

УДК 351:342.78 (477)

DOI [https://doi.org/10.32689/2523-4625-2024-3\(75\)-1](https://doi.org/10.32689/2523-4625-2024-3(75)-1)

### **Ярослав ГАЛИЧ**

аспірант кафедри публічного адміністрування,

ПрАТ «ВНЗ «Міжрегіональна Академія управління персоналом», [barber2020@ukr.net](mailto:barber2020@ukr.net)

ORCID: 0009-0007-1470-2897

### **Олена МОГИЛЬ**

аспірантка кафедри публічного адміністрування,

ПрАТ «ВНЗ «Міжрегіональна Академія управління персоналом», [olenamogil167@gmail.com](mailto:olenamogil167@gmail.com)

ORCID: 0000-0003-3536-7999

## **НАПРЯМИ РЕФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В УКРАЇНІ В КОНТЕКСТІ ЄВРОІНТЕГРАЦІЙНОГО ВЕКТОРУ**

*У статті досліджено питання сучасних напрямів реформування системи публічного управління в Україні в контексті євроінтеграційного вектору. Для створення ефективної та дієвої системи публічного управління слід здійснити ряд дієвих реформ щодо удосконалення існуючої системи. Визначено, що реформи мають стосуватися як діяльності органів публічного управління, так й скеровані на взаємодію з громадянським суспільством. Встановлено, що важливе місце відводиться стабільності, яка є основою для євроінтеграції. Закцентувано, що реформування системи публічного управління в Україні здійснюється в умовах сучасних безпекових викликів, спричинених війною та спричиняє до сповільнення реформ. Ключовими позитивними тенденціями євроінтеграції вважається зміцнення стабільності демократичної політичної системи, модернізація правового поля, гарантування прозорості українського законодавства, зміцнення національної безпеки та безпеки громадян. Для подальшого процесу європейської інтеграції України та максимального ефекту її переваг, зменшення викликів визначено відповідні стратегії в цьому напрямі. У аспекті європеїзації державного управління в Україні охарактеризовано три напрями, за якими здійснюються відповідні зміни. Закцентувано увагу на значимості здійснення стратегічного публічного управління в умовах євроінтеграції та наведено практичні кроки удосконалення стратегічного публічного управління в контексті євроінтеграційного вектору розвитку. Обґрунтовано основи напрямів трансформації системи публічного управління. Підкреслено, що важливою умовою постає реформування організації та нормативного забезпечення публічного управління, приведення системи публічного управління України у відповідність до міжнародних стандартів управління. Акцентовано на важливості активної участі інститутів громадянського суспільства щодо реформування системи публічного управління в Україні. Виокремлено пріоритетні тенденції, що пов'язані з успішним процесом вступу до ЄС, початковим діалогом з ОЕСР щодо вступу, а також післявоєнним відновленням та модернізацією системи державного управління.*

**Ключові слова:** реформування, публічне управління, система публічного управління, реформи, євроінтеграція, органи публічної влади, громадянське суспільство, механізми публічного управління, цифрова держава, електронне врядування, «добре врядування», безпекові виклики.

### **Yaroslav Halych, Olena Mogyl. DIRECTIONS OF THE REFORM OF THE PUBLIC ADMINISTRATION SYSTEM IN UKRAINE IN THE CONTEXT OF THE EUROPEAN INTEGRATION VECTOR**

*The article examines the issue of modern directions of reforming the system of public administration in Ukraine in the context of the European integration vector. To create an effective and efficient system of public administration, a number of effective reforms should be implemented to improve the existing system. It was determined that the reforms should relate to both the activities of public administration bodies and to interaction with civil society. It was established that an important place is given to stability, which is the basis for European integration. It is emphasized that the reform of the public administration system in Ukraine is carried out in the conditions of modern security challenges caused by the war and causes the slowdown of reforms. Strengthening the stability of the democratic political system, modernizing the legal field, guaranteeing the transparency of Ukrainian legislation, strengthening national security and the security of citizens are considered key positive trends of European integration. For the further process of European integration of Ukraine and the maximum effect of its advantages, reduction of challenges, appropriate strategies in this direction have been defined. In the aspect of the Europeanization of public administration in Ukraine, three directions have been characterized in which relevant changes are being made. Attention is focused on the importance of implementing strategic public management in the conditions of European integration, and practical steps for improving strategic public management in the context of the European integration vector of development are given. The directions of the transformation of the public administration system are substantiated. It is emphasized that an important condition is reforming the organization and regulatory support of public administration, bringing the public administration system of Ukraine into compliance with international management standards. Emphasis is placed on the importance of active participation of civil society institutions in*

*reforming the system of public administration in Ukraine. The priority trends associated with the successful process of accession to the EU, the initial dialogue with the OECD regarding accession, as well as the post-war restoration and modernization of the state administration system are highlighted.*

**Key words:** *reformation, public administration, system of public administration, reforms, European integration, public authorities, civil society, mechanisms of public administration, digital state, electronic governance, «good governance», security challenges.*

**Постановка проблеми в загальному вигляді.** На сучасному етапі розвиток України обумовлений потребою у здійсненні низки реформ системи публічного управління. Особливе місце в контексті пошуку ефективних напрямів розвитку системи публічного управління в Україні відводиться євроінтеграційним процесам.

