своїх особистих інтересах, а в управлінні домінують формалізм і чиновницький ритуал [33, с. 15].

Модель Нової Публічної Служби (New Public Service) виникла у 1980-х роках як осмислення концепції «Нового державного менеджменту» (New Public Management). У межах NPS публічна служба призначена для надання послуг суспільству на принципах приватного сектору. Її функціональною особливістю стає те, що вона більшою мірою координує діяльність надавачів послуг, а не регулює її. У центрі уваги службовців перебувають потреби та інтереси суспільства. На сьогодні ця модель у різних модифікаціях представлена майже в усіх країнах європейської спільноти. Окремі її елементи впроваджені і в Україні: дозвільні офіси, адміністративні центри, громадські ради, громадські експертизи, профілі професійної компетентності тощо.

Постмодерністська модель публічної служби (Post-NPS), що формується з 1990-х років, переводить фокус уваги з раціонально-бюрократичної системи на публічних службовців як людей, їхні індивідуальні свободи та гуманістичні чинники, які визначають ефективність управління. Сутність цієї моделі розкривають такі категорії, як суспільні та особистісні цінності, гуманізм, організаційний клімат, відкритість систем та мережі. Прихильники моделі вважають, що в сучасному глобалізованому середовищі публічне управління має ґрунтуватися на щирому і відкритому діалозі між усіма сторонами, включно з громадянами та службовцями [50, с. 144–145].

Змішана модель характеризується існуванням усередині домінуючої кадрової системи певного переліку посад зі специфічним режимом організації кар'єри та доступу. Наприклад, у Великій Британії деякі посади вищих держслужбовців центральних органів влади можуть заміщуватися без конкурсу (це законодавчо закріплений виняток). Ці чиновники, як правило, йдуть у відставку одночасно з членом уряду, який їх призначив. Змішаний

характер також проявляється у контрактних відносинах між службовцем і державним або муніципальним органом: такі службовці не мають статусу державного службовця, але часто підпадають під юрисдикцію публічного права [25].

Систематизація та узагальнення основних моделей державної служби в даному дослідженні є умовними, але мають практичну значущість для країн, які перебувають у процесі пошуку оптимальної моделі організації публічної служби.

Ключовим моментом у виборі оптимальної моделі є врахування європейського досвіду. У процесі класифікації були досліджені: «класичні» або традиційні моделі (кар'єрна, посадова); змішані моделі, які поєднують елементи різних підходів; моделі з урахуванням регіональних особливостей (континентальна, англосаксонська, романо-германська); моделі у зв'язку з державним устроєм (централізована та децентралізована); «нові моделі публічної служби» (модернізаційна, транзиторна, модель нової публічної служби, постмодерністська модель).

Таким чином, представлена характеристика моделей державної служби є переважно теоретичною, але вона чітко окреслює характерні лінії, принципи та функціональні особливості моделей, що застосовуються у європейській спільноті.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СУЧАСНОГО СТАНУ ТА ВИКЛИКІВ РЕФОРМУВАННЯ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ УКРАЇНИ

2.1 Теоретичні основи та правові рамки інтеграції України до Європейського Союзу

Сучасний стан справ в Україні, особливо в її державному та політичному житті, викликає значне занепокоєння серед громадян, які прагнуть майбутнього розвитку країни.

В умовах активізації світових та європейських інтеграційних процесів, що є характерною рисою сучасного глобального розвитку, Україна, ставши безпосереднім сусідом Європейського Союзу після його останнього розширення, отримує нові можливості для посилення співпраці. Оскільки майбутнє України нерозривно пов'язане з європейським та світовим розвитком, європейська інтеграція та членство в ЄС визначені як ключова стратегічна мета держави.

Зважаючи на складність інтеграційних процесів, необхідно чітко усвідомити переваги, які Україна отримає від співробітництва з Європейським Союзом, а також проаналізувати виклики та очікувані перспективи на шляху до повноправного членства в сучасних реаліях.

Вступ України до Європейського Союзу є непростим і, що цілком природно, тривалим процесом. Протягом багатьох років в Україні тривали дискусії щодо її інтеграційного вибору - між європейською та євразійською моделями. Однак, події, починаючи з Революції Гідності, анексії Криму, військових дій на сході і закінчуючи війною в Україні, остаточно усунули цю полярність "Захід – Схід" і чітко визначили європейський шлях розвитку як наш інтеграційний пріоритет [19, с. 113]. Інтеграційний вибір будь-якої країни включає щонайменше три критичні аспекти, які є особливо важливими для

України: правовий (збереження суверенітету та державності), економічний (забезпечення розвитку країни та добробуту народу) і політичний (гарантування цивілізаційного майбутнього Українського народу) [13 с. 59].

З моменту відновлення незалежності інтеграція до європейського співтовариства поступово стала головним вектором розвитку. Євроінтеграційна ідея є свідомим, природним стратегічним вибором, який українське суспільство підтвердило багатьма випробуваннями. Сьогодні Україна демонструє прискорений рух до ЄС. Проте, цей рух гальмується значною кількістю внутрішніх проблем, які уповільнюють про-європейські реформи. Водночас, і сам Європейський Союз переживає етап складних трансформацій, перебуваючи в пошуках нової моделі розвитку.

Соціологічні дослідження свідчать про стрімке зростання суспільної підтримки цього курсу. За даними опитування, проведеного в березні 2021 року серед 2018 респондентів, 59% вважали, що Україні слід вступати до ЄС, тоді як 26% дотримувалися протилежної думки [45]. Найбільша підтримка була зафіксована у Західному (84% за, 8,5% проти) та Центральному (63% за, 19% проти) регіонах. У Східному регіоні прихильників (38,5%) було дещо менше, ніж противників (46%), а на Півдні частки були статистично схожими (41,5% за, 42% проти). Важливо, що підтримка ЄС зростала із зниженням віку респондентів (від 44% серед людей 60+ до 76% серед 18–29 років), причому у всіх вікових групах кількість прихильників перевищувала кількість противників [45].

Ці результати різко контрастують із даними, отриманими в липні 2022 року, коли у разі проведення відповідного референдуму 81% опитаних українців проголосували б за вступ до Європейського Союзу, і лише 4% - проти. Решта 15% не брали б участі або не змогли відповісти. Хоча дослідження 2022 року все ще фіксує тенденцію до зниження підтримки із заходу на схід, абсолютна більшість жителів усіх регіонів висловила б підтримку приєднання: 77% жителів Сходу та 71% жителів Півдня України підтримали б вступ до ЄС.

Незважаючи на консенсус в українському суспільстві щодо вступу до Європейського Союзу, існує певна розбіжність у підходах до його реалізації: 62% респондентів вважають, що Україна повинна активно відстоювати свої інтереси і не погоджуватися на окремі вимоги, навіть якщо це відтермінує набуття членства, тоді як 31% опитаних дотримуються думки, що необхідно ухвалювати всі необхідні закони та виконувати всі вимоги ЄС для максимально швидкого вступу. Якщо порівняти 2021 і 2022 роки, частка прихильників вступу зросла з 59% до 81%, а частка противників, відповідно, знизилася з 26% до 4% [30].

Інтеграція України матиме вирішальні геополітичні наслідки як для самої країни, так і для європейського континенту в цілому. Критично важливо, щоб ЄС чітко усвідомлював це і розробив стратегію подальшої допомоги Україні на найвищому рівні. Важливим кроком стало те, що 17 червня 2022 року Європейська Комісія рекомендувала Європейській Раді надати Україні статус кандидата, який вона офіційно отримала 23 червня 2022 року на саміті лідерів країн-членів ЄС.

Для переходу до наступного етапу - офіційного початку перемовин про членство - необхідне позитивне рішення Європейської Комісії. Очікувалося, що Комісія ухвалить позитивний звіт щодо України до кінця 2022 року, оцінюючи прогрес країни за сімома ключовими вимогами [35]. Ці вимоги охоплюють сім блоків реформ, виконання яких є умовою збереження кандидатського статусу [17] (табл.2.1).

Таблиця 2.1

Блоки реформ для збереження кандидатського статусу

№	Блок реформ	Основні завдання	Примітки
1	Реформа Конституційного суду	Завершення перевірки доброчесності кандидатів до Вищої ради юстиції; відбір до Вищої кваліфікаційної комісії суддів України	Ключовий етап судової реформи
2	Продовження судової реформи	Ухвалення комплексного стратегічного плану реформування правоохоронного сектору	Частина безпекового середовища країни

Продовження таблиці 2.1

3	Антикорупція	Призначення керівника САП; завершення відбору та призначення нового директора НАБУ і прокурора САП	Посилення боротьби з корупцією
4	Боротьба з відмиванням коштів	Забезпечення відповідності законодавства стандартам FATF	Важливо для фінансової стабільності та міжнародної співпраці
5	Втілення антиолігархічного закону	Забезпечення функціонування «антиолігархічного» закону	Зменшення впливу олігархів на політичні та економічні процеси
6	Узгодження аудіовізуального законодавства	Приведення законодавства про ЗМІ у відповідність до європейських стандартів	Важливо для свободи слова та медіаринку
7	Зміна законодавства про нацменшини	Завершення реформування законодавчої бази для національних меншин; розробка механізмів впровадження рекомендацій Венеціанської комісії	Забезпечення прав національних меншин та гармонізація з європейськими нормами

Джерело: сформовано автором на основі [17]

При аналізі недоліків та переваг вступу до Європейського Союзу слід констатувати, що переваги суттєво переважають, відповідаючи національним інтересам України на поточному етапі розвитку.

Вступ до ЄС надає Україні низку стратегічних вигод. Європейське співтовариство спрямоване на забезпечення колективного правопорядку та розробку спільних нормативно-правових актів, здатних ефективно регулювати найважливіші соціальні проблеми. Широка розвиненість органів ЄС свідчить про швидке завершення процесу об'єднання європейського суспільства, що має стати вагомим аргументом для прискорення політичної діяльності України щодо приєднання. Вхідження до ЄС є потужним механізмом зміцнення позицій країни у світовій системі міжнародних відносин, засобом реалізації національних інтересів та побудови економічно розвиненої й демократичної держави. Членство сприятиме наближенню соціальних умов до високих європейських стандартів, підвищуючи рівень життя та добробут населення. У культурно-цивілізаційному аспекті євроінтеграція відкриває шлях до активізації взаємообміну між українською та західноєвропейськими культурами, забезпечуючи становлення України як інтегрованої частини

глобального суспільства та водночас як національної держави. Зрештою, членство в ЄС гарантує зміцнення національної безпеки, захист від агресії та територіальних претензій.

Підтримка Євросоюзу охоплює надзвичайно широкий спектр сфер, включаючи макрофінансову стабільність, державне управління, розвиток громадянського суспільства, економіку, енергетику, захист довкілля, регіональний розвиток та освіту. У зв'язку з цим, до пріоритетних реформ належать протидія корупції, реформування судової системи, конституційна та виборча реформи, поліпшення бізнес-клімату, підвищення рівня енергоефективності, а також реформа державного управління, зокрема заходи щодо централізації.

На тлі таких значних перспектив необхідно виділити внутрішні чинники, які уповільнюють рух України до Європейського Союзу. До них належать: повільність у проведенні економічних реформ та відсутність помітних результатів внутрішніх соціально-економічних трансформацій; високий рівень корупції та економічної злочинності; дефіцит досвідчених фахівців з євроінтеграції, особливо серед політичної еліти та державних службовців; великий розрив у рівнях економічного розвитку між Україною та європейськими країнами; а також значна відмінність рівня життя населення.

Оскільки євроінтеграція несе як переваги, так і ризики, для України стратегічно важливо зосередитися на максимальному використанні позитивних аспектів. Проведений аналіз сильних і слабких сторін процесу інтеграції України до Європейського Союзу дає підстави стверджувати, що країні слід акцентувати увагу на своїх сильних сторонах та потенційних можливостях, що відкриває шлях до повноцінного входження у європейський політичний та економічний простір.

Підсумовуючи, європейська інтеграція є стратегічною та законодавчо закріпленою ціллю держави. Оцінка позитивних і негативних наслідків дала змогу визначити можливості України для подальшого використання переваг євроінтеграції та одночасної розробки комплексної програми дій. Ця програма

має забезпечити безболісну інтеграцію, враховуючи існуючі загрози та досвід країн, що нещодавно приєдналися до Євросоюзу.

2.2 Оцінка адміністративної спроможності та якості кадрів державної служби на прикладі ГО «Інститут громадської експертизи»

Громадська організація «Інститут громадської експертизи» є провідною дослідницькою та аналітичною інституцією міста Дніпра, яка відіграє важливу роль у розвитку громадянського суспільства та формуванні сучасної системи державного управління в Україні. Організація діє як незалежний аналітичний центр, що здійснює моніторинг діяльності органів державної влади та органів місцевого самоврядування, проводить аналітичні дослідження та громадські експертизи, сприяючи підвищенню якості управлінських рішень на національному, регіональному та місцевому рівнях.

Статус повного члена Національної платформи малого та середнього бізнесу, здобутий у 2024 році, підтверджує визнання організації на всеукраїнському рівні та підкреслює її експертний потенціал. Участь у цій платформі дозволяє Громадській організації «Інститут громадської експертизи» активно впливати на формування політик у сфері економічного розвитку, підприємництва та регуляторної політики, а також сприяє розширенню партнерських зв'язків і залученню до широких реформаторських процесів.

