


МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
БІЛОЦЕРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ЕКОНОМІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ
ОПП «Публічне управління та адміністрування»

Допускається до захисту
Завідувач кафедри публічного управління,
адміністрування та міжнародної економіки


назва кафедри
професор Сокольська Т.В.
підпис, вчене звання, прізвище, ініціали

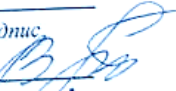
« 25 » листопада 2025 року


КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА МАГІСТРА

ОСОБЛИВОСТІ ТРАНСФОРМАЦІЇ ПУБЛІЧНОЇ СЛУЖБИ УКРАЇНИ ВІДПОВІДНО ДО ЄВРОПЕЙСЬКИХ СТАНДАРТІВ

(за матеріалами Національного агентства України з питань державної
служби)

Виконала: Кучер Вікторія Віталіївна 
прізвище, ім'я, по батькові, підпис

Керівник: доцент Панасюк Вікторія Іллівна 
вчене звання, прізвище, ім'я, по батькові, підпис

Рецензент: доцент Гаврик Олеся Юріївна 
вчене звання, прізвище, ім'я, по батькові, підпис

Я, Кучер Вікторія Віталіївна, засвідчую, що кваліфікаційну роботу магістра виконано з дотриманням принципів академічної доброчесності.

Біла Церква – 2025

РЕФЕРАТ

Кучер Вікторія Віталіївна: Особливості трансформації публічної служби України відповідно до європейських стандартів (за матеріалами Національного агентства України з питань державної служби)

Досліджено особливості трансформації системи публічної служби України з урахуванням практики впровадження європейських підходів до публічного управління в Україні та Національному агентстві України з питань державної служби зокрема.

Використано метод узагальнення – для дослідження теоретико-методичних аспектів трансформації публічної служби; порівняльного аналізу для вивчення досвіду публічного управління розвинених європейських країн та порівняння їх з практикою трансформації публічної служби в Україні.

Виявлено сутність і функції публічної служби в системі трансформації публічного управління; розкрито поняття та критерії європейських стандартів у сфері публічної служби; проведено аналіз нормативно-правової бази в системі трансформації публічної служби України; оцінено діяльність НАДС у сфері імплементації європейських стандартів; виявлено досвід впровадження європейських стандартів цифрової трансформації в практиці НАДС; з'ясовано шляхи модернізації публічної служби та впровадження європейських стандартів; виявлено загрози та розкрито шляхи подолання викликів впровадження європейських стандартів публічного управління в Україні.

Зроблено висновок, що НАДС відіграє важливу роль у формуванні, реалізації та моніторингу державної політики у сфері публічної служби, забезпечуючи її професіоналізацію, ефективність і відповідність європейським стандартам.

Практична значущість результатів дослідження полягає у створенні практичних рекомендацій щодо вдосконалення процесу трансформації системи публічної служби України з урахуванням практики впровадження європейських підходів до публічного управління.

Кваліфікаційна робота магістра містить 71 сторінку, 1 таблицю, 2 рисунки, список використаних джерел із 75 найменувань.

Ключові слова: публічна служба, трансформації, європейські стандарти, модернізація публічної служби, публічне управління.

ANNOTATION

Kucher Viktoriia Vitaliivna: Features of the transformation of the public service of Ukraine in accordance with European standards (based on materials from the National Agency of Ukraine for Civil Service)

It has been investigated of the theoretical of the public service system of Ukraine, considering the practice of implementing European approaches to public administration in Ukraine and the National Agency of Ukraine for Civil Service in particular.

It has been used the method of generalization method to study the theoretical and methodological aspects of the transformation of the public service; comparative analysis is used to study the experience of public administration in developed European countries and compare them with the practice of transforming the public service in Ukraine.

It was revealed the functions of the public service in the system of public administration transformation are identified; the concept and criteria of European standards in the field of public service are disclosed; the regulatory and legal framework in the system of transformation of the public service of Ukraine is analyzed; the activities of National Agency of Ukraine for Civil Service in the field of implementing European standards are assessed; the experience of implementing European standards of digital transformation in the practice of National Agency of Ukraine for Civil Service is identified; ways of modernizing the public service and implementing European standards are clarified; threats were identified and ways to overcome the challenges of implementing European public administration standards in Ukraine were revealed.