Прагнення нашої держави стати повноправним членом Європейського Союзу (ЄС) вимагає приведення законодавства у відповідність до стандартів та норм ЄС, впровадження низки заходів, спрямованих на наближення нашої держави до вступу в ЄС.

Чинниками, що ускладнюють процес проведення реформ у сфері публічного управління є перебування нашої країни у стані війни та першочерговою потребою спрямованості всіх ресурсів на потреби війни та оборони держави. Проте отриманий Україною у 2022 році статус кандидата на членство в ЄС концентрує увагу на важливості пришвидшених темпів впровадження реформ у багатьох сферах, зокрема й публічного управління.

Сьогодні перед владними структурами та інституціями постає нагальна вимога та потреба в комплексному проведенні реформування системи публічного управління та приведення законодавства до європейських вимог.

Актуалізація наукового осмислення сучасної проблематики, обмеження ресурсів та подальший розвиток держави вимагають впровадження нових підходів та рішень в сфері публічного управління, що зумовлює актуальність обраної тематики.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Зважаючи на сучасні умови у наукових дослідженнях можна простежити значний масив праць, що присвячені актуальному питанню реформування у сфері публічного управління в аспекті євроінтеграційних процесів. Зокрема, розкрито окремі напрями в працях таких науковців як: Ф. Барановського [1], О. Воронової і Н. Галунець [2], С. Ковальчука [5], Ю. Ковтун [6], О. Красівського [7], Р. Масика [8], Б. Мельниченка [9], К. Нестеренко й М. Богатирьової [11], Н. Орлової, М. Лукашук [11], К. Пастух [13], В. Сиченко та М. Лукашук [15], О. Луцевича [17] та інші. У наукових доробках цих авторів сфо-

кусовано увагу на трансформації державного управління в умовах глобальних та євроінтеграційних вимірах [15], європейській інтеграції як чиннику демократичної трансформації України [2], загальному чиннику впливу євроінтеграційних процесів на сферу публічного управління [8], реформуванні публічного управління в Україні у контексті євроінтеграції [11] й стратегічному публічному управлінні в умовах євроінтеграції [13], публічному управлінні в умовах воєнного стану в Україні [9], напрямках реформування громадянського суспільства й органів публічної влади в умовах війни в Україні [5] та впливу громадянського суспільства на процес європейської і євроатлантичної інтеграції [1] та ін.

З огляду на значний масив присвячених праць варто відзначити про висвітлення окремих аспектів, що стосуються напрямів реформування системи публічного управління в Україні в контексті євроінтеграційного вектору. Ці праці слугували комплексному дослідженню напрямів реформування системи публічного управління в контексті євроінтеграційного вектору.

**Мета статті.** Мета цього дослідження полягає в обґрунтуванні ключових напрямів реформування системи публічного управління в Україні в контексті євроінтеграції зважаючи на сучасні безпекові виклики.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Режим воєнного стану в нашій країні показав, що значне місце відводиться ефективності системи публічного управління, яка направлена на гарантування соціально-економічного розвитку держави, а також соціального добробуту громадян. Однак, на сьогодні діюча система публічного управління в Україні не спроможна в повному обсязі гарантувати додержання основних прав, свобод та інтересів людини й громадянина. З метою створення ефективної й дієвої системи публічного управління слід здійснити низку дієвих реформ, націлених на удосконалення існуючої системи. Реформи мають стосуватися як діяльності органів публічного управління, так безумовно повинні бути скеровані на результативну взаємодію із громадянським суспільством.

Надзвичайне місце відводиться стабільності, яка є базисом для євроінтеграції та

потребою впровадження низки реформ в різних сферах, де особливе місце відводиться саме реформам, що пов'язані з системою публічного управління. Необхідна збалансована система публічного управління.

Назріла необхідність оперативного впровадження реформ в умовах війни, яка ускладнюється через корупцію та недовершеність законодавчого поля, вплив олігархічних структур, які підривають наміри щодо євроінтеграції. Зовнішньополітичному тиску та потенційній ізоляції відводиться значне місце у формуванні обставин, в яких Україна реалізує свої євроінтеграційні амбітні плани [7, с. 153].

Зарубіжна практика засвідчує, що в переважній більшості держав напрям інтеграційного потенціалу залежить від їх соціального й економічного розвитку. Саме тому актуальним і важливим для України є здійснення ряду системних реформ публічного управління. Проте слід зважати на той важливий аспект, що реформування системи публічного управління в Україні повинно здійснюватися в сучасних умовах безпекових викликів, спричинених війною і зважати на подальші наслідки.

Інтеграція у світове співтовариство ставить Україну перед вибором формування нової моделі розвитку та державного управління. Основними політичними вигодами поступової євроінтеграції України є зміцнення стабільності демократичної політичної системи (її інститутів), модернізація законодавчого поля і забезпечення прозорості національного законодавства, поглиблення культури демократії тощо. Для нашої держави інтеграція до ЄС виражається також значимістю зміцнення національної безпеки та безпеки громадян, зміцнює взаємини, що відповідають національним інтересам країни [цит за: 15, с. 90].

Відповідно до оцінок експертів [10, с. 33], найскладнішим сектором впровадження європейських реформ є верховенство права, а друге місце відводиться сектору «Довкілля і зміни клімату». Третє місце посідає реформа державного управління. Таким чином, це свідчить про складність втілення реформ, а тому трансформація та вдосконалення адміністративних структур/практик вважається складним завданням.