Місія організації полягає в підвищенні ефективності та результативності системи державного управління через розвиток і популяризацію інструментів громадського контролю, забезпечення відкритості та прозорості діяльності органів влади, а також сприяння активній участі громадян у процесах прийняття рішень. Організація прагне сформувати в Україні модель взаємодії між владою та суспільством, засновану на принципах демократії, підзвітності, доброчесності та ефективного управління ресурсами.

Сфера діяльності організації охоплює широкий спектр питань - від контролю за розподілом та використанням бюджетних коштів до оцінки ефективності державних програм, аналізу регуляторної політики, підвищення економічної спроможності громад і удосконалення механізмів взаємодії між громадянами та владою. Метою є створення стійкої системи громадського нагляду, здатної забезпечити чесну, прозору та відповідальну владу, орієнтовану на потреби суспільства.

Громадська організація «Інститут громадської експертизи» ставить за завдання здійснювати систематичний громадський контроль за діяльністю органів влади, проводити громадські експертизи рішень, актів, програм та стратегій, аналізувати й оцінювати ефективність бюджетних програм, державних закупівель, місцевих проєктів і регуляторних актів. Організація також досліджує соціально-економічні проблеми розвитку територій, готує пропозиції щодо їх вирішення, бере участь у консультативно-дорадчих органах і експертних групах, готує аналітичні звіти, методичні матеріали, експертні висновки та презентації. В межах своєї діяльності організація організовує публічні заходи для підвищення рівня обізнаності громадян щодо інструментів громадського контролю, розвиває партнерства з державними, міжнародними, громадськими та приватними структурами, а також бере участь у міжнародних грантових програмах та проєктах.

Стратегія розвитку організації орієнтована на розширення експертного потенціалу, зміцнення інституційної спроможності та посилення впливу на процеси формування державної політики. Це передбачає підвищення кваліфікації команди через навчальні тренінги та участь у міжнародних освітніх програмах, залучення нових експертів з економіки, юриспруденції, державного управління, ІТ-аналізу, удосконалення внутрішніх процедур управління проєктами. Важливим елементом розвитку є впровадження сучасних онлайн-платформ для громадського моніторингу, створення цифрових систем аналізу даних, розробка інтерактивних панелей для візуалізації бюджетних та регуляторних процесів.

Партнерський розвиток передбачає зміцнення співпраці з Національною платформою МСБ, участь у мережах аналітичних центрів України, розширення міжнародних контактів та коаліцій. Для підвищення впливу на ухвалення рішень організація прагне активної участі у розробленні нормативно-правових документів, посиленої взаємодії з органами влади різних рівнів, популяризації своїх аналітичних продуктів. Одночасно організація зосереджує увагу на поширенні громадянської освіти: впроваджує програми, організовує тренінги з антикорупційної грамотності та бюджетного контролю, готує просвітницькі матеріали, методичні рекомендації та аналітичні брошури.

Таким чином, Громадська організація «Інститут громадської експертизи» є активним учасником процесів демократизації та реформування системи державного управління. Діяльність організації спрямована на формування прозорості та підзвітності влади, розвиток громадянського суспільства та забезпечення ефективної комунікації між громадянами та державними інституціями. Стратегічні напрями розвитку забезпечують її стабільне позиціонування як впливового аналітичного та експертного центру у сфері публічного управління та громадського контролю.

Адміністративна спроможність організації та професійна компетентність її персоналу є ключовими чинниками ефективності функціонування, здатності швидко адаптуватися до змін та досягати стратегічних цілей. В умовах сучасного розвитку громадського сектору і публічного управління здатність організації ефективно координувати ресурси, приймати обґрунтовані рішення та впроваджувати інноваційні підходи безпосередньо залежить від кваліфікації співробітників, внутрішньої організаційної структури та системи управління. ГО «Інститут громадської експертизи» демонструє високий рівень адміністративної спроможності та кадрового потенціалу, що забезпечує результативність діяльності навіть в умовах сучасних викликів, включно з економічною нестабільністю, змінами у законодавчій базі та коливанням джерел фінансування.

Адміністративна спроможність визначається як здатність організації ефективно виконувати завдання, координувати роботу підрозділів, реалізовувати програми та проекти, а також приймати обґрунтовані управлінські рішення. Високий рівень адміністративної спроможності дозволяє організації забезпечити сталість діяльності, підвищити прозорість управлінських процесів і оперативно реагувати на зовнішні та внутрішні ризики. У випадку ГО «Інститут громадської експертизи» адміністративна спроможність проявляється через продуману організаційну структуру, систему планування та контролю, використання сучасних інформаційно-комунікаційних технологій, а також високий рівень професійної підготовки персоналу.

Організаційна структура ГО «Інститут громадської експертизи» включає чотири основні підрозділи: аналітичний, фінансовий, проектний та адміністративний. Аналітичний підрозділ займається збором та обробкою даних, проведенням досліджень, підготовкою аналітичних матеріалів та рекомендацій, що використовуються для прийняття управлінських рішень. Фінансовий підрозділ відповідає за планування бюджету, контроль фінансових потоків, підготовку звітності та оцінку ефективності використання ресурсів. Проектний підрозділ координує реалізацію програм та проектів, здійснює взаємодію з партнерами та контролює строки виконання завдань. Адміністративний підрозділ забезпечує організаційно-технічну підтримку діяльності організації, управління документообігом, внутрішню комунікацію та контроль роботи персоналу. Така структура забезпечує чіткий розподіл обов'язків, ефективну взаємодію підрозділів та своєчасне реагування на зміни у зовнішньому середовищі. Взаємодія підрозділів ґрунтується на прозорих процедурах, стандартних операційних інструкціях та регулярних нарадах, що сприяє підвищенню результативності роботи та оперативності прийняття рішень.

Система управління та планування діяльності в ГО «Інститут громадської експертизи» передбачає багаторівневий підхід. Оперативне

планування охоплює короткострокові завдання, щотижневі та щомісячні плани, контроль їх виконання та своєчасну корекцію. Це дозволяє організації оперативно реагувати на зміни у зовнішньому середовищі, швидко розподіляти ресурси та виконувати завдання у встановлені терміни. Поточне планування здійснюється на середньостроковому рівні, охоплюючи квартальні та піврічні бюджети, визначення ресурсів для реалізації програм та проєктів, а також розробку заходів для досягнення ключових показників ефективності. Стратегічне планування спрямоване на визначення пріоритетних напрямів розвитку організації, прогнозування зовнішніх ризиків та розробку заходів для їх мінімізації. Це включає аналіз зовнішніх викликів, таких як зміни у законодавстві, коливання грантового фінансування, розвиток технологій, а також внутрішніх факторів, таких як кадровий потенціал та ефективність внутрішніх процесів.

Кадровий потенціал ГО «Інститут громадської експертизи» є однією з найважливіших складових адміністративної спроможності. Співробітники організації володіють високим рівнем професійної компетентності у сферах публічного управління, фінансового контролю, аналітики, проектного менеджменту та комунікацій. Компетентність персоналу забезпечує ефективне виконання поточних завдань, адаптацію до змін, впровадження інноваційних рішень та підвищення результативності управлінських рішень. Організація приділяє значну увагу розвитку компетенцій співробітників через внутрішні тренінги, семінари, онлайн-курси та участь у професійних конференціях. Це дозволяє підтримувати високий рівень професіоналізму, підвищувати мотивацію та адаптивність кадрів.

Оцінка якості кадрів здійснюється через регулярний моніторинг виконання завдань, оцінку досягнення ключових показників ефективності та аналіз професійного розвитку. Використовуються різні методи оцінки, включно з анкетуванням, оцінкою 360 градусів, регулярними співбесідами та переглядом показників виконання проєктів. Така система дозволяє своєчасно визначати потребу у підвищенні кваліфікації, розподілі обов'язків та

оптимізації навантаження на співробітників. Крім того, організація підтримує розвиток лідерських якостей та командної взаємодії, що забезпечує ефективність прийняття рішень на всіх рівнях.

Важливим елементом адміністративної спроможності є впровадження сучасних інформаційно-комунікаційних технологій. У ГО «Інститут громадської експертизи» використовуються цифрові платформи для планування роботи, контролю виконання завдань, обробки аналітичних даних та підготовки звітності. Це підвищує прозорість процесів, зменшує ризики помилок, забезпечує ефективну комунікацію між підрозділами та дозволяє оперативно реагувати на зміни у зовнішньому середовищі. Використання сучасних технологій сприяє підвищенню якості управлінських рішень, ефективності використання ресурсів та розвитку інноваційного потенціалу організації.

Оцінка адміністративної спроможності та якості кадрів також передбачає врахування зовнішніх і внутрішніх викликів. Зовнішні виклики включають економічну нестабільність, зміни у законодавстві, коливання грантових джерел фінансування, політичні та соціальні ризики, що можуть впливати на діяльність організації. Внутрішні виклики стосуються управлінських процесів, рівня планування, ефективності взаємодії між підрозділами та адаптивності персоналу. Аналіз цих чинників дозволяє своєчасно виявляти слабкі місця, розробляти механізми їх усунення та підвищувати стійкість організації.

Таблиця 2.2

Структура підрозділів, рівень компетенцій персоналу та ефективність управлінських процесів

Підрозділ	Основні функції	Рівень компетентності кадрів	Застосування ІКТ	Результативність діяльності
Аналітичний	Збір та обробка даних, підготовка аналітичних матеріалів	Високий	Платформи для аналітики та обробки даних	Своєчасне та якісне підготовлення аналітичних матеріалів

Продовження таблиці 2.2

Фінансовий	Планування бюджету, контроль фінансів, підготовка звітності	Високий	Фінансові програми та електронні таблиці	Оптимізація ресурсів та прозорість фінансових процесів
Проектний	Координація проєктів та програм, взаємодія з партнерами	Високий	CRM-системи, планування задач	Виконання проєктів у строки, досягнення цільових показників
Адміністративний	Документообіг, внутрішня комунікація, підтримка персоналу	Високий	Системи документообігу, комунікаційні платформи	Забезпечення стабільного функціонування організації

Джерело: сформовано автором

На основі аналізу таблиці можна зробити висновок, що адміністративна спроможність ГО «Інститут громадської експертизи» забезпечується високим рівнем компетентності кадрів, ефективною системою планування та контролю, впровадженням сучасних технологій та прозорістю процесів. Це дозволяє організації успішно адаптуватися до зовнішніх змін, підвищувати ефективність ресурсів і забезпечувати сталий розвиток та реалізацію стратегічних завдань.

Таким чином, оцінка адміністративної спроможності та якості кадрів ГО «Інститут громадської експертизи» демонструє, що організація здатна ефективно виконувати свої функції, реалізовувати проєкти та програми, впроваджувати інноваційні підходи та підвищувати професійний рівень персоналу. Висока компетентність співробітників, ефективна структура управління та сучасні технології забезпечують стабільність, адаптивність і результативність діяльності організації, що робить ГО «ІГЕ» прикладом ефективно організації у сфері публічного управління та громадської діяльності.

2.3 Вплив трансформаційних процесів ЄС на сучасну практику державного управління України

Різні науковці наголошують на ключових аспектах реформування: П. Кузик підкреслює, що ефективність управління залежить від інтеграції інноваційних моделей та оптимізації адміністративних процесів [24, с. 34]. В. Бакуменко, О. Білоусова, В. Білоусов розглядають питання оцінки результативності реформ, вказуючи на необхідність запровадження нових індикаторів оцінювання [2, с. 286]. Аналізуючи історико-генезисний аспект, В. Колечкін зазначає критичну важливість створення моделі державного управління з високим рівнем адаптаційних можливостей до змін [21, с. 34]. К. Гавриленко, І. Юхно, В. Баштанник стверджують, що державні реформи повинні враховувати регіональні особливості та забезпечувати децентралізацію влади [8, с. 7]. Актуальні аспекти трансформації в умовах війни висвітлюють Н. Гончарук та А. Чередниченко, наголошуючи на значенні європейських цінностей для формування стратегії післявоєнної відбудови [10, с. 46].

Таким чином, сучасні дослідження охоплюють широке коло напрямів реформування державного управління як в умовах воєнного стану, так і на період повоєнної відбудови. Однак їх не можна назвати вичерпними через значну суспільну значущість системи, трансформація якої відбувається в умовах дихотомічного перетину суспільних відносин. З одного боку, на трансформаційні процеси впливають внутрішні негативні чинники, такі як соціально-економічні наслідки пандемії COVID-19, повномасштабне розгортання збройного конфлікту проти України, а також енергетична та демографічна криза. З іншого боку, ці процеси обумовлені необхідністю досягнення цілей української держави щодо членства в ЄС та потребою формування стійкості системи державного управління в умовах глобалізаційних викликів.

Трансформація системи державного управління в Україні - це складний і багатогранний процес, що відбувається під впливом як внутрішніх реформаторських ініціатив, так і зовнішніх чинників. Серед останніх ключове місце займають європейська інтеграція, глобалізаційні процеси, а також соціально-економічні виклики та наслідки, спричинені пандемією COVID-19 і повномасштабною війною.

Сучасна трансформація системи управління розпочалася в умовах стрімкої інтеграції до європейського простору [37]. Вітчизняні науковці підкреслюють, що базові моделі реформування мають враховувати не лише внутрішні особливості, а й досвід країн ЄС, де публічне управління ґрунтується на принципах відкритості, орієнтації на громадян та верховенства права [24, с. 35]. Умовою ефективності цих реформ є гармонізація законодавчої бази, розбудова інституційної спроможності та впровадження сучасних інформаційно-комунікаційних технологій. Водночас, автори К. Гаврилечко, І. Юхно та В. Баштанник наголошують, що конституційні зміни, які супроводжують євроінтеграцію, є важливим елементом побудови нового адміністративного простору [8, с. 8].