It has been concluded that National Agency of Ukraine for Civil Service plays an important role in the formation, implementation and monitoring of state policy in the field of public service, ensuring its professionalization, efficiency and compliance with European standards.

The results can be used for the practice significance of the research results lies in creating practical recommendations for improving the process of transforming the public service system of Ukraine, considering the practice of implementing European approaches to public administration.

The master's thesis contains 71 pages, 1 table, 2 drawings, a list of used sources from 75 names.

Keywords: public service, transformations, European standards, modernization of public service, public administration.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ТРАНСФОРМАЦІЇ ПУБЛІЧНОЇ СЛУЖБИ УКРАЇНИ ВІДПОВІДНО ДО ЄВРОПЕЙСЬКИХ СТАНДАРТИВ	8
1.1. Сутність і функції публічної служби в системі трансформації публічного управління	8
1.2. Поняття та критерії європейських стандартів у сфері публічної служби	16
Висновки до розділу 1.....	21
РОЗДІЛ 2. ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ ТРАНСФОРМАЦІЇ ПУБЛІЧНОЇ СЛУЖБИ УКРАЇНИ ВІДПОВІДНО ДО ЄВРОПЕЙСЬКИХ СТАНДАРТИВ	22
2.1. Аналіз нормативно-правової бази в системі трансформації публічної служби України	22
2.2. Оцінка діяльності Національного агентства України з питань державної служби у сфері імплементації європейських стандартів	26
2.3. Досвід впровадження європейських стандартів цифрової трансформації в практиці Національного агентства України з питань державної служби	31
Висновки до розділу 2.....	43
РОЗДІЛ 3. ПЕРСПЕКТИВИ МОДЕРНІЗАЦІЇ ТА ВПРОВАДЖЕННЯ ЄВРОПЕЙСЬКИХ СТАНДАРТИВ В УКРАЇНСЬКУ СИСТЕМУ ПУБЛІЧНОЇ СЛУЖБИ.....	44
3.1. Шляхи модернізації публічної служби та впровадження європейських стандартів	44
3.2. Загрози та шляхи подолання викликів впровадження європейських стандартів публічного управління в Україні	49
Висновки до розділу 3	56
ВИСНОВКИ І ПРОПОЗИЦІЇ.....	57
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	62
ДОДАТКИ.....	71

ВСТУП

Актуальність теми. Причиною уваги до необхідності застосування європейських стандартів публічної служби у межах реформування вітчизняної системи публічної влади та впровадження цих стандартів стала відсутність належного ефективного публічного управління на усіх владних рівнях та, відповідно, недостатньо ефективною діяльністю представників публічної служби, недотримання пріоритету в забезпеченні інтересів людини і громадянина. Виходячи з цього, особливої уваги потребує вивчення системи публічної служби в напрямі її спрямування на євроінтеграційні пріоритети розвитку, імплементації міжнародних стандартів належного урядування у правовий простір України. Сьогодні можна говорити про недостатню сформованість вітчизняної системи публічної служби, яка не враховує усі необхідні для ефективною діяльності стандарти, особливо що стосується їх практичного впровадження. У цьому випадку, питання трансформації публічної служби України відповідно до європейських стандартів потребують подальшого наукового аналізу, дослідження, узагальнення і вирішення.

Дослідниками проблем реформування публічної служби з точки зору дотримання стандартів управління стали Л. Герасимюк, С. Гладкова, О. Гудзь, О. Губанов, І. Грицак, Ю. Криворучко, О. Оржель, С. Петькун, Я. Сандул, О. Скорик та інші.

Метою магістерської роботи є дослідження особливостей трансформації системи публічної служби України з урахуванням практики впровадження європейських підходів до публічного управління в Україні та Національному агентстві України з питань державної служби зокрема.

Досягнення поставленої мети передбачає вирішення таких **завдань**: виявити сутність і функції публічної служби в системі трансформації публічного управління; розкрити поняття та критерії європейських стандартів у сфері публічної служби; провести аналіз нормативно-правової бази в системі трансформації публічної служби України; оцінити діяльність НАДС у сфері імплементації європейських стандартів; виявити досвід впровадження

європейських стандартів цифрової трансформації в практиці НАДС; з'ясувати шляхи модернізації публічної служби та впровадження європейських стандартів; виявити загрози та розкрити шляхи подолання викликів впровадження європейських стандартів публічного управління в Україні.

Об'єктом дослідження є процес трансформації системи публічної служби України з урахуванням практики впровадження європейських підходів до публічного управління.