В українських громадян ЄС та усі явища, що пов'язані з цими процесами, першочергово пов'язані з високими стандартами, цінностями, вимогами [цит. за: , с. 94]. Поміж них важлива роль відводиться європейським стандартам публічного управління, які зв'язують зі створенням та функціонуванням ефективної, дієвої системи публічного управ-

ління. Складним вбачається уніфікувати європейські стандарти публічного управління, оскільки вони є залежними від специфічних особливостей правових систем, зафіксованих в різних нормативних документах, засновані на звичасвому праві й традиціях у сфері публічного управління, є складником організаційних структур і відображаються в деталізованих процедурах європейських держав. Вбачається важливим виокремити стандартизовані вимоги організації публічного управління в державах Європейського Союзу, зокрема: а) націленість на задоволення публічних інтересів та впровадження ідеології соціально відповідальної держави; б) налагодження стандартних європейських форм з приводу взаємодії інститутів громадянського суспільства із публічним управлінням; в) організація публічного управління згідно принципу верховенства права та демократизму; г) системність правового забезпечення публічного управління (наявність відповідних системних нормативних актів щодо процедур публічного управління) [9, с. 94].

Складовою процесу правового зближення, який зумовлений євроінтеграційними факторами, є проникнення управлінських норм ЄС у національну правову систему публічного управління. Кожній державі-члену Європейського Союзу є проблематичним застосовувати різні стандарти у національному законодавстві та законодавстві спільноти. Обумовлюється необхідність уніфікації підходів, уряди країн впроваджують у національне нормативно-правове поле стандарти ЄС та запроваджують їхній позитивний досвід. Саме тому, перед Україною, як державою-претендентом стосовно вступу до союзу, виникає нагальна необхідність розвивати свої системи публічного управління, які наближені до норм європейського врядування [цит. за: 8, с. 80].

Зважаючи на рівень імплементації Угоди про асоціацію та надану оцінку Європейської комісії (ЄК), очевидно, що Україна нині має виконати значний масив роботи щодо наближення українського законодавства до правової бази ЄС та підготовки необхідних інститутів для повноправного членства в цьому союзі. Щоб виконати вимоги ЄС, Україна має адаптувати чинне законодавство до *acquis* ЄС. Поміж тим створення та утвердження відповідних інституцій для ефективного впровадження і гарантування здійснення зазначених положень матиме вагому значимість для успіху нашої держави на шляху до членства в ЄС [10, с. 15].

На сьогодні проблематичним аспектом є недосконалість і суперечливість правових

актів, що зумовлюють перешкоди безпроблемній реалізації прав, обов'язків суб'єктів усіх суспільних відносин. Вбачається ефективним методом розв'язання вищевказаної проблеми законодавче урегулювання процесу прийняття нормативних актів суб'єктами правового процесу. Створення національної правової системи згідно європейських норм повинно здійснюватися разом із оновленням та пристосуванням діючої законодавчої бази до правового поля Євросоюзу. Досягнення якісних результатів вбачається можливе за умов злагодженої співпраці між усіма гілками влади [6, с. 32].

Для подальшого процесу європейської інтеграції України, максимізації її переваг, а також зменшення викликів науковцями [цит. за: 2, с. 234] сформовані відповідні стратегії, зокрема:

- продовжувати активність стосовно впровадження реформ, першорядно в сфері боротьби з корупцією, а також підвищення транспарентності влади і реформування судової системи, підтримки підприємництва, що буде сприяти збільшенню ефективності національних інституцій та зробить державу для іноземних інвесторів більш привабливою;

- більш активно співпрацювати із Європейським Союзом у різних сферах, включаючи безпеку, енергетику, торгівлю, інновації, транспорт, що буде сприяти зміцненню української економіки, підвищить її конкурентоспроможність та забезпечить стабільність;

- розвивати співпрацю з країнами-партнерами, першочергово із державами Вишеградської групи й державами Балтії, а також іншими східними↔центрально-східними державами, що буде сприяти спільному розв'язанню проблем та зміцненню регіональної стабільності;

- продовжувати підтримку громадянського суспільства, забезпечувати свободу слова та незалежність засобів масової комунікації для утвердження демократії, підвищувати відповідальність влади перед громадянами та знизити ризик дій маніпуляційного характеру інформацією;

- інвестувати у розвиток науки, освіти, інновацій задля підвищення кваліфікації та зробити економіку в більшій мірі конкурентоспроможною, інноваційною.

В Україні в контексті європеїзації державного управління виокремлюють три напрями, за якими здійснюють відповідні зміни (рис. 1).

Принципи державного управління встановлюють яким є ефективне державне управління на практиці, окреслюють основні вимоги, які мають додержуватися в період євроінте-

граційного процесу країни до ЄС. Належне державне управління вважається ключовим стосовно досягнення економічного зростання та конкурентоспроможності, а також щодо покращення якості життя громадян. Демократичне врядування та верховенство права вимагають підзвітності, спроможності та ефективного державного управління [3, с. 19].

Науковці [12, с. 120] доцільно стверджують, що підзвітне і прозоре державне управління є важливою передумовою євроінтеграції Української держави, без якої вбачається неможливим вибудувати сильну, європейську та демократичну державу.