Глобалізація є іншою суттєвою складовою, що вимагає адаптації національних моделей управління до світових викликів. Вплив глобалізації посилюється локальними проблемами, такими як соціально-економічна нестабільність та виклики, пов'язані з регіональними конфліктами. Як зазначають вітчизняні автори, національні держави мусять знаходити баланс між збереженням ідентичності та відкритістю до міжнародного співробітництва, що є критично важливим в умовах військових конфліктів [41, с. 109].

Внутрішні реформаторські процеси відіграють важливу роль, зосереджуючись на вдосконаленні механізмів управління, розбудові інституційної спроможності та створенні ефективної системи надання адміністративних послуг. Ці послуги мають бути доступними, зручними для громадян і відповідати сучасним стандартам. Дослідники підкреслюють, що

реформування має ґрунтуватися на чіткій стратегії, яка охоплює як короткострокові, так і довгострокові цілі [10, с. 47].

Модернізація публічного управління є однією з ключових умов ефективного розвитку демократичних суспільств, особливо в контексті євроінтеграції та глобалізації. Цей процес передбачає не лише адаптацію сучасних інструментів, але й запровадження нових принципів, що відповідають стандартам європейського врядування:

- транспарентність;
- підзвітність;
- ефективність;
- орієнтація на потреби громади.

Україна, перебуваючи на шляху активних реформ, прагне досягти належного рівня ефективності шляхом впровадження концепцій та підходів, спрямованих на вдосконалення системи державного управління, щоб відповідати викликам сучасності (табл. 2.3). У контексті адаптації європейських стандартів ключову роль відіграє процес гармонізації правових, адміністративних та управлінських механізмів, що забезпечує узгодженість між національними політиками та принципами, закладеними в основу функціонування європейського адміністративного простору.

Таблиця 2.3

Основні аспекти модернізації публічного управління в Україні

Ключовий підхід	Зміст	Переваги
Адаптація європейських стандартів управління	Гармонізація правових, адміністративних та управлінських механізмів, узгодження з європейськими принципами публічного управління.	Забезпечення відповідності європейським стандартам, покращення міжнародного іміджу країни, узгодження національних політик із практиками ЄС.
Транспарентність	Забезпечення доступу громадян до інформації про діяльність органів влади. Впровадження електронного врядування для зниження корупційних ризиків.	Підвищення довіри громадян до влади, мінімізація корупції, спрощення доступу до інформації та адміністративних послуг.

Продовження таблиці 2.3

Підзвітність	Зобов'язання звітувати перед громадянами про досягнуті результати. Оцінка ефективності надання адміністративних послуг як індикатор підзвітності.	Контроль якості надання послуг, підвищення ефективності управлінських рішень, забезпечення прозорості роботи органів влади.
Ефективність	Оптимізація використання ресурсів для досягнення максимально можливих результатів. Довгострокова оцінка результатів реформ.	Зменшення витрат ресурсів, досягнення більшої результативності програм, стійкий розвиток та максимальна віддача від інвестицій у реформи.
Орієнтація на потреби громадян	Забезпечення зручності та доступності адміністративних послуг. Використання цифрових технологій для скорочення часу та витрат громадян на отримання послуг.	Задоволення потреб громадян, підвищення рівня довіри до держави, створення комфортного середовища для реалізації прав і свобод.
Цифровізація управлінських процесів	Використання цифрових інструментів для підвищення прозорості, ефективності та залучення громадян до процесу ухвалення рішень.	Автоматизація процесів, спрощення доступу до послуг, інтеграція громадян до управлінських процесів, зменшення бюрократизації.
Антикорупційні механізми на всіх рівнях публічного управління	Запобігання корупції через підвищення прозорості, контроль за використанням ресурсів і вдосконалення процедур управління.	Зниження рівня корупції, ефективніше використання ресурсів, підвищення довіри до влади як на національному, так і на міжнародному рівнях.

Джерело: сформовано автором на основі [41]

Упровадження європейських стандартів вимагає врахування історичних та соціокультурних особливостей країни для забезпечення їхньої ефективної інтеграції [10, с. 36]. Одночасно, ця адаптація передбачає розбудову інституційної спроможності органів публічної влади, щоб вони могли виконувати нові завдання, пов'язані з інтеграцією до європейського простору. Дослідник С. О. Кравченко у «Енциклопедичному словнику з державного управління» (2010) при визначенні терміну «Трансформації управлінські» наголошував на важливості врахування принципу об'єктивності державного управління. Сутність цього принципу полягає у необхідності проводити системну управлінську трансформацію у країні, беручи до уваги тенденції

розвитку суспільства та самого державного управління як на національному, так і на світовому рівнях. Ми повністю підтримуємо цю позицію знаного вченого.

Один із основних викликів у процесі трансформації державного управління - це забезпечення транспарентності діяльності органів державної влади та місцевого самоврядування, державних установ, закладів та підприємств. Принцип транспарентності має на меті створити умови для вільного доступу громадян до інформації про рішення та дії влади. Транспарентність також є критично важливою для підвищення довіри громадян до влади, особливо в умовах конституційних змін та інституційної трансформації [8, с. 8]. Упровадження цього принципу передбачає активний розвиток електронного врядування, що дозволяє зменшити ризики корупції, підвищити ефективність прийняття управлінських рішень та спростити доступ до адміністративних послуг.

Значущим аспектом модернізації є імплементація антикорупційних механізмів. Протидія корупції є невід'ємною складовою створення ефективної та прозорої системи публічного управління [49, с. 127], що є особливо актуальним в умовах війни та повоєнного відновлення України, коли ефективне використання ресурсів набуває найвищої важливості.

Іншим фундаментальним принципом є підзвітність, сутність якої полягає у зобов'язанні органів влади звітувати перед громадянами про виконану роботу та досягнуті результати. Науковці підкреслюють, що якість надання адміністративних послуг є ключовим індикатором підзвітності, що безпосередньо впливає на задоволення потреб суспільства. Для реалізації цього принципу необхідно розробити механізми моніторингу, оцінки та коригування дій органів влади, забезпечуючи їхню відповідність очікуванням суспільства.

Ефективність, як принцип модернізації публічного управління, передбачає оптимізацію використання ресурсів для досягнення максимально можливих результатів. У контексті реформи державного управління в Україні,

ефективність розглядається не лише як економія фінансових ресурсів, але й як підвищення результативності програм та ініціатив. Українські науковці наголошують, що для оцінки ефективності реформ необхідно враховувати довгострокові результати, зокрема ступінь задоволення суспільних потреб та досягнення цілей стратегії розвитку [2, с. 288].

Подальша трансформація публічного управління в Україні повинна ґрунтуватися на комплексному підході, який охоплює адаптацію європейських стандартів, забезпечення прозорості, підзвітності, ефективності та орієнтації на потреби громадян. Лише таке поєднання принципів у державноуправлінській діяльності здатне забезпечити стійкий розвиток суспільства та релевантність системи державного управління у формуванні національної відповіді на сучасні виклики та загрози.

Для досягнення цих цілей важливо продовжувати реформування системи управління, використовуючи найкращі європейські практики та власний досвід. Варто зазначити, що сучасна трансформація державного управління в Україні зумовлена низкою як внутрішніх, так і зовнішніх факторів. До них належать європейська інтеграція, глобалізаційні виклики, наслідки повномасштабної війни, а також історичний контекст, зокрема «спадок» радянської системи управління. Така ситуація вимагає системного аналізу викликів та впровадження інтегрованих підходів, які враховують як національні особливості, так і найкращі міжнародні практики.

Організація надання доступних, безпечних та якісних публічних послуг в Україні залишається одним із пріоритетних напрямів реформування. Якість надання адміністративних послуг є важливим індикатором ефективності реформи публічного управління. Основними проблемами у цій сфері є недосконалість механізмів комунікації між громадянами та органами влади, недостатній рівень автоматизації процесів та брак системного підходу до вдосконалення послуг.

Цифрова трансформація управлінських процесів є однією з найважливіших складових сучасних реформ. Інноваційні технології

впроваджуються для оптимізації роботи державних органів, покращення якості надання послуг та підвищення прозорості державного управління. Використання комплексних систем управління дозволяє підвищити ефективність державної політики на всіх рівнях. Однак, одним із головних викликів залишається недостатній рівень цифрових навичок серед державних службовців, що уповільнює впровадження сучасних рішень.

Принцип інноваційності при ухваленні рішень є ще одним важливим аспектом трансформації державного управління. Сучасні методи стратегічного планування, прогнозування та аналізу даних дають змогу державним органам оперативно реагувати на зміни у зовнішньому середовищі, особливо в умовах війни. Ухвалення рішень має базуватися на довгостроковій стратегії розвитку, що враховує воєнні виклики та необхідність повоєнної відбудови.

Недосконалість механізмів комунікації між органами влади та громадянським суспільством суттєво ускладнює реалізацію реформ, знижує довіру громадян до влади та створює ризики соціальних конфліктів. Відсутність ефективних інструментів зворотного зв'язку та прозорого моніторингу діяльності часто призводить до непрозорих рішень.

На додаток, брак кваліфікованих кадрів є однією з головних перешкод для впровадження змін. Недостатня мотивація, низький рівень оплати праці та слабкий професійний розвиток державних службовців є основними причинами цього дефіциту.

Ще одним значним викликом є повільна адаптація до європейських стандартів. Інтеграція з європейським адміністративним простором вимагає не лише правових змін, а й розбудови нових інституційних механізмів для реалізації політики прозорості, підзвітності та ефективності. У цьому контексті особливу увагу слід приділити «спадку» радянської системи управління, який досі впливає на управлінські процеси в Україні. Авторитарні практики, що історично склалися, стримують розвиток демократичних підходів до управління, ускладнюючи адаптацію до сучасних стандартів.

Для вирішення зазначених проблем важливо впроваджувати інтегровані підходи, що поєднують найкращі світові практики з урахуванням національних особливостей. Впровадження інноваційних механізмів управління має базуватися на системному аналізі викликів і можливостей, особливо з огляду на воєнні умови та повоєнну відбудову [3, с. 11].

Таким чином, трансформація системи державного управління в Україні потребує системного підходу, що враховує особливості сучасних викликів. Це включає вдосконалення механізмів надання публічних послуг, цифровізацію управлінських процесів, боротьбу з корупцією та адаптацію до європейських стандартів. Лише за умови інтеграції національних і міжнародних підходів Україна зможе забезпечити ефективність реформ і досягти стійкого розвитку в умовах сучасних викликів.

Отримані висновки є базою для розробки практичних рекомендацій з підвищення ефективності роботи органів державної влади та місцевого самоврядування. Впровадження інновацій у державному управлінні дозволить забезпечити досягнення цілей сталого розвитку України-2030, пріоритетними з яких є економічне зростання, соціальна справедливість, екологічна стійкість та підвищення якості життя громадян [54]. Сучасний світ висуває до держав та національних урядів нові вимоги, які неможливо ігнорувати. Лише системний і комплексний підхід до вдосконалення державного управління, що базується на інтеграції сучасних технологій, розвитку людського потенціалу та ефективному оцінюванні результатів діяльності, дозволить Україні відповідати цим вимогам і створювати умови для її сталого розвитку як незалежної, правової, демократичної, соціальної та європейської держави.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ ГАРМОНІЗАЦІЇ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ УКРАЇНИ ЗІ СТАНДАРТАМИ ЄС ТА ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТАЛОСТІ РЕФОРМ

3.1 Стратегії впровадження європейських етичних та професійних стандартів

Для забезпечення високої ефективності професійної діяльності державних службовців вітчизняна система публічного управління спирається на чіткі стандарти, закріплені в нормативно-правових актах. Ці регламентовані вимоги становлять фундамент етичної інфраструктури, що в контексті євроінтеграційних процесів України вибудовується з урахуванням передового закордонного досвіду щодо розробки етичних кодексів та визначення ключових параметрів регулювання поведінки посадовців [34].

Досліджуючи природу етичного кодексу, Т. Василевська характеризує його як зведення обов'язкових до виконання моральних правил і норм, уточнюючи, що в царині державного управління такий документ акумулює професійні цінності, принципи та стандарти поведінки управлінця [7]. Своєю чергою, Г. Джумагельдієва, Л. Сергієнко та І. Сергієнко розглядають кодекс як певну конвенцію або систему правил, що виступає інструментом самоорганізації професійної спільноти, сприяючи зростанню її престижу та рівня професіоналізму [14].

Таким чином, запровадження кодексу дозволяє сформувати сприятливе середовище для роботи службовців, водночас передбачаючи відповідальність у формі санкцій за недотримання встановлених норм.

Незважаючи на тривалі дискусії щодо необхідності впровадження етичних кодексів у діяльність державних службовців України та певний прогрес у цьому напрямі, зазначене питання не втрачає своєї гостроти. Хоча кодекси не є універсальним інструментом для розв'язання всіх моральних

дилем, вони здатні суттєво зміцнити довіру суспільства до інститутів публічного управління та покращити внутрішній морально-психологічний клімат в організаціях. Чітко зафіксовані етичні правила допомагають посадовцям глибше усвідомити свою соціальну місію та специфічні професійні обов'язки, що дає змогу заздалегідь готувати та приймати етично обґрунтовані й суспільно значущі рішення, адже такі документи акумулюють у собі фундаментальні цінності та кращі надбання професії [56].