Предметом дослідження є теоретичні основи трансформації публічної служби України та практичні напрацювання щодо впровадження європейських підходів до публічного управління в Україні та Національному агентстві України з питань державної служби зокрема.

Методами дослідження є: узагальнення – для дослідження теоретико-методичних аспектів трансформації публічної служби; порівняльного аналізу для вивчення досвіду публічного управління розвинених європейських країн та порівняння їх з практикою трансформації публічної служби в Україні.

Практична значущість результатів дослідження полягає у створенні практичних рекомендацій щодо вдосконалення процесу трансформації системи публічної служби України з урахуванням практики впровадження європейських підходів до публічного управління.

Апробація. Апробація результатів наукового дослідження здійснювалася у рамках участі в роботі Міжнародної науково-практичної конференції магістрантів «Інноваційні пріоритети у розвитку економіки та менеджменту», БНАУ, 29 жовтня 2025 року, м. Б. Церква. Результати досліджень опубліковані у збірнику матеріалів конференції.

Структура кваліфікаційної роботи магістра. Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків та списку використаних джерел. Загальний обсяг становить 70 сторінок без додатків. Список використаних джерел налічує 75 найменувань. Робота ілюстрована 2 рисунками, містить 1 таблицю.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ТРАНСФОРМАЦІЇ ПУБЛІЧНОЇ СЛУЖБИ УКРАЇНИ ВІДПОВІДНО ДО ЄВРОПЕЙСЬКИХ СТАНДАРТІВ

1.1. Сутність і функції публічної служби в системі трансформації публічного управління

Публічна служба є одним із ключових елементів інституційної архітектури будь-якої демократичної держави, що реалізує функції публічного управління. Вона забезпечує зв'язок між державою, її інституціями та громадянами, сприяє реалізації публічних інтересів, дотриманню законності та ефективному управлінню суспільними ресурсами.

Варто відзначити, що у широкому сенсі трансформація (від лат. *transformatio* – перетворення, змінення) – процес кардинальної зміни виду, форми, істотних властивостей, умов та механізмів функціонування об'єкта загалом або його окремих елементів під впливом зовнішніх та/або внутрішніх факторів. Необхідність формування потенціалу публічної служби України в умовах аксіологічного транзиту зумовлена низкою причин, серед яких: необхідність адаптації інституту державної служби до стандартів Європейського Союзу; новий стан соціальних відносин у країні; необхідність забезпечення результативності й ефективності діяльності органів виконавчої влади та інше [1].

На думку українських дослідників, публічна служба виступає не лише механізмом реалізації державної політики, а й інструментом забезпечення демократичного управління, відкритості, підзвітності й правової стабільності в державі [2, с. 17].

У системі публічного управління публічна служба виконує такі основні функції:

- правозабезпечувальна функція – реалізація конституційних прав громадян через надання адміністративних та інших послуг;

- управлінська функція – організація та координація роботи публічних інституцій на всіх рівнях;
- сервісна функція – забезпечення надання якісних та доступних послуг населенню;
- контрольна функція – моніторинг ефективності управлінських рішень і дотримання нормативно-правових актів;
- комунікаційна функція – забезпечення зворотного зв'язку між громадянами та органами влади [3, с. 43].

Європейські стандарти публічної служби підкреслюють такі принципи: прозорість, ефективність, доброчесність, рівність доступу, політична нейтральність [4]. Ці принципи дедалі активніше інтегруються у практику публічної служби в Україні, що є передумовою її трансформації у відповідності до європейських вимог.

Особливої актуальності набуває трансформація публічної служби з орієнтацією на результативність та потреби громадян. Як зазначено в аналітичному звіті ОЕСД, сучасна публічна служба має бути мобільною, інноваційною, здатною до адаптації в умовах змін [5].

Таким чином, публічна служба є не лише інструментом реалізації державної влади, але й запорукою сталого демократичного розвитку. Її функції значною мірою визначають якість публічного управління загалом та рівень довіри громадян до інституцій влади.