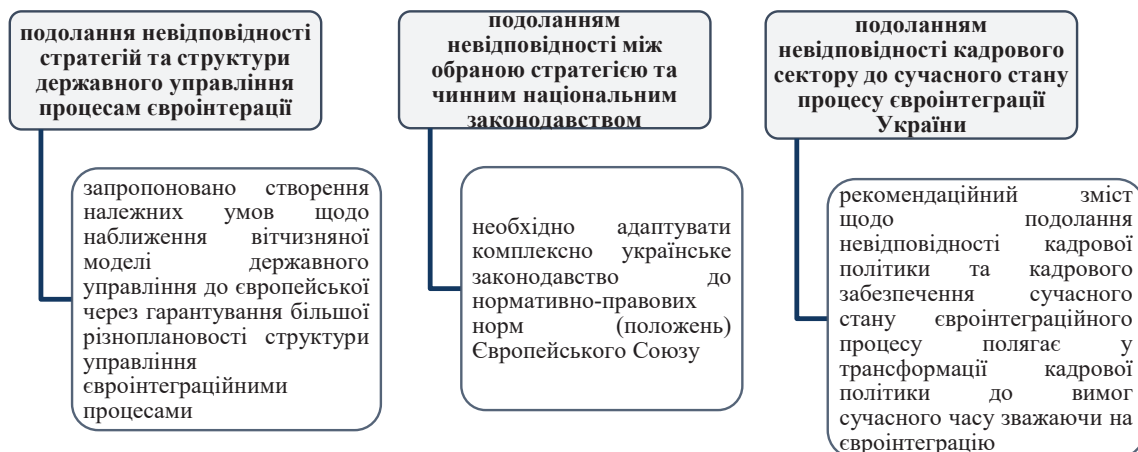
Перспективи вступу України до ЄС, геополітичні виклики, глобалізаційні процеси, а також їхній вплив на суспільно значущі аспекти в нашій країні вимагають удосконалення відповідних підходів щодо організації стратегічного публічного управління.

В Україні у контексті євроінтеграційного вектору зростає значущість здійснення стратегічного публічного управління в умовах євроінтеграції, що вважаємо обґрунтованим, формуються відносно нові підходи стосовно його забезпечення. Зазначене зумовлює необхідність зосередження прискіпливої уваги прийняття важливих стратегічних управлінських рішень щодо вирішення різного спрямування проблем, які стосуються розвитку держави й її регіонів в аспекті євроінтеграційних процесів. Існуючі в нашій державі тренди підкреслюють потребу в розв'язанні проблем через вдосконалення забезпечення стратегічного публічного управління у контексті євроінтеграційного вектору розвитку.

Основною умовою позитивної трансформації національної моделі публічного управління та швидкої інтеграції до ЄС є формування потужного інституційного механізму. Щоб досягнути необхідних результатів центральні органи влади повинні координувати та управляти процесами врядування. Водночас зберігається можливість стосовно моніторингу ефективності механізмів державного управління через застосування принципів підзвітності та прозорості [15, с. 93].

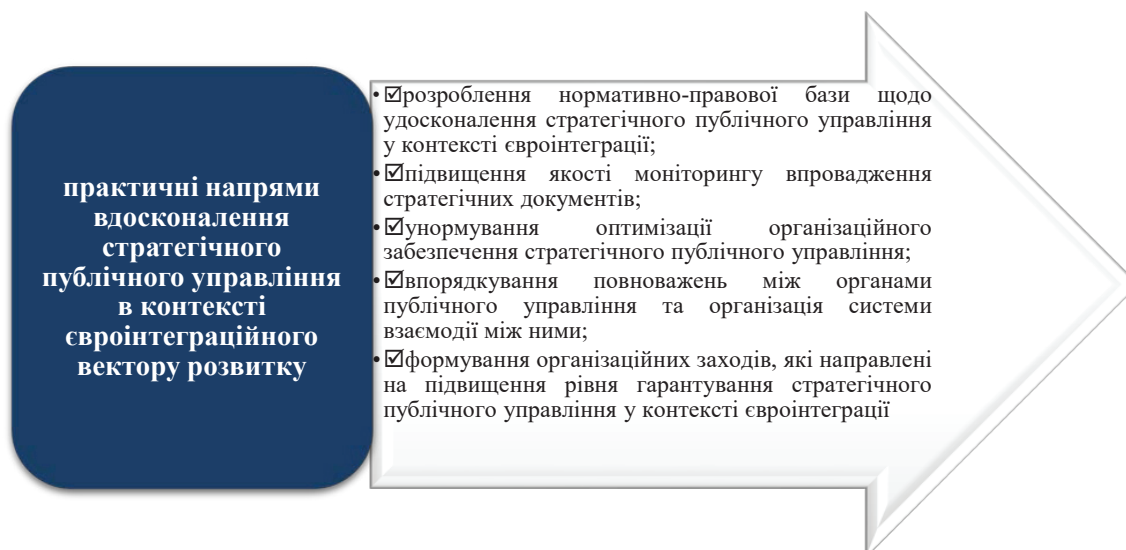
На рисунку 2 розташовано практичні напрями стосовно вдосконалення стратегічного публічного управління. Варто також зазначити щодо важливості використання міжнародного досвіду стратегічного публічного управління, передусім підготовки стратегічних документів в Європейському Союзі. Фокус уваги має бути зосереджений на оцінюванні результативності втілення стратегій.