В умовах сучасного реформування системи державного управління та дії правового режиму воєнного стану, що вимагає особливої стійкості від владних інститутів, розробка та інтеграція в управлінську культуру ціннісно-нормативних актів європейського зразка набуває стратегічного значення. Обґрунтування доцільності прийняття та практичної реалізації етичних кодексів у сфері державної служби систематизовано нами на рисунку 3.1.



Рис.3.1 - Підстави для прийняття і практичного впровадження етичних кодексів на державній службі [51]

Ключова перевага використання етичних кодексів у публічному управлінні полягає у можливості враховувати унікальну специфіку конкретних органів влади, водночас забезпечуючи цілісність моральних стандартів усієї державної служби. Проте процес розробки та імплементації таких документів супроводжується певними ризиками, зокрема ймовірністю

свідомого створення неефективних локальних правил, що можуть суперечити загальносистемним етичним нормам. На думку Н. Щербак, для зміцнення суспільної довіри необхідно подолати консервативність традиційних підходів у системі публічного управління шляхом запровадження інноваційних стандартизованих відносин за європейським зразком.

На наше переконання, вітчизняні управлінські практики мають базуватися на Рекомендаціях № R (2000) 10 Комітету Міністрів Ради Європи [29], а також на результатах досліджень Організації економічного співробітництва та розвитку, які виокремлюють такі фундаментальні цінності, як законність, прозорість, неупередженість, порядність, ефективність, рівність, справедливість та відповідальність. Крім того, важливо враховувати досвід країн-членів Європейського Союзу (зокрема Греції, Італії, Польщі, Великої Британії, Норвегії, Нідерландів та Франції), чиє законодавство містить спеціалізовані кодекси етики державних службовців [29, с. 108–117, 139–163]. Здійснений у таблиці 3.1 порівняльний аналіз цих документів дає змогу виявити характерні особливості функціонування етичних стандартів у межах європейських систем публічного управління.

Таблиця 3.1

Порівняльний аналіз етичних кодексів ЄС

Суб'єкт регулювання (організація / країна)	Нормативно-правовий акт	Кількість структурних елементів	Ключові змістовні акценти та вимоги
Рада Європи	Модельний кодекс поведінки державних службовців	28	Обов'язок інформувати про недотримання етичних норм колегами; гарантії захисту приватного життя; обмеження на використання службового статусу після звільнення.
Рада Європи	Конвенція про цивільно-правову відповідальність за корупцію	23	Визнання недійсними угод, що передбачають корупційні дії; стимулювання викривачів та захист осіб, які сумлінно повідомляють про підозри у хабарництві.

Продовження таблиці 3.1

ООН	Міжнародний кодекс поведінки державних посадових осіб	11	Пріоритетність запобігання конфлікту інтересів; обов'язкове фінансове декларування; регламентація отримання подарунків та захист службової інформації.
Велика Британія	Кодекс державного службовця	6	Фокус на чотирьох фундаментальних цінностях: доброчесність (порядність), чесність, об'єктивність та цілковита неупередженість.
Литва	Етичні правила для державних службовців	12	Дотримання законності та повага до особистості; пріоритет суспільного блага над приватним; заборона будь-якої винагороди; висока професійна відповідальність.
Німеччина	Федеральний закон про державних службовців	147	Політична нейтральність (служіння народу, а не партіям); суворий режим нерозголошення таємниці; абсолютна заборона на прийняття дарунків чи нагород.
Норвегія	Етичні принципи державних службовців	5	Додержання принципів лояльності до держави, прозорості (відкритості) діяльності, незалежності та об'єктивності при виконанні обов'язків.
США	Система етичних кодексів (Сенату, Палати представників) та Закон про реформу етики	-	Пріоритет моральних принципів над партійними інтересами; вимога ефективного використання ресурсів; заборона комерційної діяльності, що створює конфлікт інтересів.
Франція	Закон «Про етику, права та обов'язки державних службовців»	90	Ретельне регулювання сфер конфлікту інтересів; суворе обмеження щодо сумісництва посад; визначення статусу та повноважень Комітету з етики.
Чехія	Кодекс етики посадових осіб та державних службовців	14	Принцип легітимності; орієнтація на суспільні запити; вимога оперативності та результативності в роботі; недопущення конфлікту інтересів.
Хорватія	Етичний кодекс державних службовців	40	Культура взаємної поваги між колегами та до громадян; чітке відмежування особистої позиції від офіційної лінії установи під час публічних виступів.

Джерело: сформовано автором на основі [68]

Етичні стандарти для посадовців Норвегії, запроваджені у 2012 році, базуються на глибокому усвідомленні відповідальності перед державою та її громадянами. Згідно з цими нормами, державний службовець зобов'язаний демонструвати високий рівень професіоналізму, що виявляється у сумлінному виконанні обов'язків та максимальній концентрації на робочих процесах задля

ефективності державного апарату. Діяльність службовця має суворо обмежуватися законодавчими рамками, виключаючи лобіювання інтересів окремих професійних чи соціальних груп, а також будь-який вплив приватних, фінансових чи майнових чинників на якість виконання роботи. Особлива увага приділяється дотриманню правил ділової поведінки, коректності у спілкуванні з населенням та дотриманню встановлених протоколів публічних виступів і оприлюднення службових даних. Водночас посадовцям категорично заборонено використовувати статус для тиску на інші органи влади чи колег у власних інтересах [58]. Слід підкреслити, що норвезька система передбачає дисциплінарну відповідальність за конкретні порушення, пов'язані з професійними рішеннями та заходами. До таких порушень належать спроби знищення або вилучення офіційної документації, неправомірне використання службової конфіденційної інформації як під час перебування на посаді, так і після звільнення, а також отримання подарунків чи послуг, які можуть створити моральні зобов'язання та призвести до надання преференцій певним особам.

Специфікою державної служби Нідерландів є діяльність Бюро забезпечення етики та доброчесності в державному управлінні [94], створеного у 2016 році при Міністерстві внутрішніх справ для підтримки органів влади у зміцненні їхніх стратегій доброчесності. Основними функціями цієї інституції є формування відповідних стратегій, розробка методологічних інструментів, моніторинг інформаційного поля та впровадження інноваційних підходів у сфері етики. Зокрема, ще з 2006 року Бюро пропонує практичні механізми, такі як методика самооцінки SAINT, що дозволяє виявляти потенційні ризики та вразливі місця, а також спеціальні рамкові положення для розслідування випадків порушення доброчесності на адміністративному рівні [36].

У Франції правовим підґрунтям професійної етики є Закон «Про етику, права та обов'язки державних службовців» [61], що базується на принципах неупередженості, чесності, сумлінності та шанобливого ставлення до

громадян. Цей акт не лише регламентує запобігання конфлікту інтересів та роботу спеціалізованого Комітету з етики, а й встановлює чіткі гарантії захисту для посадовців, які інформують про недотримання етичних норм. Досвід Литви пов'язаний із функціонуванням Етичних правил [69], які зобов'язують службовців дотримуватися законності, справедливості, непідкупності та професіоналізму, орієнтуючись виключно на інтереси суспільства. Попри прийняття у 2012 році оновленого «Кодексу етики посадових осіб та державних службовців» [57], цей документ став об'єктом критики з боку Transparency International через недостатню чіткість процедур розв'язання конфліктів інтересів.

Європейська практика публічного управління характеризується застосуванням дворівневої структури етичного регулювання, що включає загальний Кодекс поведінки як концептуальний фундамент із визначеними цілями та базовими нормами, а також формальні Етичні правила або Стандарти, які деталізують і конкретизують ці положення [51]. Зазвичай такі документи орієнтовані на середню та нижню ланки службовців, тоді як для вищого керівництва можуть створюватися окремі, іноді непублічні або неформальні регламенти, щодо змісту яких у науковій спільноті немає єдиного бачення. У цій сфері спостерігається термінологічна неоднозначність, оскільки поняття «Кодекс етики» та «Кодекс поведінки» часто вживаються як синоніми, а самі документи суттєво різняться за обсягом - від лаконічних маніфестів до розлогих багатосторінкових інструкцій. Більш доцільним видається підхід, за якого етичний кодекс є компактним, ілюстрованим та доступним документом, що легко запам'ятовується завдяки візуальним акцентам і зрозумілим тезам, стаючи надійним щоденним довідником [27].

Широке розповсюдження етичних кодексів у країнах ЄС підкріплюється методичною підтримкою міжнародних та неурядових інституцій, як-от ОЕСР, Transparency International та Global Integrity, чиї рекомендації стають важливим орієнтиром для трансформації української системи публічного управління [27]. Такі кодекси не лише задають вектор професійного розвитку

службовців, а й трансформують складні ціннісні категорії у зрозумілі правила щоденної роботи. На переконання Т. Василевської, результативність етичного кодексу залежить від комплексу умов: його якісної розробки та офіційного ухвалення, масового визнання спільнотою, відкритості та доступності для кожного працівника, а також інтеграції в реальні управлінські практики через впровадження Карт етики. Крім того, критично важливими є формування навичок етичної поведінки, популяризація позитивних прикладів, налагодження внутрішнього та громадського контролю, система заохочень за доброчесність, дієві санкції за порушення та регулярне звітування про стан дотримання встановлених норм [27].

Процес європейської інтеграції України в статусі кандидата зумовлює необхідність впровадження комплексних інструментів забезпечення доброчесності, що передбачають органічне поєднання професійної компетентності з високими моральними стандартами, створення прозорих механізмів контролю та посилення нормативної ролі етичних кодексів. У сучасних умовах воєнного стану запит на чітку кодифікацію та формалізацію етичних правил діяльності посадовців суттєво актуалізувався, адже державні службовці змушені виконувати свої функції в надскладних обставинах, спричинених російською агресією. Оскільки етичний кодекс має відображати актуальні виклики сьогодення, його зміст потребує регулярного перегляду та адаптації до мінливих суспільних умов. Попри існування розрізнених законодавчих актів, наказів та правил, що частково регулюють питання моральності, в Україні досі не сформовано цілісного стандарту діяльності, який би повністю відповідав європейським критеріям. Саме тому виникає нагальна потреба в ухваленні уніфікованого Кодексу етики державних службовців на законодавчому рівні, який би корелював із положеннями «Міжнародного кодексу поведінки державних посадових осіб» та рекомендаціями Ради Європи [65], забезпечуючи при цьому дієвий нагляд за його реалізацією. Успішність цього процесу неможлива без масштабної

інформаційної кампанії та широкого залучення до обговорення представників уряду, наукової спільноти та громадянського сектору [44].

Таким чином, системна трансформація етичної інфраструктури публічного управління через створення єдиного законодавчого кодексу є не лише вимогою європейського вектору розвитку, а й критичною умовою стійкості державного апарату в кризових умовах, оскільки дозволяє конвертувати абстрактні моральні цінності у дієвий інструмент зміцнення суспільної довіри та державної безпеки.

3.2 Напрями модернізації системи управління людськими ресурсами (HRM)

Режим воєнного стану в Україні не лише висуває критичні виклики перед сферою управління людськими ресурсами (HRM), а й стимулює пошук інноваційних підходів для їх подолання. Згідно з аналітичними даними опитування "Делойт" та Американської торговельної палати за 2022 рік, ключовими пріоритетами під час війни стали гарантування безпеки персоналу (74%), підтримання командної продуктивності (56%) та забезпечення стабільності бізнес-процесів (49%). У післявоєнній перспективі респонденти вбачають необхідність зосередження зусиль на залученні та утриманні талановитих фахівців, комплексному забезпеченні добробуту співробітників у фінансовому, фізичному та психосоціальному вимірах, а також на підвищенні гнучкості робочих процесів та трансформації діяльності через призму соціальної відповідальності [64]. Оскільки трансформаційні процеси в Україні відбуваються на тлі глибокої соціально-економічної кризи та повномасштабної агресії, модернізація вітчизняної системи HRM на державній службі потребує детального розгляду через декілька перспективних напрямів.

Першочерговим завданням виступає гармонізація нормативно-правового поля державної служби та управління людським капіталом із

законодавством Європейського Союзу. Статус кандидата на членство в ЄС, отриманий у 2022 році, та виконання Угоди про асоціацію вимагають зміцнення інституційної спроможності державного апарату як фундаментальної умови успішної інтеграції. Попри те, що Україна вже реалізувала 72% зобов'язань за Угодою [66], подальше реформування має базуватися на європейських стандартах і принципах адміністративного права. Стратегічна адаптація державної служби охоплює як створення нових правових норм, так і їх практичне впровадження відповідно до критеріїв SIGMA. Проте наразі цей процес ускладнюється певними законодавчими прогалинами, зокрема обмеженим переліком пріоритетних сфер у чинній програмі адаптації, що подекуди залишає питання держслужби поза належною увагою. Для побудови надійної системи публічного управління реформа HRM має бути синхронізована із загальнодержавними стратегічними змінами та базуватися на засадах Європейського адміністративного простору.