Вітчизняна система публічного управління достатньо молода порівняно з системами в зарубіжних країнах, але за 34 роки незалежності України встигла пройти декілька вагомих етапів у своєму становленні. Розглянемо розвиток системи публічного управління в Україні на основні основних теоретичних підходів та діючих норм. Реформування системи державного управління в Україні має багатоетапний характер і до сьогоднішнього дня ще не завершене. Воно пов'язане із забезпеченням функціональної типологізації центральних органів виконавчої влади, виключенням функцій надлишкового державного регулювання, усуненням дублювання функцій і повноважень органів виконавчої

влади, організаційним розмежуванням регулятивних, правозастосовних, контрольно-наглядових функцій і функцій з управління об'єктами державної власності, проведенням оптимальної деконцентрації та децентралізації владних повноважень органів виконавчої влади в різних сферах і галузях господарства країни, а також законодавчим забезпеченням функціонування цих органів [3, с. 42].

Перш за все необхідно зазначити, що у зв'язку з прирівнянням понять «державне управління» та «публічне управління» чітко сформованого періоду застосування публічного управління замість державного не існує, лише поступове впровадження принципів та методів публічного управління як вдосконалення сутності вітчизняного державного управління. Зокрема це стосується місцевого рівня, так як на місцевому рівні проведено ряд реформ, що відповідають визначенню «публічне управління», яке застосовується в зарубіжних країнах та все менше відповідає державному управлінню на місцевому рівні.

Вітчизняна система публічного управління почала формуватися значно пізніше ніж в інших країнах, зокрема в країнах Європейського Союзу, так як до розуміння потреби у зміні системи управління прийшли тільки після того як Україна стала незалежною. В інших же країнах провадження нової системи управління, яка б відповідала сучасним потребам та умовам розвитку суспільства, почалася в 80-х роках ХХ століття, тому Україні потрібно було як скоріше наздоганяти інші країни, хоча це було складно так як частина влади складалася з прихильників системи яка діяла всі попередні роки та й до того ж необхідно було проводити глибокі дослідження та залучати значні грошові ресурси для проведення реформ.

В 1991 році розпочалося створення президентських структур державного управління. За короткий час було утворено адміністрацію Президента, у липні 1992 р. створюється спеціальний дорадчо-консультативний орган (Рада національної безпеки й оборони при Президентові України). На місця були призначені представники Президента, які функціонували паралельно з системою

Рад на чолі з їх виконавчими комітетами, що викликало конфлікти між ними, так як не існувала розмежування між повноваженнями гілок влади, особливо це стосувалося законодавчої та виконавчої гілок.

Важливим та переломним етапом у формуванні сучасної системи публічного управління як та території всієї країни так і на місцевому рівні стало прийняття Конституції України 1996 року, що викликало ряд позитивних змін в процесах державотворення, управління, розвитку не властивих авторитарній системі демократичних принципів, демократії та надання важливого значення суспільним інтересів, прозорість влади та наділення суспільства можливістю приймати участь в управлінні державою та інше. Це були порівняно мало дієві принципи, але вони були визначені на законному рівні, тобто залишалося ввести їх в дію, що слугувало початку дії механізмів публічного управління в Україні. Після прийняття Конституції з'явилася можливість повноцінно формувати органи влади, їх компетенції та повноваження, адже до цього існуюча хитка ситуація не давала такої можливості. Формування органів в свою чергу дало можливість їм вирішувати завдання у сфері їх компетенції та ставити цілі, які в свою чергу розбудовували систему державного управління та надавали можливість знаходити її слабкі місця.

Важливо також відмітити, що постановою Кабінету Міністрів України «Про оптимізацію системи центральних органів виконавчої влади» [8], передбачають істотне інституційне та функціональне скорочення контрольно-наглядової діяльності в державному управлінні. У цілому вітчизняна система центральних органів виконавчої влади поступово наближається до європейської, але чекати повної уніфікації українського та європейського законодавства щодо центральних рівнів державного управління не слід.

Прийняття Концепції реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні створило передумови для вироблення нових підходів до системи державного управління, що має ґрунтуватися на засадах децентралізації, партнерства між державою та місцевим самоврядуванням [6]. Відкритість та прозорість влади передбачається

концепцією електронного урядування, яка на сьогодні активно впроваджується в Україні. Розпочався процес запровадження даної концепції в 1994 році з прийняття Законів України «Про захист персональних даних» та «Про захист інформації в інформаційно-телекомунікаційних системах», хоча найбільш вагомим стало приєднання України у вересні 2011 року до міжнародної Ініціативи «Партнерство «Відкритий Уряд», спрямованої на підвищення рівня відкритості та прозорості державного управління, залучення громадськості до формування і реалізації державної політики, подолання корупції та впровадження нових інформаційних технологій для покращення державного управління та прийняття у 2011 р. Закону України «Про доступ до публічної інформації» [8]. Цей Закон з метою забезпечення прозорості та відкритості суб'єктів владних повноважень визначив правові засади, порядок здійснення та забезпечення права кожного на доступ до інформації, що знаходиться у володінні суб'єктів владних повноважень, та інформації, що становить суспільний інтерес.