Україна здійснила ряд реформ задля наближення національних стандартів до



**Рис. 1. Напрями змін в контексті європеїзації державного управління**

Джерело: сформовано на основі [11, с. 60-62]



**Рис. 2. Практичні кроки удосконалення стратегічного публічного управління у контексті євроінтеграційного вектору розвитку**

Джерело: сформовано на основі [13, с. 101-102]

базових принципів належного врядування, однак умовою щодо вступу до ЄС є цілком віта відповідність кандидата низці критеріїв. Ключові напрями трансформацій у системі публічного управління обумовлюють наступне: по-перше, комплексне запровадження в управлінську практику концепції «Good Governance», системне та беззаперечне використання і дотримання усіх принципів; по-друге, реформування системи стратегічного публічного управління враховуючи зовнішньополітичний курс та потребу в подоланні кризових ситуацій усередині країни, що зумовлені збройною агресією російської федерації; по-третє, наближення національ-

ного законодавства до європейської системи «acquis communautaire»; по-четверте, проведення відповідних заходів з приводу гарантування інституційної стійкості та завершення процесу децентралізації; по-п'яте, створення належних умов щодо налагодження діалогу й співпраці органів державної влади та інститутів громадянського суспільства, розвиток електронного врядування [8, с. 81].

Втілення зазначених заходів на практиці перешкоджає перебуванню нашої країни у стані війни вже тривалий час. Припинення військових дій та повернення до нормальної життєдіяльності усього українського суспільства є ключовим показником стосовно якісних

перетворень в системі публічного управління та пришвидшення наближення до європейських стандартів справедливого врядування й відповідно подальшого набуття членства в Європейському Союзі.

Європеїзація вітчизняної системи державного управління пов'язана з впливом на цей процес значного масиву різнорівневих, багатопланових системних зовнішніх та внутрішніх детермінант, до яких слід віднести європейські структури та інституції, державні/галузеві політики, наднаціональне законодавство, правила, норми, цінності, соціально-психологічні артефакти, історичні та культурні традиції, євроінтеграційний досвід інших країн. Основою впливу повинні стати базові принципи європейської інтеграції, втілення яких повинно бути націлено на створення єдиного соціально-економічного простору й здійснюватися у відповідності до суспільних демократичних цінностей. Доцільно сформулювати єдині інституційні межі, а їхнє втілення має об'єктивно виділяти персонал державної служби як системний компонент державного управління, який забезпечує процес європеїзації. Як наслідок впливу на державних управлінців чинників державної інтеграційної політики від них потребується вимагаться у професійно-функціональному аспекті зміна підходів стосовно ефективного вирішення проблем громадян з надання публічних послуг на рівні європейських стандартів [11, с. 62-63].

Важливою умовою постає реформування організації і нормативного забезпечення публічного управління, приведення системи публічного управління України у відповідність до міжнародних стандартів суспільного управління, за таких обставин урахування національні інтереси й процеси структурування наднаціональної системи публічного управління.

Європейська інтеграція залишається надважливим напрямом для України, яка сприяє утвердженню демократичних інститутів і зближенню з стандартами західного світу, покращенню якості життя громадян. Для подальшого успішного просування європейської інтеграції необхідно сфокусуватися на втіленні системних реформ та посиленні інституційного базису демократії, підтримці інститутів громадянського суспільства [2, с. 234].

Європейська інтеграція загалом лишається динамічним, складним процесом, який вимагає постійного вдосконалення та адаптації до змінних умов. Із огляду на ряд важливих проблем, ЄС є важливим форумом співробіт-

ництва та зближення європейських країн із метою забезпечення миру, стабільності, процвітання на континенті [2, с. 234].

Одним із головних завдань нині перед Україною постає вступ до ЄС. Європейська інтеграція без сумніву має вплив на усі сфери життєдіяльності. Саме тому реформування системи публічного управління в Україні неможливе без активної участі інститутів громадянського суспільства, що покликані сприяти впровадженню реформ в досліджувану сферу.

В цьому аспекті варто згадати затверджену Указом Президента України від 7 вересня 2021 року № 487/2021 Національну стратегію сприяння розвитку громадянського суспільства в Україні на 2021-2026 роки [14]. В основу цього документа закладено бачення ролі та значення громадянського суспільства, принципів його взаємодії з державою, що вибудовується на міжнародних стандартах. Метою впровадження Стратегії є створення сприятливих умов розвитку громадської ініціативи (самоорганізації), формування та діяльності інститутів громадянського суспільства, налагодження взаємодії між громадянами, зазначеними інститутами і органами державної влади, місцевого самоврядування, задоволення суспільно значущих інтересів, забезпечення громадської участі в прийнятті/реалізації владних рішень.

Очікуваними результатами буде те, що схвалена Стратегія буде сприяти приведенню у відповідність інститути громадянського суспільства стосовно кращих європейських і світових практик [5, с. 176]. Зазначене повинно сприяти наближення Української держави в контексті євроінтеграційного вектору розвитку.