Другим стратегічним напрямом модернізації є розбудова потенціалу HR-брендингу державних органів, що має перетворити державу на конкурентоспроможного роботодавця, здатного інтегрувати передові управлінські практики та ефективні антикризові рішення. Світовий досвід підтверджує, що розвинений бренд роботодавця виступає ключовим інструментом диференціації організації на ринку праці, забезпечуючи їй переваги у залученні висококваліфікованих кадрів. Зокрема, результати глобального дослідження Talent Trends 2019 року продемонстрували, що сильний бренд є першочерговим критерієм під час працевлаштування, випереджаючи навіть прозорість системи оплати праці та відповідність корпоративної культури особистим цінностям кандидата [68]. Такі ціннісні орієнтири мають особливе значення для представників молодих поколінь, чий вибір місця роботи ґрунтується на гнучкості та етичній складовій діяльності організації.

У сучасних умовах HR-брендинг у державному секторі виходить за межі простої реклами вакансій, трансформуючись у процес формування

позитивного іміджу органу влади в очах діючих співробітників, потенційних кандидатів, освітніх установ та широкої громадськості. Цей інструментарій дозволяє не лише залучати нові таланти, а й утримувати професіоналів, створюючи умови для їхнього сталого особистісного та кар'єрного зростання, що зміцнює репутацію держави як надійного та соціально відповідального роботодавця. У практичній площині бренд роботодавця структурується за двома векторами: внутрішнім, який фокусується на розвитку організаційної культури для наявних службовців, та зовнішнім, що спрямований на завоювання довіри на відкритому ринку праці через активну комунікацію, співпрацю з медіа та використання сучасних цифрових каналів зв'язку [36].

Важливим аспектом формування репутації державного органу є діяльність служби управління персоналом, оскільки саме якісно розроблені стратегії розвитку людського капіталу закладають фундамент для позитивного бренду роботодавця. Ефективні програми брендингу дозволяють державним інституціям отримувати вагомі переваги, проте для залучення висококласних фахівців із приватного сектору недостатньо простої публікації вакансій. Це завдання вимагає впровадження сучасних технологій рекрутингу, дієвих систем мотивації та професійних комунікацій, адже державний сектор наразі змушений конкурувати з бізнесом, який пропонує високі зарплати, соціальні пакети та потужну репутацію. З огляду на це, державні органи гостро потребують кваліфікованих HR-партнерів та рекрутерів, здатних вийти за межі традиційного кадрового діловодства. Ми поділяємо думку Н. Алюшиної про те, що успіх можливий лише за умови формування професійних команд фахівцями, які володіють інструментами "people management", "talent management" та розуміють принципи побудови організацій з високою результативністю [35].

У сучасних умовах критично важливим є посилення лояльності до бренду та створення спільного простору для залучення талантів, що сприятиме стратегічним змінам у системі державної служби. Концепція таких змін має охоплювати широкий спектр чинників, що безпосередньо впливають на

привабливість роботодавця. Це включає забезпечення фізичного комфорту через покращення робочого середовища та впровадження гнучкого графіка або віддаленої роботи для підтримки балансу між особистим життям і працею. Важливу роль відіграє диджиталізація HR-процесів та оснащення працівників сучасним IT-обладнанням для відеозв'язку та автоматизації рутинних завдань. В умовах воєнних викликів та наслідків пандемії особливого значення набуває соціальний захист та концепція "wellbeing", що фокусується на ментальному та фізичному здоров'ї персоналу. Крім того, розвиток культури взаємовідносин через програми лідерства, підтримка тренду навчання протягом життя (life-long learning) та створення систем управління талантами забезпечують безперервний професійний розвиток працівників [31, с. 32]. Таким чином, перетворення HR-брендингу на дієвий інструмент управління є стратегічним завданням для модернізації державної служби.

Третім пріоритетним напрямом є вдосконалення механізмів відбору та кар'єрного просування на державній службі. За загальним правилом, встановленим статтею 21 Закону України «Про державну службу», призначення на посади має відбуватися виключно за результатами конкурсного відбору [53]. Проте запровадження воєнного стану зумовило появу законодавчих новел, зокрема Закону № 2259-IX від травня 2022 року, який дозволив спрощену процедуру призначення без конкурсу на основі заяви, особової картки та документів про освіту й досвід [51]. Попри вимушений характер таких змін, скасування конкурсних етапів на невизначений період дії воєнного стану містить низку дискусійних моментів щодо забезпечення професійної якості кадрового складу та нормативної обґрунтованості таких призначень. У цих умовах особливої ваги набуває питання формування якісного кадрового резерву та спеціалізованих списків потенційних кандидатів, здатних ефективно посилити державний апарат.

Додатково варто враховувати норми Закону № 2136-IX «Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану», який став спеціальним актом для сфери праці та дозволив роботодавцям укладати

строкові договори для швидкого подолання кадрового дефіциту, спричиненого евакуацією або відсутністю основних працівників [42]. На наше переконання, така спрощена модель призначення несе в собі два суттєві ризики. По-перше, в умовах високого безробіття існує загроза суб'єктивізму та працевлаштування за принципом особистої лояльності, що може перетворити державну службу на інструмент соціального забезпечення для «своїх» осіб замість професійного інституту врядування, тим самим послаблюючи державну систему. По-друге, виникає загроза професійній стабільності, оскільки після завершення воєнного стану або повернення основних працівників велика кількість кваліфікованих спеціалістів, які набули значного досвіду за строковими договорами, будуть автоматично звільнені. Це може призвести до втрати цінних управлінських талантів та дестабілізації інституційної пам'яті державних органів.

Зміцнення стійкості держави в період воєнного стану безпосередньо залежить від професіоналізму корпусу державних службовців, що обумовлює необхідність внесення точкових змін до Закону України «Про правовий режим воєнного стану». На нашу думку, регулювання публічної служби має бути диференційованим та враховувати специфіку різних безпекових зон - від фронтних до тилкових територій, що дозволить гнучко вноرمувати питання дистанційної роботи, неповної зайнятості та підстав для припинення служби. Водночас важливо уникати надмірного спрощення вимог до кандидатів на вакантні посади, аби не нівелювати статус державного службовця та не прирівнювати його до звичайного працівника за трудовим договором.

Четвертим стратегічним пріоритетом виступає відновлення інституту кадрового резерву, особливо в контексті майбутньої деокупації територій та потреби у новій генерації управлінців, чий фаховий рівень відповідатиме запитам суспільства. До 2016 року в Україні функціонувала дієва система кадрового резерву, що дозволяла залучати талановитих випускників та досвідчених фахівців із різних сфер на основі рекомендацій та результатів підвищення кваліфікації. Проте чинний Закон України «Про державну

службу» від 2015 року виключив цей інструмент із переліку кадрових технологій [41]. Спроба повернути такий механізм у 2020 році через законопроект № 3491 про «кандидатський резерв», який мав на меті спростити доступ до посад для компетентних осіб через створення єдиної бази даних, на жаль, виявилася невдалою через відхилення документа Верховною Радою. Попри цей негативний досвід, актуальність формування професійного резерву лише зростає, оскільки держава потребує системного підходу до накопичення людського капіталу для ефективного адміністрування на всіх рівнях.

Особливу увагу слід приділити територіям, які тривалий час перебували під контролем окупаційних адміністрацій, де діяльність легітимних українських органів влади була призупинена. Відновлення державного управління в таких регіонах після їх звільнення потребує створення специфічного механізму кадрового забезпечення, здатного оперативно укомплектувати штати професійними фахівцями. Таким інструментом став експериментальний проєкт з формування резерву працівників для деокупованих територій, нормативно закріплений Постановою КМУ № 524 від 23 травня 2023 року [48]. Ця ініціатива спрямована на забезпечення військових адміністрацій та інших державних інституцій кваліфікованим персоналом для виконання державних функцій. Формування такого резерву відбувається в цифровій формі через спеціалізовану інформаційно-комунікаційну систему, технічне адміністрування якої здійснює НАДС [47].

П'ятим напрямом модернізації є розбудова принципово нових HR-служб, які виступають рушіями організаційних змін та трансформації управлінської культури. Сучасна модель підрозділу управління персоналом має відійти від традиційного діловодства на користь стратегічного "people management", фокусуючись на колективній співпраці та впровадженні інновацій. Функціонал таких служб повинен охоплювати глибоку HR-аналітику, розвиток лідерського потенціалу, забезпечення прозорого кар'єрного просування на основі заслуг (merit system) та формування конкурентоспроможної системи винагород. Важливим завданням є

цифровізація процесів через інтеграцію систем HRMS, що дозволяє автоматизувати рутину та зосередитися на залученні й утриманні талантів. Отже, сучасна HR-служба стає повноцінним учасником розвитку потенціалу державного органу, поєднуючи мотиваційну, планувальну, регулятивну та координаційну функції на всіх етапах роботи з людським капіталом.

Шостим стратегічним пріоритетом виступає розвиток і масштабування інформаційної системи управління людськими ресурсами (HRMIS), а також активне впровадження цифрових HR-практик у діяльність міністерств та інших органів виконавчої влади. У сучасних реаліях цифровізація стала запорукою стійкості української держави, довівши свою ефективність у підтримці критичної інфраструктури, забезпеченні дистанційної освіти та посиленні кібербезпеки в умовах війни. Попри воєнні виклики, Україна продовжує реалізацію проєкту HRMIS, що є ключовим етапом трансформації традиційної публічної служби у цифровий формат. Ця автоматизована система забезпечує централізоване збирання, обробку та захист даних про персонал, охоплюючи широкий спектр процесів - від ведення штатних розписів та особових справ до нарахування заробітної плати й моніторингу професійного навчання.

За своєю суттю HRMIS є своєрідним аналогом системи ProZorro в управлінні людськими ресурсами, де акумулюється повна інформація про кар'єрні досягнення, відпустки та кваліфікацію державних службовців. Використання таких систем, що вже є звичним для корпоративного сектору провідних країн світу, зокрема Японії, дозволяє зробити кадровий менеджмент прозорим і відкритим. Актуальні дані про хід впровадження системи доступні на Публічному порталі у форматі відкритих даних, що сприяє зростанню суспільної довіри та підвищенню ефективності роботи апарату. В умовах воєнного стану HRMIS стала незамінним інструментом адаптації, оскільки вона дозволяє оперативно відновлювати зв'язок із працівниками-переміщеними особами та дистанційно здійснювати кадрове діловодство,

включаючи підготовку наказів про призначення чи присвоєння рангів у цифровому середовищі.

Пандемія коронавірусу відіграла роль потужного каталізатора для цифровізації освітніх процесів у державному секторі, змусивши навчальні заклади активно інтегрувати соціальні медіа та спеціалізовані платформи, такі як Moodle, Google Meet, ZOOM та Microsoft Teams, для організації дистанційного навчання в синхронному та асинхронному форматах. Сьомим стратегічним напрямом модернізації є докорінне вдосконалення системи винагороди та мотивації, де ключовим орієнтиром стає людиноцентричність. Усвідомлена підтримка державних службовців у часи війни свідчить про високу соціальну відповідальність держави та формує її довгострокові стратегічні переваги. Реформа оплати праці має бути частиною системних перетворень, що включають усунення функціонального дублювання та реструктуризацію відомств, при цьому важливо розуміти, що лише зростання окладів без підвищення якості сервісів не є вичерпним вирішенням проблеми корупції. Для побудови дієвого мотиваційного механізму необхідно забезпечити справедливість і прозорість виплат незалежно від бюджетного дефіциту, враховувати реальні потреби працівників, впроваджувати чіткі правила нематеріального стимулювання та інтегрувати інструменти концепції "wellbeing" у щоденну практику.

Восьмий пріоритет полягає у зміцненні адаптивності службовців до структурних змін через трансформацію професійної освіти. Як підкреслюють М. Іжа та В. Мельник, головним результатом виходу з кризи має бути набуття нових компетенцій, які дозволять оперативно приймати управлінські рішення та відновлювати керованість системою [29]. Стратегічний підхід до професіоналізації передбачає переорієнтацію на компетентнісний підхід, де навчання спрямоване на розвиток специфічних практичних умінь та має випереджаючий характер. Наразі доцільно забезпечувати безперервний розвиток персоналу через інноваційні інструменти: електронні курси, інтерактивні майстер-класи та тренінги, що виходять за межі традиційних

програм. Окрім формальної освіти, особливого значення набувають такі світові практики неформального навчання, як наставництво, менторство, коучинг і тьюторство, що дозволяють ефективно передавати досвід та підтримувати професійне зростання всередині колективу.

3.3 Перспективи та довгострокові рекомендації щодо сталості реформ

Стійкість реформ державної служби України в контексті європейської інтеграції є ключовою передумовою ефективного функціонування публічного управління, забезпечення довіри громадян до державних інституцій та виконання Україною зобов'язань, взятих у межах процесу набуття членства в Європейському Союзі. В умовах повномасштабної війни, інституційної нестабільності та високого рівня соціально-економічних ризиків питання довгострокової сталості реформ набуває особливої актуальності, оскільки саме державна служба виступає опорою державності, координатором відновлювальних процесів та інструментом реалізації стратегічних пріоритетів розвитку.

Європейський підхід до реформування державної служби базується на принципах інституційної безперервності, політичної нейтральності, професіоналізму, орієнтації на результат та відповідальності перед суспільством. Для України це означає необхідність переходу від фрагментарних та реактивних реформ до системної, послідовної та стратегічно виваженої трансформації державної служби, яка не залежатиме від зміни політичних еліт, короткострокових управлінських рішень або зовнішніх кризових чинників. Стійкість реформ передбачає закріплення нових управлінських практик, цінностей та стандартів на рівні організаційної культури, професійної ідентичності державних службовців та суспільних очікувань [25].