Важливо, що цей Закон відповідає європейським стандартам і за міжнародним рейтингом забезпечення права на інформацію, розробленим міжнародними організаціями «Доступ до інформації у Європі» (Access Info Europe, Іспанія) та Центр права та демократії (Centre for Law and Democracy, Канада). На сучасному етапі розвитку системи публічного управління важливе місце займає місцевий рівень, саме на місцевому рівні починають максимально проводитися запровадження європейського досвіду та реформування системи державного управління з переходом до системи публічного управління.

На місцевому рівні найважливішим стало схвалення «Стратегії сталого розвитку «Україна–2020», яка визначила, що «метою реформи державного управління є побудова прозорої системи державного управління, створення професійного інституту державної служби, забезпечення її ефективності».

У свою чергу результатом впровадження реформи має стати «створення ефективною, прозорою, відкритою та гнучкою структури публічної адміністрації із застосуванням новітніх інформаційно-комунікативних технологій (е-урядування), яка здатна виробляти і реалізовувати цілісну державну політику,

спрямовану на суспільний сталий розвиток і адекватне реагування на внутрішні та зовнішні виклики» [9]. Стратегією було передбачено проведення ряду реформ, зокрема, й таких що безпосередньо мають відношення до публічного управління на місцевому рівні, а саме основними з них є: Стратегія реформування державного управління України на 2016–2020 рр., Концепція системи надання електронних послуг в Україні, Закону України «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо розширення повноважень органів місцевого самоврядування та оптимізації надання адміністративних послуг». Важливим етапом у становленні сучасної системи публічного управління стала реформа децентралізації влади так як саме вона забезпечила системну зміну балансу повноважень між центром та місцевим рівнем.

Основними нормативно-правовими документами в цьому процесі були Закон України «Про добровільне об'єднання територіальних громад» [10] – заклав правову основу для створення ОТГ, визначив принципи (добровільність, прозорість, економічна ефективність), суб'єкти та процедури об'єднання та Закон України «Про внесення змін до Закону «Про добровільне об'єднання територіальних громад»» [11], який спростив механізми приєднання громад, удосконалив процедури приєднання, зробив їх гнучкішими та оперативнішими. Одним із ключових напрямів реформ стало подальше впровадження концепції «Good Governance» відповідно до європейських стандартів.

У 2020 році було ухвалено «Стратегію реформування державного управління України на 2022–2025 роки» [12], яка стала логічним продовженням попередньої Стратегії. Вона акцентує увагу на побудові сучасної системи публічного управління, орієнтованої на потреби громадян, цифровізацію адміністративних процесів, підвищення прозорості та підзвітності. В рамках реалізації нової стратегії було здійснено удосконалення адміністративної процедури за рахунок прийняття Закону України «Про адміністративну процедуру» [13], що підвищило якість регуляторних актів, сприяло прозорості прийняття рішень і, згідно з оцінками громадян, покращило рівень обслуговування в ЦНАП, що підтверджують близько 65 % задоволених

опитаних громадян. Подальшого розвитку набула реформа децентралізації через завершення процесу укрупнення громад і передача їм повноважень, що супроводжувалися закріпленням нової адміністративно-територіальної основи на рівні районів.

Важливою складовою цієї трансформації стало формування об'єднаних територіальних громад (ОТГ), які з моменту свого створення стали інституційною основою нового типу місцевого самоврядування. Становлення ОТГ забезпечило суттєве наближення публічної влади до громадян, підвищило відповідальність органів місцевої влади перед жителями, а також стало інструментом розширення бюджетної автономії та покращення управлінської ефективності на місцях.