Слушно навести позицію віце-прем'єр-міністр з питань європейської та євроатлантичної інтеграції України Ольги Стефанішиної про те, що представники громадянського суспільства зможуть долучитись до переговорного процесу щодо вступу України до Європейського Союзу [16]. Посадовець наголошує на тому, що «...в нас була дуже потужна взаємодія з громадянським суспільством після того, як Україна подала заявку на членство в ЄС. Зараз мені дуже цікаво спостерігати позитивні, важливі наслідки цієї взаємодії. Я не можу уявити собі все, що стосується майбутніх переговорів про вступ до ЄС, без участі громадянського суспільства, яке стало нам надійною опорою. Там, де не вистачало експертизи, не вистачало знань – завжди допомагали аналітичні центри, напрацювання, на які можна було спертись» [16].

Таким чином, важливе місце з приводу підготовки вступу до Європейського Союзу відводиться інститутам громадянського суспільства, що будуть мати позитивний сприятливий вплив в переговорній рамці України та подальших кроків в цьому напрямі.

Варто сфокусувати увагу на таких важливих моментах: 1) громадянське суспільство та зацікавлена громадськість мають бути на регулярній основі поінформовані про діяльність органів публічної влади в процесі європейської інтеграції, а також в рамках підготовки переговорних платформ (особливо в тих компонентах, де інтерес громадян вважається надзвичайно важливим); 2) потрібно встановити співробітництво на всіх рівнях між державними установами й громадянським суспільством в процесі європейської інтеграції; 3) всі постанови (рішення), які готують державу (не лише її адміністративні органи) з приводу ефективного переговорного процесу із Євросоюзом, мають вказувати на зобов'язання долучати представників громадянського суспільства до цього процесу, не залишаючи ніякої змоги цього не робити. Такі представники повинні входити до експертних груп у рамках переговорного процесу на усіх його етапах; 4) вбачається подальше консультування з громадянським суспільством у транспарентний спосіб для того, щоб визначити критерії/методи відбору представників усіх вищеозначених організацій у процесі переговорів (ці критерії варто визначити в документі, обов'язковому щодо виконання); 5) забезпечення своєчасного і належного доступу громадськості до переговорних платформ через їх публікації, викладення на офіційних веб-порталах, оскільки громадськість теж вимагає інформації стосовно всіх можливих та наступних змін; 6) уряд повинен забезпечувати інституціональні межі щодо обов'язкового здійснення процесу регулярних консультацій між усіма рівнями влади й організаціями громадянського суспільства з приводу вироблення стратегічного тренду, створенні державної політики, законів та інших регуляторних актів; 7) організації громадянського суспільства мають формувати свої власні мережі, здійснювати аргументовану політику, прослідковуючи відповідні зміни задля того, щоб покращити зміст переговорних платформ [1, с. 216-217].

Для оптимізації євроінтеграційних процесів варто скористатися прикладами успішної практики ЄС для активнішого залучення громадянського суспільства. Громадянському суспільству слід вирішити, як воно може підсилити свій вплив стосовно здійснення

комплексних реформ в сфері публічного управління, що є необхідні Україні як країні-кандидату на вступ до ЄС. Багато з цих реформ, наприклад, пов'язаних з забезпеченням верховенства права, боротьбою із корупцією та інші, характеризуватимуть якість проєктів з відновлення та будуть мати безпосередній вплив на надходження до України прямих іноземних інвестицій [17, с. 21].

Важливим щодо євроінтеграційного вектору розвитку України вбачається спроможність міністерств та інших відомств. Також актуальним наразі є скоординована й злагоджена взаємодія між інститутами громадянського суспільства, донорами й міжнародними партнерами.

Стратегія реформування державного управління України на 2022-2025 роки порушує питання з приводу необхідності покращення управлінської підзвітності згідно з європейськими принципами враховуючи національні особливості системи державного управління України й посилення на всіх рівнях державного сектору управлінської підзвітності, передусім підвищення ефективності внутрішнього контролю у органах публічної влади.

Серед багатьох викликів, що пов'язаних із успішним процесом вступу до ЄС, початковим діалогом з ОЕСР з приводу вступу, а також післявоєнним відновленням та модернізацією системи державного управління, на вирішення поміж пріоритетів заслуговують такі:

- збереження надійних стратегічних засад реформи державного управління і зосередження прискіпливішої уваги відчутним кінцевим результатам;

- посилення координації європейської інтеграції задля прискорення виконання законодавчих зобов'язань у сфері європейської інтеграції, перегляд документів планування у сфері європейської інтеграції та створення переговорних структур у відповідності з зобов'язаннями країни-кандидата на вступ до ЄС;

- оптимізація та зміцнення системи аналізу регуляторного впливу, першорядно для законодавства, що транспонує *acquis* ЄС, втілення обов'язкових та ефективних публічних консультацій стосовно проєктів законів та правових актів;

- збереження тенденції стосовно зростання цифровізації й якості/доступності послуг з одночасним забезпеченням належного виконання Закону України «Про адміністративну процедуру» для ефективного додержання верховенства права, а також захисту прав, інтер-

есів сторін у адміністративних процедурах; забезпечення відповідності галузевого законодавства вказаному Закону та відсутності необґрунтованих винятків із сфери його дії;

- зміцнення співпраці між Урядом та парламентом для покращення якості законодавства, беручи до уваги і відповідальність Уряду з приводу формування й впровадження державної політики, відповідальність ВРУ за нагляд над формуванням Урядом України політик;