Однією з ключових перспектив сталого розвитку державної служби є інституціоналізація європейських стандартів як невід'ємної частини національної моделі публічного управління. Це вимагає не лише гармонізації законодавства з *acquis communautaire*, а й формування дієвих механізмів імплементації норм у повсякденну управлінську практику. Особливого значення набуває забезпечення стабільності правового поля, чіткості процедур та передбачуваності управлінських рішень, що створює умови для довгострокового планування кар'єрного розвитку державних службовців та підвищення привабливості публічної служби як сфери професійної самореалізації.

Важливим чинником сталості реформ є формування професійно спроможного та мотивованого кадрового корпусу державної служби. У цьому контексті перспективним напрямом є подальший розвиток системи управління людськими ресурсами, орієнтованої на компетентнісний підхід, оцінку результативності та безперервний професійний розвиток. Європейський досвід засвідчує, що інвестиції в людський капітал державної служби мають довгостроковий ефект і сприяють підвищенню інституційної пам'яті, зниженню плинності кадрів та формуванню стабільних управлінських команд. Для України це означає необхідність забезпечення реальної прозорості конкурсних процедур, недопущення формалізму в оцінюванні службової діяльності та створення умов для професійного зростання на основі заслуг [19].

Не менш значущою перспективою є розвиток лідерського потенціалу в системі державної служби. У країнах ЄС акцент робиться на підготовці управлінців нового покоління, здатних працювати в умовах невизначеності, криз та багаторівневого врядування. В українських реаліях формування ефективного управлінського лідерства є критично важливим для забезпечення спадкоємності реформ, оскільки саме керівники органів державної влади відіграють ключову роль у трансляції реформаторських цінностей, впровадженні інновацій та підтримці професійної етики. Довгострокова

сталість реформ потребує системного підходу до розвитку управлінських компетентностей, зокрема стратегічного мислення, антикризового управління, комунікації з громадськістю та управління змінами.

Суттєвим аспектом забезпечення сталості реформ є посилення взаємозв'язку між державною службою та громадянським суспільством. Європейська модель публічного управління ґрунтується на принципах відкритості, участі та підзвітності, що сприяє формуванню суспільної підтримки реформ і зниженню рівня недовіри до державних інституцій. Для України перспективним є розвиток інструментів громадського контролю, залучення експертного середовища до формування державної політики та розширення практик публічних консультацій. Це не лише підвищує якість управлінських рішень, а й сприяє закріпленню реформ як суспільної цінності, що виходить за межі вузькоінституційних інтересів.

Окремої уваги заслуговує питання фінансової та організаційної спроможності державної служби як умови сталості реформ. Недостатній рівень матеріального забезпечення, перевантаженість функціями та дефіцит ресурсів негативно впливають на мотивацію державних службовців і створюють ризики повернення до неефективних управлінських практик. У довгостроковій перспективі необхідним є формування конкурентоспроможної системи оплати праці, пов'язаної з результатами діяльності, а також оптимізація функціонального навантаження органів влади відповідно до принципів належного врядування. Європейський досвід свідчить, що фінансова стабільність публічної служби є одним із ключових чинників її інституційної стійкості [18].

В умовах цифрової трансформації публічного управління перспективним напрямом забезпечення сталості реформ є подальший розвиток електронного врядування та цифрових HRM-рішень. Автоматизація кадрових процесів, використання аналітичних інструментів для планування людських ресурсів та цифрових платформ для навчання сприяють підвищенню прозорості, ефективності та підзвітності державної служби. Для

України цифровізація також виступає інструментом зниження корупційних ризиків і посилення довіри до державних інституцій, що є важливим елементом довгострокової стабільності реформ.

Узагальнюючи, можна стверджувати, що сталість реформ державної служби України в контексті європейської інтеграції залежить від комплексного поєднання правових, інституційних, кадрових та ціннісних чинників. Довгострокові перспективи реформ пов'язані з формуванням професійної, етично орієнтованої та політично нейтральної державної служби, здатної адаптуватися до викликів сучасності та забезпечувати реалізацію стратегічних цілей держави. Реалізація зазначених рекомендацій сприятиме не лише гармонізації державної служби України зі стандартами Європейського Союзу, а й зміцненню інституційної спроможності держави в цілому, що є необхідною умовою сталого розвитку та успішного післявоєнного відновлення.

ВИСНОВКИ

У магістерській роботі здійснено комплексне теоретико-методологічне та прикладне дослідження процесів розвитку й реформування державної служби України в контексті європейської інтеграції. Актуальність обраної теми зумовлена необхідністю гармонізації національної моделі державної служби зі стандартами Європейського Союзу, підвищення адміністративної спроможності органів публічної влади та забезпечення сталості реформ в умовах трансформаційних викликів, зокрема повномасштабної війни та післявоєнного відновлення.

У ході дослідження розкрито сутність, еволюцію та функції державної служби шляхом узагальнення основних концептуальних підходів до її визначення. Встановлено, що сучасне розуміння державної служби формується на перетині правового, інституційного та ціннісного підходів, у межах яких вона розглядається як професійна діяльність, спрямована на реалізацію публічних інтересів, забезпечення ефективності державної політики та дотримання принципів демократичного врядування. Доведено, що еволюція функцій державної служби відображає трансформацію ролі держави - від адміністративного контролю до сервісно-орієнтованого управління.

Проаналізовано основні моделі організації та управління державною службою в країнах Європейського Союзу, що дозволило виявити спільні засадничі принципи європейського адміністративного простору, зокрема політичну нейтральність, професіоналізм, доброчесність, підзвітність та орієнтацію на результат. Визначено, що попри наявність різних національних моделей, їх ефективність забезпечується сталими інституційними механізмами добору кадрів, розвитку компетентностей та формування етичної культури публічної служби.

Досліджено правові рамки та теоретичні основи інтеграції України до європейського простору публічного управління. Встановлено, що євроінтеграційні зобов'язання України визначають стратегічний напрям

реформування державної служби відповідно до стандартів ЄС, зокрема SIGMA та OECD. Обґрунтовано, що ефективність інтеграційних процесів залежить не лише від формального наближення законодавства до *acquis communautaire*, а й від спроможності державної служби впроваджувати європейські норми у практику управлінської діяльності.

Оцінено сучасний стан, адміністративну спроможність та якість кадрів державної служби в Україні. Виявлено, що, незважаючи на позитивні зрушення у впровадженні конкурсних процедур і оновленні нормативної бази, система державної служби характеризується низкою проблем, серед яких недостатній рівень мотивації, нерівномірність професійної підготовки, кадровий дефіцит і висока плинність персоналу. Зроблено висновок, що ці чинники стримують підвищення ефективності публічного управління та потребують системних управлінських рішень.

Визначено вплив трансформаційних процесів Європейського Союзу на сучасну практику державного управління України. З'ясовано, що європейські підходи поступово інтегруються в національну адміністративну систему через розвиток електронного врядування, цифровізацію управлінських процесів, впровадження стратегічного планування та інструментів оцінювання результативності. Водночас встановлено, що адаптація європейського досвіду потребує врахування національних особливостей та поточних безпекових викликів.

Обґрунтовано стратегії впровадження європейських етичних та професійних стандартів у діяльність державних службовців. Доведено, що формування етичної культури є важливим чинником забезпечення доброчесності, зниження корупційних ризиків і підвищення довіри суспільства до державних інституцій. Визначено, що ефективність етичних стандартів залежить від поєднання нормативного регулювання, управлінського лідерства та практичних механізмів контролю і відповідальності.

Розроблено напрями модернізації системи управління людськими ресурсами в державній службі України. Встановлено, що перехід до компетентнісної HRM-моделі, розвиток системи безперервного професійного навчання, цифровізація кадрових процесів та вдосконалення оцінювання результативності службової діяльності є необхідними умовами підвищення адміністративної спроможності державної служби та її відповідності європейським стандартам.

Сформульовано перспективи та довгострокові рекомендації щодо забезпечення сталості адміністративних реформ в Україні. Зроблено висновок, що ключовими умовами сталості реформ є інституційна безперервність, політична нейтральність державної служби, розвиток управлінського лідерства, інтеграція європейських цінностей у професійну ідентичність державних службовців та посилення взаємодії з громадянським суспільством. Реалізація цих підходів сприятиме формуванню ефективної, професійної та стійкої державної служби як основи європейського розвитку України.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Авер'янов В., Андрійко О. Актуальні завдання створення нового законодавства про державну службу в Україні. *Юридичний журнал*. 2005. № 8 (38). С. 53–55.
2. Бакуменко В., Білоусова О., Білоусов В. Принципи оцінки ефективності і результативності реформування державного управління. *Публічне управління та регіональний розвиток*. 2020. № 7. С. 286–308. DOI: <https://doi.org/10.34132/pard2020.07.14>.
3. Баштанник О. Концептуальні засади визначення феномену спроможності в сучасній методології державного управління. *Публічне управління та місцеве самоврядування*. 2023. № 2. С. 10–18. DOI: <https://doi.org/10.32782/2414-4436/2023-2-2>.
4. Биба Н. Є., Наумик А. С. Теоретико-організаційні аспекти цифрової зрілості в публічному управлінні. *Актуальні питання та перспективи проведення наукових досліджень: матеріали V міжнар. студент. наук. конф. (м. Тернопіль, 6 жовт. 2023 р.)*. С. 61–63.
5. Битяк Ю. П., Матюхіна Н. П., Федчишин С. А. Публічна служба. Харків: Право, 2018. 260 с.
6. Василевська Т. Е. Кодекси поведінки депутатів як інструменти підтримки депутатської етики. *Державне управління: теорія та практика*. 2013. № 2. С. 5–13.
7. Василевська Т. Е., Саламатов В. О., Марушевський Г. Б. Етика державного управління. Київ: НАДУ, 2015. 204 с.
8. Гавриленко К. М., Юхно І. В., Баштанник В. В. Формування адміністративного простору реалізації публічноуправлінської діяльності в умовах конституційних змін в Україні. *Дніпровський науковий часопис публічного управління, психології, права*. 2022. № 2. С. 7–12. DOI: <https://doi.org/10.51547/ppp.dp.ua/2022.2.1>.

9. Галич Я., Могиль О. Напрями реформування системи публічного управління в Україні в контексті євроінтеграційного вектору. *Наукові праці Міжрегіональної Академії управління персоналом. Політичні науки та публічне управління*. 2024. № 3(75). С. 7–16. DOI: [https://doi.org/10.32689/2523-4625-2024-3\(75\)-1](https://doi.org/10.32689/2523-4625-2024-3(75)-1).
10. Гончарук Н., Чередниченко А. Модернізація публічного управління в Україні в умовах війни та в поствоєнний період у контексті європейських цінностей. *Аспекти публічного управління*. 2022. Т. 10, № 6. С. 46–54. DOI: <https://doi.org/10.15421/152243>.
11. Грайнер Є. В. Формування української моделі державної служби із врахуванням досвіду зарубіжних країн. *Збірник наукових праць Національної академії державного управління при Президентові України*. 2015. Вип. 1. С. 104–115.
12. Демиденко Д. С., Наумик А. С. Професійна культура державних службовців як фактор розвитку системи державної служби в Україні. *The process and dynamics of the scientific path: IV International Scientific and Theoretical Conference* (м. Athens, 16 черв. 2023 р.). С. 42–44.
13. Деліні М. М. Проблеми інтеграції України в світове співтовариство в сучасних умовах. *Global & National*. 2014. № 2. URL: <http://global-national.in.ua/archive/2-2014/12.pdf> (дата звернення: 31.12.2025).
14. Джумагельдієва Г. Д., Сергієнко Л. В., Сергієнко І. Г. Механізм формування етичного кодексу в системі державного управління. *Інвестиції: практика та досвід*. 2019. № 4. С. 125–129. DOI: 10.32702/2306-6814.2019.4.125.
15. Дзюба І., Рашед Ю., Наумик А. Шляхи посилення інституційної спроможності Вищого антикорупційного суду України в сучасних політико-правових умовах. *De iure*. 2024. № 2. URL: <https://doi.org/10.36074/deiure.issue2.001>.
16. Дрешпак В. М. Сучасна українська модель публічної служби в контексті соціокультурної парадигми. *Публічне управління та митне*

адміністрування. 2021. № 2 (29). URL: <http://customs-admin.umsf.in.ua/archive/2021/2/11.pdf> (дата звернення: 31.12.2025).

17. Кандидат авансом: 7 вимог, які має виконати Україна, щоб ЄС не скасував її новий статус. *Європейська правда*. 2022. 18 черв. URL: <https://www.eurointegration.com.ua/articles/2022/06/18/7141516/> (дата звернення: 31.12.2025).

18. Карпунець А. С. Зарубіжний досвід організації та функціонування інституту державної служби. *Держава та регіони. Серія: Державне управління*. 2016. № 3 (55). С. 146–154.

19. Кваша О. С., Синякова А. В. Україна та ЄС: Проблеми та перспективи інтеграції в сучасних умовах. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2019. Вип. 23, ч. 1. С. 112–117.

20. Кодекс адміністративного судочинства України: Закон України від 06.07.2005 № 2747-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2747-15#Text> (дата звернення: 31.12.2025).

21. Колечкін В. Історико-генезисний аспект державного управління в інформаційній сфері України в контексті проблем та засад формування сучасної моделі такого управління. *Наукові праці Міжрегіональної академії управління персоналом. Політичні науки та публічне управління*. 2024. № 1 (73). С. 34–39. DOI: [https://doi.org/10.32689/2523-4625-2024-1\(73\)-5](https://doi.org/10.32689/2523-4625-2024-1(73)-5).