У період воєнного стану ОТГ також виконували критично важливу роль у координації гуманітарної допомоги, забезпеченні базових послуг та захисті населення. Значного впливу та подальших змін система публічного управління в Україні зазнала внаслідок як внутрішніх реформ, так і зовнішніх викликів, зокрема повномасштабного вторгнення російської федерації у 2022 року. Ці обставини стали потужним каталізатором для прискорення адміністративних, цифрових та структурних реформ, спрямованих на зміцнення стійкості публічного управління та забезпечення його адаптивності до умов воєнного часу і післявоєнної відбудови. З 2022 року особливого значення набув розвиток цифрового урядування. Платформа «Дія», яка набула популярності в період пандемії COVID19, стала інструментом не лише надання послуг, а й мобілізації суспільства в умовах війни. Вона слугує каналом для надання допомоги ВПО, військовим, збору донатів, інформування громадян та здійснення соціальних виплат. Україна отримала міжнародне визнання за прогрес у сфері цифрового урядування. Таким чином, даний етап розвитку публічного управління в Україні характеризується системною інтеграцією європейських принципів, цифрових технологій, посиленням ролі місцевого самоврядування через ОТГ та акцентом на стійкість у надзвичайних умовах. Ці трансформації формують нову якість

управлінських процесів, де держава не лише адміністратор, а й сервісна структура, що динамічно реагує на виклики часу.

На основі проведеного дослідження сформуємо основні етапи трансформації системи публічного управління в Україні:

1. Формування інституційної бази (1991–1996 рр.). Цей етап характеризується становленням інституційної основи державного управління, формуванням президентських структур, створенням адміністрації Президента та появою перших спроб розмежування гілок влади. Прийняття Конституції України 1996 року стало завершальним акордом цього етапу, закріпивши основи державного устрою, демократичні принципи та правову визначеність органів влади.

2. Конституційні зміни та політична нестабільність (1996–2010 рр.), відзначався численними спробами перерозподілу повноважень між органами державної влади, політичною нестабільністю та постійною зміною моделі правління. Конституційна реформа 2004 року та її подальше скасування у 2010 році стали прикладами того, як конституційно-правова невизначеність гальмувала розвиток системи управління, зумовлюючи коливання між президентсько-парламентською та парламентсько-президентською формами правління.

3. Початок функціонального реформування (2010–2014 рр.) відбулася активізація стратегічного планування розвитку держави, а також першими кроками до оновлення кадрової політики та структур центральних органів виконавчої влади. Зміни у законодавстві про державну службу заклали основи для професіоналізації управлінців, підвищення прозорості та ефективності їх діяльності.

4. Запровадження концепції публічного управління (2014–2020 рр.) – активно розпочалася децентралізація, було запроваджено нові підходи до взаємодії між державою та громадянами, зокрема у форматі об'єднаних територіальних громад. Прийняття стратегії сталого розвитку «Україна–2020», що дало імпульс для широкого впровадження електронного урядування та

посилення прозорості влади, тоді як зміни до законодавства у сфері адміністративних послуг надали громадам більше автономії та управлінської гнучкості.

5. Систематизація та європейські стандарти (2020–2022 рр.) – реформи систематизувались у межах нової Стратегії реформування державного управління України. Вона орієнтувалася на впровадження європейських стандартів, цифровізацію, прозорість адміністративних процедур та посилення зв'язку між бюджетним плануванням і стратегічними цілями. Особливе значення мало прийняття Закону України «Про адміністративну процедуру», що започаткував єдині стандарти адміністративного процесу для всіх органів влади.

6. Адаптація до війни та цифрова трансформація (2022 до сьогодні) – характеризується адаптацією до умов війни та активною цифровою трансформацією. Платформа «Дія» стала ключовим інструментом для комунікації держави з громадянами, надання допомоги, збору даних та мобілізації ресурсів. Роль ОТГ значно зросла в умовах війни, адже саме вони стали основними ланками оперативного реагування на гуманітарні, соціальні та безпекові виклики на місцях. У цей період українська модель публічного управління зміцнює свою стійкість, адаптивність і прозорість, рухаючись у напрямі повноцінної інтеграції з європейськими принципами врядування.

1.2. Поняття та критерії європейських стандартів у сфері публічної служби

Європейські стандарти у сфері публічної служби формуються на основі принципів демократичного врядування, верховенства права, ефективності, прозорості та підзвітності державної влади. Вони становлять систему норм і практик, які мають забезпечити якісне функціонування державного управління в інтересах громадян та сприяти європейській інтеграції країн, що прагнуть відповідати цим стандартам.

Згідно з документами Європейського Союзу та ОЕСР (OECD/SIGMA), публічна служба має відповідати таким базовим принципам: законність,

політична нейтральність, професіоналізм, добросовісність, відкритість, підзвітність, орієнтованість на громадянина [14].