- розвиток спроможності державної служби для того щоб вона змогла справлятися з викликами, що зумовлені інтеграцією до ЄС, відновленням та впровадженням без підтримки зовнішніх консультантів національних реформ;

- відновлення призначення на вакантні посади державної служби за результатами відкритих конкурсів, коли буде дозволяти безпекова обстановка; вдосконалення процедур стосовно гарантування відбору кандидатів з відповідними знаннями/досвідом, навичками та компетенціями;

- продовження реформи оплати праці на державній службі для підвищення справедливості та конкурентоспроможності, з цілковитим урахуванням обмежень й непередбачуваності фінансової ситуації за умов розроблення графіка впровадження;

- переосмислення сфери застосування та вдосконалення процедур відбору на посади вищого корпусу державної служби;

- продовження вдосконалення організаційної структури міністерств, з врахуванням досвіду реорганізації пілотних міністерств, а також інтеграція концепції посад фахівця щодо питань реформ в майбутню систему оплати праці [3, с. 18].

Сьогодні важливим постає питання стосовно наявності відповідного кадрового потенціалу для забезпечення належної роботи органів публічного управління після одержання Україною статусу кандидата на членство у ЄС. Із метою посилення інституційної спроможності та підвищення кадрового потенціалу органів публічної влади варто гарантувати впровадження низки заходів, зокрема: проведення аналізу інституційної спроможності та кадрового складу органів публічного управління, що є відповідальні за виконання завдань у напрямі європейської інтеграції; на основі результатів здійсненого аналізу гарантувати вдосконалення інституційного механізму взаємодії органів публічного управління з метою забезпечення фахівцями досить високого рівня професіоналізму, які спроможні відповідально та компетентно

виконувати завдання, що пов'язані з втіленням державної політики європейської інтеграції України; здійснення аналізу потреб стосовно професійного навчання кадрового складу органів публічного управління, що відповідальні за виконання завдань у сфері європейської інтеграції; розробка програм підвищення кваліфікації та організація навчань для заступників міністрів і службовців органів публічного управління, які відповідальні за здійснення завдань в сфері європейської інтеграції з питань імплементації інституційних змін законодавчої бази після отримання Україною статусу кандидата на членство в ЄС; широке ознайомлення публічних службовців з пріоритетами діяльності державних органів щодо одержання Україною статусу кандидата на членство в ЄС, враховуючи здійснення інформаційних кампаній та комунікативних заходів тощо [4, с. 47-48].

Таким чином, для забезпечення ефективного функціонування системи публічного управління, зважаючи на євроінтеграційні прагнення нашої держави та умови військового стану слід здійснити низку реформ у досліджуваній сфері, сконцентрувати зусилля як органів публічної влади, так й залучення інститутів громадянського суспільств до переговорної рамки щодо вступу в ЄС, налагодження конструктивної взаємодії між ними.

**Висновки та перспективи подальших розвідок.** Україні щоб стати повноправним членом ЄС необхідно здійснити ряд реформ у сфері публічного управління, привести національне законодавство у відповідність до європейських стандартів (адаптувати чинне законодавство до *acquis* ЄС), підготувати інституції до повноправного членства. Визначено, приведення вітчизняної правової бази у відповідність до європейським стандартів повинно супроводжуватися одночасно з оновленням та пристосуванням існуючої законодавчої бази до правового поля ЄС.

Тенденціями, що мають негативний прояв в аспекті здійснення відповідних заходів є сучасна безпекова ситуація, що впливає на реформування всієї системи публічного управління та спричиняє до його сповільнення.

Для подальшого процесу європейської інтеграції України необхідні наступні заходи: активне продовження впровадження реформ публічного управління; створення умов для наближення української моделі державного управління до європейської шляхом забезпечення більшої розгалуженості структури управління євроінтеграційними процесами; більш ініціативно здійснювати співпрацю з



ЄС в різних сферах, що підвищить конкурентоспроможність і забезпечить стабільність; розвивати співробітництво з державами (партнерами), для сприяння стабільності; для подолання невідповідності сучасної кадрової політики і кадрового забезпечення євроінтеграційним процесам необхідна трансформація кадрової політики до сучасного вимог часу фокусуючи увагу на євроінтеграційних процесах; здійснювати продовження підтримки інститутів громадянського суспільства.

В контексті євроінтеграційного вектору визначено важливим напрямом розвитку вдосконалення стратегічного публічного управління, що передбачає: розроблення правової бази з удосконалення стратегічного публічного управління в аспекті євроінтеграції; під-

вищення якості моніторингу впровадження стратегічних документів; впорядкованість повноважень між органами публічної влади та системна взаємодія між ними; упорядкування оптимізації організаційного забезпечення стратегічного публічного управління; формування організаційних заходів, які будуть сприяти підвищенню стратегічного публічного управління у аспекті євроінтеграції.

Для подальшого успішного просування європейської інтеграції потрібно здійснення системних реформ, посилення інституційної спроможності органів публічної влади, підтримка та належна взаємодія з інститутами громадянського суспільства, що буде мати позитивний вплив у переговорному процесі України з ЄС для вступу.