22. Конституція України: Закон від 28.06.1996 № 254к/96-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254к/96-вр> (дата звернення: 31.12.2025).

23. Кормич Л. І., Кормич А. І. Вдосконалення публічного управління в Україні в контексті діджиталізації: теоретичний аспект. *Актуальні проблеми політики*. 2022. Вип. 69. С. 5–12. DOI: <https://doi.org/10.32837/app.v0i69.1295>.

24. Кузик П. М. Аналіз базових моделей розвитку публічного управління в Україні. *Публічне урядування*. 2022. № 3 (31). С. 34–37. DOI: [https://doi.org/10.32689/2617-2224-2022-3\(31\)-4](https://doi.org/10.32689/2617-2224-2022-3(31)-4).

25. Линдюк О. А. Європейський досвід модернізації державної служби та перспективи його застосування в Україні. *Теоретичні та прикладні питання державотворення*. 2016. Вип. 19. С. 104–116.
26. Линдюк О. А. Теорія та практика модернізації державної служби України в умовах глобалізації: монографія. Київ: НАДУ, 2016. 304 с.
27. Малімон В. І. Актуалізація етичних кодексів в контексті модернізації системи державного управління. *Науково-інформаційний вісник*. 2015. № 11. С. 79–85.
28. Мамчур Г. В. Види і моделі державної служби. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Серія: Державне управління*. 2014. Вип. 1. С. 41–45.
29. Мельник М. І. Розвиток людського ресурсу – основа національної безпеки України. Київ: Політконсалтинг, 2019.
30. На референдумі про вступ до ЄС та НАТО понад 90% опитаних проголосували б «за» – соціопитування КМІС. *Інтерфакс-Україна*. 2022. 7 лип. URL: <https://interfax.com.ua/news/general/849300.html> (дата звернення: 31.12.2025).
31. Наумик А. С., Попова А. В., Сидоренко Н. С. Становлення державно-політичної думки як основний аспект розвитку сучасної правової системи України. *Тренди та перспективи розвитку мультидисциплінарних досліджень*: матеріали IV міжнар. студент. наук. конф. (м. Луцьк, 1 груд. 2023 р.). С. 99–100.
32. Недобор І. Теоретичні основ становлення публічної служби в Україні. *Публічне управління та регіональний розвиток*. 2018. № 1. URL: http://www.pubadm.vernadskyjournals.in.ua/journals/2018/1_2018/23.pdf (дата звернення: 31.12.2025).
33. Неліпа Д. В. Організаційно-правові засади державної служби в Україні: навч. посіб. Київ: Центр навчальної літератури, 2012. 367 с.

34. Пашкова М. Адміністративна етика в органах виконавчої влади: результати експертного опитування державних службовців. *Теоретичні та прикладні питання державотворення*. 2014. Вип. 14. С. 220–231.
35. План євроінтеграції: коли можливий вступ України до ЄС та як його досягти. *Європейська правда*. 2022. 8 лип. URL: <https://www.eurointegration.com.ua/articles/2022/07/8/7142850/> (дата звернення: 31.12.2025).
36. Правила етичної поведінки державних службовців (досвід країн Європейського Союзу та США): інформ. довідка. Київ: Європейський інформаційно-дослідницький центр, 2015. URL: <https://infocenter.rada.gov.ua/uploads/documents/29069.pdf> (дата звернення: 31.12.2025).
37. Про внесення змін до Конституції України (щодо стратегічного курсу держави на набуття повноправного членства України в Європейському Союзі та в Організації Північноатлантичного договору): Закон України від 07.02.2019 № 2680-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2680-19#Text> (дата звернення: 31.12.2025).
38. Про ратифікацію Угоди про асоціацію між Україною, з однієї сторони, та Європейським Союзом, Європейським співтовариством з атомної енергії і їхніми державами-членами, з іншої сторони: Закон України від 16.09.2014 № 1678-VII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1678-18#n> (дата звернення: 31.12.2025).
39. Прокопенко Л. Публічна служба в країнах ЄС. *Публічне адміністрування: теорія і практика*. 2009. Вип. 1. С. 76–86.
40. Публічне управління: термінологічний словник / за заг. ред. В. С. Куйбіди, М. М. Білинської, О. М. Петроє. Київ: НАДУ, 2018. 224 с.
41. Радзівська С. Трансформація національної держави і державного управління в умовах загострення суперечностей глобалізації та локалізації: протиріччя й очікування. *Молодий вчений*. 2022. № 12 (112). С. 108–116. DOI: <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2022-12-112-20>.

42. Сидоренко Н. Сучасні тенденції розвитку публічного управління. *Аспекти публічного управління*. 2022. № 10 (3). С. 59–63. DOI: <https://doi.org/10.15421/152220>.
43. Сіцинський А. С. Управління державною службою в умовах розвитку демократичного суспільства. *Актуальні проблеми державного управління*. 2008. Вип. 4 (34). С. 231–239.
44. Соколов В., Турчинов А. Державна служба: моральні основи, професійна етика. Харків: РАГС, 2010. 367 с.
45. Ставлення громадян до вступу України до Європейського Союзу (березень 2021 р.). *Центр Разумкова*. 2021. URL: <https://razumkov.org.ua/napriamky/sotsiologichni-doslidzhennia/stavlennia-gromadian-do-vstupu-ukrainy-do-yevropeiskogo-soiuzu-berezen-2021r> (дата звернення: 31.12.2025).
46. Старуценко Я. В. Порівняльний аналіз культури державної служби в Україні та Європейському Союзі. *Інвестиції: практика та досвід*. 2023. № 10. С. 152–155. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2023.10.152>.
47. Трещов М. М., Наумик А. С. Цифровізація воюючої держави: необхідність та переваги. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: Право, публічне управління та адміністрування*. 2023. № 9. DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5746-2023-9-02-10>.
48. Україна отримала статус кандидата на членство в ЄС. *Кабінет Міністрів України*. 2022. URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/ukrayina-otrimala-status-kandidata-na-chlenstvo-v-ye> (дата звернення: 31.12.2025).
49. Француз А. Й., Васечко А. В. Протидія корупційним проявам в умовах війни в Україні. *Legal Bulletin*. 2024. № 14. С. 126–131. DOI: <https://doi.org/10.31732/2708-339X-2024-14-A17>.
50. Хорошенюк О. В. Моделі організації публічної служби: порівняльний аналіз та пропозиції для України. *Державне управління: теорія та практика*. 2014. № 1. С. 140–150.

51. Хриков Є. М. Етична система публічної служби України. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2020. № 3. URL: <http://www.dy.nauka.com.ua/?op=1&z=1593> (дата звернення: 31.12.2025).
52. Шевченко С., Сидоренко Н. Електронне урядування та ІКТ як інструменти протидії корупції у контексті світового тренду прозорості публічної служби. *Аспекти публічного управління*. 2020. № 8(5). С. 72–81.
53. Янюк Н. Актуальні проблеми формування публічної служби в Україні. *Вісник Львівського університету. Серія: Юридична*. 2010. Вип. 51. С. 162–167.
54. 17 Goals to Transform Our World. *United Nations*. URL: <https://sdgs.un.org/> (дата звернення: 31.12.2025).
55. Beck T. B., Bozeman B. Public Values: An Inventory. *Administration and Society*. 2007. Vol. 39 (3). P. 354–381.
56. BIOS. URL: <http://www.integriteitoverheid.nl/> (дата звернення: 31.12.2025).
57. Etický kodex úředníků a zaměstnanců veřejné správy. *Wikipedia*. URL: https://cs.wikipedia.org/wiki/Etick%C3%BD_kodex_%C3%BA%C5%99edn%C3%ADka (дата звернення: 31.12.2025).
58. Etske retningslinjer for statstjenesten. *Regjeringen.no*. URL: <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/etske-retningslinjer-forstatstjenesten/id88164/> (дата звернення: 31.12.2025).
59. European Ombudsman. Public service principles for the EU civil service. 2012. URL: https://www.cedefop.europa.eu/files/Public_service_principles_EN.pdf (дата звернення: 31.12.2025).
60. Guy Peters B. Still The Century of Bureaucracy?: The Roles of Public Servants. *Public Policy and Administration*. 2009. № 30. P. 7–21.
61. Loi relative à la déontologie et aux droits et obligations des fonctionnaires. *Sénat*. URL: <http://www.senat.fr/dossier-legislatif/pjl15-041.html> (дата звернення: 31.12.2025).

62. Managing the public service. URL: https://openknowledge.worldbank.org/bitstream/handle/10986/5966/9780195204322_ch10.pdf (дата звернення: 31.12.2025).
63. Matvejciuk L. Public administration in the conditions of the development of digital economy and society. *Management and entrepreneurship: trends of development*. 2019. № 2 (08). P. 77–87.
64. Public Sector Research Centre. The road ahead for public service delivery. Delivering on the customer promise. *PwC*. URL: https://www.pwc.com/gx/en/psrc/pdf/the_road_ahead_for_public_service_delivery.pdf (дата звернення: 31.12.2025).
65. Recommendation of the council on guidelines for managing conflict of interest in public service. *OECD*. URL: <http://www.oecd.org/dataoecd/13/22/2957360.pdf> (дата звернення: 31.12.2025).
66. Robinson M. From Old Public Administration to the New Public Service. Implications for Public Sector Reform in Developing Countries. Singapore: UNDP, 2015. 20 p.
67. Sydorenko N., Pakulova T., Naumyk A. Theoretical and applied approach to reforming the system of administrative services as a key factor in the transition of Ukraine to the concept of a «service state» implementation. *Grail of Science*. 2023. № 31. С. 64–67. DOI: <https://doi.org/10.36074/grail-of-science.15.09.2023.09>.
68. Trunina I., Latyshev K., Skrebцова K. Адаптація інституту державної служби України до стандартів Європейського союзу. *Theory and practice of public administration*. 2020. Т. 1, № 68. С. 218–229. DOI: <https://doi.org/10.34213/tp.20.01.26>.
69. Valstybės tarnautojų veiklos etikos taisyklės. *e-tar.lt*. URL: <https://www.etar.lt/portal/lt/legalAct/TAR.59D1FFDA35ED> (дата звернення: 31.12.2025).

ДОДАТКИ

Публікація

**Міністерство освіти і науки України
Університет митної справи та фінансів
Рада молодих вчених
Університету митної справи та фінансів**



**«ЕКОНОМІКО-ПРАВОВІ,
УПРАВЛІНСЬКО-ТЕХНОЛОГІЧНІ
ТА СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНІ ВИМІРИ
СЬОГОДЕННЯ: МОЛОДІЖНИЙ ПОГЛЯД»**

**МАТЕРІАЛИ МІЖНАРОДНОЇ
НАУКОВО-ПРАКТИЧНОЇ КОНФЕРЕНЦІЇ**

Том 1

14 листопада 2025 р.

Дніпро

**Міністерство освіти і науки України
Університет митної справи та фінансів
Рада молодих вчених
Університету митної справи та фінансів**

**«ЕКОНОМІКО-ПРАВОВІ,
УПРАВЛІНСЬКО-ТЕХНОЛОГІЧНІ
ТА СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНІ ВИМІРИ
СЬОГОДЕННЯ: МОЛОДІЖНИЙ ПОГЛЯД»**

**МАТЕРІАЛИ МІЖНАРОДНОЇ
НАУКОВО-ПРАКТИЧНОЇ КОНФЕРЕНЦІЇ**

Том 1

14 листопада 2025 р.

Дніпро

УДК 346.7+658+316.6:316.346-053.6

Організатори конференції: Міністерство освіти і науки України,
Університет митної справи та фінансів,
Рада молодих вчених
Університету митної справи та фінансів

Склад редакційної групи: Бочаров Д. О., Ченцов В. В., Приймаченко Д. В.,
Архирейська Н. В., Губа О. І., Даценко В. В.,
Корнєєв М. В., Ліпінський В. В.,
Бондаревська К. В., Борисенко О. П., Горб К. М.,
Грачевська Т. О., Григораш О. В.,
Дерев'яно Т. П., Кодацька Н. О., Лихолат О. А.,
Марценюк О. О., Олексієнко Р. Ю.,
Павлова Н. В., Сальникова Т. В., Фірсов О. Д.,
Шаранов Р. С., Щолокова Г. В.

Економіко-правові, управлінсько-технологічні та соціально-психологічні виміри сьогодення: молодіжний погляд : матеріали міжнародної науково-практичної конференції. Дніпро : Університет митної справи та фінансів, 2025. Том 1. 463 с.

ISBN 978-966-328-250-3

Матеріали науково-практичної конференції, які включені до збірника, присвячені сучасним тенденціям розвитку міжнародних економічних відносин; актуальним проблемам діяльності судових та правоохоронних органів у сучасних правових реаліях; упровадженню інноваційних технологій у публічному управлінні та особливостям трансформації менеджменту в цифровому суспільстві; розвитку інформаційних технологій і захисту інформації; інтегрованим підходам управління логістикою; інноваціям у сфері фінансів, обліку, аудиту в контексті сучасних ризиків та економічних загроз; інформаційно-комунікативним та соціально-психологічним аспектам суспільного життя в умовах війни, а також інноваційним підходам у туризмі та готельно-ресторанній справі.

Збірник матеріалів може становити інтерес для науковців, викладачів, здобувачів вищої освіти, а також фахівців у галузі економіки, права, управління та фінансів.

**ТЕЗИ ДОПОВІДЕЙ ДРУКУЮТЬСЯ МЕТОДОМ ПРЯМОГО
ВІДТВОРЕННЯ ТЕКСТУ, ПОДАНОГО АВТОРАМИ,
ЯКІ НЕСУТЬ ПОВНУ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ
ЗА ЙОГО ФОРМУ І ЗМІСТ**

© Колектив авторів, 2025

ISBN 978-966-328-250-3

© Університет митної справи та фінансів, 2025

Новік М.В. Інноваційні технології як інструмент забезпечення сервісності в публічному управлінні	268
Опімах Н.Е. Роль цифрової трансформації в розвитку організаційної культури публічного сектора України	270
Павленко Я.В. Інноваційні підходи у сфері примусового виконання рішень судів та інших органів в Україні	272
Плахотіна І.В. Інноваційні технології розвитку лідерства в системі модернізації публічного управління	275
Поздєєв А.Г. Інституційні гальма інтеграції цифрових технологій у систему публічного управління та шляхи їх подолання	277
Понов Р.В., Кравченко В.І. Удосконалення цифрових інструментів як ефективний засіб реалізації повноважень суб'єктами антикорупційної політики	280
Рижай М.С. Основні моделі організації та управління державною службою в країнах Європейського Союзу	283
Середа А.О. Реалізація гендерного врядування в публічному управлінні: зарубіжний досвід для України	286
Сікора Г.І. Електронна система охорони здоров'я (eHealth): шлях інновацій	289
Скляр К.М. Цифровізація митно-тарифного регулювання як механізм зміцнення економічної безпеки	291
Стеблина А.О. E-Health як інструмент публічного управління медичною реабілітацією: європейський досвід	293
Тестєдов О.А. Використання ШІ під час запровадження персоналізованої мотивації праці державних службовців	295
Титенко О. Сутність поняття корупції як соціально-правового явища	297
Убогий Я.О. Поняття та складові економічної безпеки держави	299
Хомич Т.О. Цифровізація митної системи України: інноваційні інструменти та тенденції розвитку	301
Шевченко В.О. Цифрова трансформація як детермінанта інституційної довіри в публічному управлінні	303
Шихарєв П.С. Цифрові інструменти та інноваційні технології запобігання корупції	306

СЕКЦІЯ 4. Вектори вдосконалення діяльності судових та правоохоронних органів у сучасних правових реаліях

Aleksieieva A.M. The role of international organizations in implementing reforms in Ukraine	308
Chistiakov Pavlo. Legal regulation of the use of artificial intelligence in law enforcement and judicial activity in the European Union	311
Pryimachenko V.D. On improving the mechanism for implementing personnel policy in the customs authorities of Ukraine	314

1. Попов Р.В., Кравченко В.І., Виноградова Н.Л. Запобігання корупційним ризикам під час надання електронних послуг як елемент механізму боротьби з корупцією. *Право. UA*. 2023. № 4. С. 50–55.

2. Виноградова Н.Л., Попов Р.В., Кравченко В.І. Посилення інституційної спроможності системи антикорупційних органів в умовах війни (на прикладі діяльності Національного агентства з питань запобігання корупції). *Публічне управління та митне адміністрування*. 2024. № 1 (40). С. 10–16. URL: <http://www.customs-admin.umsf.in.ua/archive/2024/1/4.pdf>. DOI: <https://doi.org/10.32782/2310-9653-2024-1.2>

3. Звіт 2024 щодо діяльності Національного агентства з питань запобігання корупції. URL: <https://nazk.gov.ua/pdfjs/?file=/wp-content/uploads/Pages/89/aa/89aa467f2bc519dc48b9c87dd79559e4bac0d6b1bacda97dab11042fd45627737833879.pdf>

4. План заходів з реалізації стратегії розвитку НАБУ. URL: https://nabu.gov.ua/site/assets/files/49663/plan_zakhodiv_z_realizatscii_strategii_rozvytku_nabu.pdf

5. Національне антикорупційне бюро України. Звіт: перше півріччя 2025 р. URL: <https://nabu.gov.ua/activity/reports/pershe-pivrichchia-2025-roku>

6. Вищий антикорупційний суд. Звіт керівника апарату Вищого антикорупційного суду Богдана Криквивенка за 2024–2025 роки. URL: https://court.gov.ua/storage/portal/hcac/documents/reports/chief_staff_2024-2025.pdf

Рижай М.С.,

студент Університету митної справи та фінансів

(науковий керівник – Борисенко О.П., д.держ.упр., проф.,

професор кафедри публічного управління та митного адміністрування

Університету митної справи та фінансів)

ОСНОВНІ МОДЕЛІ ОРГАНІЗАЦІЇ ТА УПРАВЛІННЯ ДЕРЖАВНОЮ СЛУЖБОЮ В КРАЇНАХ ЄВРОПЕЙСЬКОГО СОЮЗУ

У всіх сучасних державах європейської спільноти публічна служба реалізується через одну з трьох класичних моделей: кар'єрну, посадову або змішану (яка поєднує елементи перших двох).

Переважна більшість країн Європейського Союзу, включно із самим ЄС, побудували свою публічну службу, спираючись на принципи кар'єрної моделі. До них відносяться, зокрема, Франція, Німеччина, Данія та Іспанія. Серед нових членів ЄС прибічниками кар'єрної моделі є Болгарія, Кіпр, Румунія, Словаччина та Словенія.

Посадова модель діє у таких країнах, як Швеція та Нідерланди. Тоді як змішана модель поширена в Італії та серед нових членів ЄС, таких як Латвія, Литва, Польща, Мальта, Угорщина та Чехія. Естонія також запровадила посадову модель [4].

Важливо зауважити, що на практиці жодна країна європейської спільноти не має обраної моделі публічної служби у чистому вигляді. У кожній домінуючій моделі обов'язково присутні елементи іншої. Наприклад, у Франції деякі посади у центральних органах влади та місцевому самоврядуванні (як-от члени кабінету міністрів або генеральний директор у мерії) наймаються за принципами посадової служби – за контрактом чи угодою. Водночас у Нідерландах та Швеції окремі категорії службовців, наприклад, працівники дипломатичного корпусу та поліція, наймаються з використанням принципів кар'єрної служби. Проте, як наголошується, існування такої категорії виняткових посад, що відхиляються від загальноприйнятих норм, не є підставою для класифікації всієї публічної служби як змішаної, оскільки ці винятки є законодавчо оформленими винятками з правил, а не нормою.

Концептуально публічна служба в європейських країнах ґрунтується на двох основних моделях: кар'єрній (або континентальній) та посадовій (або англосаксонській) [1].

Кар'єрна модель ґрунтується на ідеї специфічності публічної адміністрації, що передбачає наявність особливого персоналу, який присвячує усе своє професійне життя службі державі. Службовець, який пройшов необхідну підготовку та успішно склав конкурс чи державний іспит, реалізує свій потенціал, піднімаючись ієрархічною структурою посад відповідно до встановленого механізму просування. Ця модель встановлює ієрархічний порядок посад, дозволяючи службовцю, прийнятому на певний посадовий рівень, послідовно пройти усі рівні до найвищого за визначений термін. Існують як горизонтальні поділи, що відповідають різним рівням освіти для набору, так і вертикальні, що враховують різноманітність професій. Характерними рисами є: наявність спеціальних статутних вимог до освіти для найму та кар'єри; обмежене визнання професійного досвіду з приватного сектору; призначення лише на найнижчі посади визначеного рівня та просування за вислугою років; законодавчо визначена система оплати праці та спеціальна пенсійна система; робота впродовж життя; чіткий принцип субординації; статутно закріплені кодекс поведінки, прав та обов'язків [1]. У цій системі просування державного службовця є справою адміністрації [2].

Посадова модель організовується виходячи з короткострокових потреб у персоналі. Набір здійснюється на конкретну посаду, а не до широкої номенклатурної чи професійної групи. Праця на державний орган тут прирівнюється до праці за будь-якою іншою професією. Службовець не зобов'язаний реалізовувати свій потенціал лише в публічній сфері, маючи можливість вільно переміщатися між приватним і державним секторами. Це не виключає можливості кар'єри у системі посадової служби, як показує приклад Нідерландів, де службовець може робити кар'єру, послідовно заміщуючи різні посади. Ключова відмінність полягає в тому, що в найманій (посадовій) системі просування державного

службовця є проблемою індивіда [2]. Характерні елементи посадової моделі: трудові відносини на основі контракту; призначення на всі можливі посади без попередньої цільової підготовки; визнання професійного досвіду з приватного сектору; відсутність законодавчо встановленої системи кар'єрного зростання та спеціальної пенсійної системи. При цьому, як свідчить досвід Нідерландів, наявність спеціального статуту для публічних службовців не відносить автоматично інститут публічної служби до кадрової моделі [3].

Модель публічної служби у більшості сучасних держав формувалася внаслідок тривалого історичного процесу, що включав соціальні характеристики, національну філософію, менталітет, ідеологію, вірування та традиції кожного суспільства, які визначають його унікальне розуміння функцій держави. Хоча системи публічної служби різних країн мають певні відмінності, існують і подібні риси, що дозволяють обґрунтовувати їхні теоретичні моделі. Вважається, що державна служба кожної країни лише тяжіє до певної однієї моделі, зазвичай поєднуючи елементи інших. Сучасні реформи публічної служби свідчать про загальну тенденцію до зближення, взаємозбагачення та взаємопроникнення різних моделей. На становлення моделі публічної служби впливає низка чинників, зокрема: особливості історичного розвитку держави; специфіка правової системи (наприклад, англосаксонська, що характеризується відсутністю уніфікованого законодавства та великою кількістю розрізнених актів, або романо-германська, де регуляторами є конституція та комплексні закони); форма держави (включно з формою державного устрою, правління та політичним режимом) [4].

Систематизація та узагальнення основних моделей державної служби в даному дослідженні є умовними, але мають практичну значущість для країн, які перебувають у процесі пошуку оптимальної моделі організації публічної служби.

Таким чином, представлена характеристика моделей державної служби є переважно теоретичною, але вона чітко окреслює характерні лінії, принципи та функціональні особливості моделей, що застосовуються у європейській спільноті.

Список використаних джерел:

1. Дрешпак В. М. Сучасна українська модель публічної служби в контексті соціокультурної парадигми. *Публічне управління та митне адміністрування*. 2021. № 2 (29). URL: <http://customs-admin.umsf.in.ua/archive/2021/2/11.pdf>

2. Карпунець А. С. Зарубіжний досвід організації та функціонування інституту державної служби. *Держава та регіони. Серія «Державне управління»*. 2016. № 3 (55). С. 146–154.

Активация Windows

Перейдіть до розділу "Настройки Windows."

3. Matvejciuk L. Public administration in the conditions of the development of digital economy and society. *Management and entrepreneurship: trends of development*. 2019. № 2 (08). P. 77–87.

4. Public Sector Research Centre. The road ahead for public service delivery. Delivering on the customer promise. URL: https://www.pwc.com/gx/en/psrc/pdf/the_road_ahead_for_public_service_delivery.pdf

Середа А.О.,

студентка Університету митної справи та фінансів

(науковий керівник – Антонова О.В., д.держ.упр., проф.,

завідувач кафедри публічного управління та митного адміністрування

Університету митної справи та фінансів)

РЕАЛІЗАЦІЯ ГЕНДЕРНОГО ВРЯДУВАННЯ В ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ: ЗАРУБІЖНИЙ ДОСВІД ДЛЯ УКРАЇНИ

Реалізація гендерного врядування в публічному управлінні є важливою умовою забезпечення рівних прав, а також підвищення якості державних політик та стійкості демократичних інституцій. Гендерний підхід визнаний у світовій практиці як ефективний інструмент інтеграції гендерного виміру на всіх етапах циклу публічної політики – від розробки і бюджетування до впровадження і моніторингу, що сприяє підвищенню результативності та ефективності публічного управління [1]. В умовах воєнних викликів та майбутньої повоєнної відбудови України особливої уваги набуває питання інтеграції принципів гендерного врядування у систему публічного управління як чинника який забезпечує соціальну справедливість та ефективність державної політики [3, с. 54]. Разом з тим зарубіжний досвід демонструє різні моделі інституалізації гендерного врядування, які здатні сприяти подоланню не лише структурних нерівностей, а також формуванню інклюзивних управлінських практик та підвищенню ефективності державної політики.

Гендерне врядування в публічному управлінні у провідних країнах світу розвивалось на основі різних політико-правових та інституційних моделей, які сформували три домінуючі підходи: нормативно-правовий (ЄС), організаційно-інноваційний (Північна Європа) та інституційно-управлінський (Північна Америка). Кожен із них відображає специфіку суспільного розвитку, державної політики та демократичних традицій [2].

У країнах Європейського Союзу реалізація гендерного врядування спирається, насамперед, на нормативно-правовий механізм, що передбачає закріплення принципів рівності у конституціях та міжнародних договорах [2]. ЄС підтримує гендерний мейнстрімінг як основну вимогу для розробки державної політики, яка забезпечує інтеграцію рівності на всіх етапах управлінського циклу. Правові гарантії підкріплюються механізмами моніторингу, гендерного аудиту та бюджетного аналізу, які стали складовою управлінських рішень у більшості членів ЄС [4]. Тому розвиток гендерного врядування у країнах ЄС характеризується переходом від

286 Активация Windows

Перейдіть до розділу "Настройки"