### Література:

1. Барановський Ф. Вплив громадянського суспільства на процес європейської та євроатлантичної інтеграції: український контекст. Наукові записки ІПіЕНД ім. І.Ф. Кураса НАН України. Вип. 3(89). 2018. С. 198–218.
2. Воронова О. В., Галунець Н. І. Європейська інтеграція як чинник демократичної трансформації України. Інвестиції: практика та досвід. № 11. 2024. С. 230–235. DOI: 10.32702/2306-6814.2024.11.230
3. Державне управління в Україні. Оцінювання на відповідність Принципам державного управління. Моніторингові звіти Програми SIGMA. Грудень 2023 року. SIGMA. 219 с.
4. Досвід країн-кандидатів на членство в ЄС та України щодо інституційної спроможності та реалізації державної політики європейської інтеграції. НАДС. Бібліотека державного службовця. URL: <https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/DIYALNIST/Mignarodna%20dijalnist/2-dosvid-krain-kandydativ-nachlenstvo-v-eu-2.pdf> (дата звернення: 24.06.2024)
5. Ковальчук С., Пивовар М. Напрямки реформування громадянського суспільства та органів публічної влади в умовах війни в Україні. Електронне наукове видання «Аналітично-порівняльне правознавство». 2022. С. 173–178. URL: <http://journal-app.uzhnu.edu.ua/article/view/259521/256101>
6. Ковтун Ю. Є. Нормативно-правове забезпечення органів публічної влади в контексті інтеграції України до Європейського Союзу. Адаптація правової системи України до права Європейського Союзу: теоретичні та практичні аспекти: матеріали Міжнар. науково-практ. конф., м. Полтава, 25-26 жовт. 2018 р. Полтава, 2018. С. 31–33.
7. Красівський О. Виклики перед Україною на шляху до європейської інтеграції в умовах війни. Європейська інтеграція та трансформація публічного врядування в Україні: матер. наук.-практ. конф. (19 квітня 2024 р., м. Львів) / упорядн.: Буник М. З., Бліщук К. М., Федорчак О. В., Худоба О. В. Львів: НУ «Львівська політехніка», 2024. С. 152–155.
8. Масик Р. І. Вплив євроінтеграційних процесів на сферу публічного управління: загальні аспекти. Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія: Публічне управління та адміністрування. Том 34 (73). № 2. 2023. С. 77–83.
9. Мельниченко Б. Б. Публічне управління в Україні в умовах воєнного стану. Держава та регіони. № 2(80). 2023. С. 92–96. DOI <https://doi.org/10.32840/1813-338X-2023.2.15>
10. На шляху до європейської інтеграції. Дослідження наявних проєктів та потреб зацікавлених сторін в Україні. Київ, 2023. 36 с.
11. Нестеренко К. О., Богатирьова М. О. Реформування публічного управління в Україні у контексті євроінтеграції. Lex Portus. 2019. № 6. С. 52–65. <https://doi.org/10.26886/2524-101X.6.2019.4>
12. Орлова Н. С., Лукашук М. В. Оцінка ефективності державного управління. Стратегія сучасного розвитку України: синтез правових, освітніх та економічних механізмів: колективна монографія / за загальною редакцією професора Старченка Г. В. Чернігів: ГО «Науково-освітній інноваційний центр суспільних трансформацій», 2022. С. 118–132. DOI: <https://doi.org/10.54929/monograph-12-2022-03-02>
13. Пастух К. В. Стратегічне публічне управління в умовах євроінтеграції. Публічне управління та митне адміністрування, Спецвипуск. 2022. С. 99–103.
14. Про Національну стратегію сприяння розвитку громадянського суспільства в Україні на 2021-2026 роки: Указ Президента України від 07.09.2021. № 487/2021. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/487/2021#Text>
15. Сиченко В. В., Лукашук М. В. Трансформація державного управління в умовах глобальних та євроінтеграційних вимірах. Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія: Публічне управління та адміністрування. Т. 33 (72). № 5. 2022. С. 89–94. DOI <https://doi.org/10.32782/TNU-2663-6468/2022.5/14>

16. Стефанішина О. Представники громадянського суспільства зможуть долучитись до переговорного процесу про вступ України до ЄС. 22 травня 2024 року. URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/olha-stefanishyna-predstavnyky-hromadianskoho-suspilstva-zmozhut-doluchytys-do-perehovornoho-protsesu-pro-vstup-ukrainy-do-ies>

17. Lutsevych O. Giving civil society a stake in Ukraine's recovery: How government, citizens and donors can work together to embed trust in reconstruction, Briefing Paper, London: Royal Institute of International Affairs, 2023. 27 p. <https://doi.org/10.55317/9781784135768>.

18. Semenets-Orlova I., Klochko A., Nestulya S., Mykhailych O., Omelyanenko V. Readiness of the education manage to provide the organizational development of institutions (based on the sociological research). *Problems and Perspectives in Management*, 17 (3), 132–142.

19. Shmalenko I., Yeftieni N., Semenets-Orlova I. Impact of social media influencers on public policy and political discourse. In *International Conference on Social Science, Psychology and Legal Regulation (SPL)*. 2021, pp. 88–93. Atlantis Press.

20. Strigul M., Khomeriki O., Yahodzynskyi S., Romanenko Y., Semenets-Orlova I., Lyasota L. Peculiarities of Development and Dynamics of Economism and the Commercialization of Ukrainian Higher Education. Preprints 2019, 2019020247. <https://doi.org/10.20944/preprints201902.0247.v1>.