Документ “Принципи державного управління” (SIGMA Principles of Public Administration) визначає, що ефективна публічна служба повинна функціонувати в умовах стабільного правового середовища, базуватись на відкритих конкурсах, прозорій кадровій політиці, та системі оцінювання результативності [15].

Крім того, важливим є дотримання стандартів етики й антикорупційної поведінки. Наприклад, у Стратегії реформування державного управління України наголошується на необхідності впровадження європейських етичних кодексів, підвищенні кваліфікації службовців, та створенні професійного корпусу публічної служби [16].

До ключових критеріїв відповідності публічної служби європейським стандартам належать:

- доступність і відкритість процедур набору на службу;
- політична нейтральність і захист від необґрунтованого звільнення;
- оцінювання ефективності роботи службовців;
- професійний розвиток (постійне навчання, підвищення кваліфікації);
- дотримання принципу рівності і недискримінації;
- прозора система оплати праці та мотивації;
- антикорупційні запобіжники і механізми етичного контролю [14; 17].

Варто зазначити, що європейські стандарти не є єдиною формальною моделлю, вони адаптивні, проте мають уніфіковану методологічну базу. Наприклад, у країнах Центрально-Східної Європи після вступу до ЄС публічні служби зазнали реформ, які включали створення інститутів з управління людськими ресурсами, незалежних комісій з питань державної служби, оновлення кодексів етики тощо [18].

Сучасна позиція науковців щодо системи принципів публічної служби у першу чергу базується на євроінтеграції, імплементації міжнародних стандартів належного урядування у правовий простір України.

Професор В.К. Колпаков зазначив, що європейські принципи є базовим підґрунтям запровадження у практику публічного адміністрування похідних від них стандартів (забезпечення прав людини; публічної адміністрації; адміністративних послуг; публічної служби; адміністративної юстиції; громадських рухів і громадського контролю тощо). Таким чином, набір загальних стандартів вимагає від носіїв влади діяти у спосіб, що відповідає законним і розумним очікуванням суспільства, дотримання прав громадян та інших осіб при здійсненні управлінських повноважень і наданні адміністративних послуг [19].

Досліджуючи працю «Economy and Society» М. Вебера, І. А. Грицяк зауважив, що такі принципи, як офіційна ієрархія, професійна кар'єра, професійна кваліфікація, процеси прийняття рішень на правовій основі, служба як професія та трудова дисципліна становлять основу професійної державної служби у багатьох країнах [20, с.56].

Зарубіжний досвід нормативного регулювання публічної служби характеризується меншою кількістю принципів порівняно із вітчизняною практикою. Але серед них, як правило, завжди є: верховенство права, законність, політична нейтральність та лояльність, стабільність, прозорість, відповідальність [21, с.26].

До подібного висновку прийшов і Б. Шевчук, спираючись на досвід виокремлення основних принципів публічної служби у країнах Європейського Союзу: верховенство права, законність, публічність, професійність, відкритість, політична нейтральність, добросовісність та ін. [22].

Згідно Білої Книги «Європейське врядування», основними принципами ефективного врядування є: відкритість, участь, підзвітність, ефективність та злагодженість. Кожен принцип є важливим для більш демократичного врядування. Вони підтримують демократію та принцип верховенства права у державах-членах ЄС, але можуть бути застосовані на усіх рівнях влади – світовому, Європейському, національному, регіональному і місцевому [23].

Принципи публічної адміністрації, які є спільними для держав-членів Європейського Союзу, створюють умови виникнення «Європейського адміністративного простору», який, в свою чергу, включає в себе набір (групу) спільних стандартів діяльності публічних адміністрацій, які визначаються законом та реалізація яких на практиці забезпечується відповідними процедурами та механізмами відповідальності [24, с.5].

Водночас, дослідниця М. Бояринцева, підтверджуючи існування чотирьох груп фундаментальних принципів Європейського адміністративного простору, до першої групи відносить саме «надійність та передбачуваність» [25, с.9], що на нашу думку, звужує загальне сприйняття змісту цієї групи принципів.

Міжнародний стандарт дослідниця Н. М. Чехоева [26, с. 74] пропонує нам розглядати як вимоги до організації, функціонування, структури та управління системою державної служби, що встановлені законодавством, для забезпечення реалізації місії, мети та завдань Європейського Союзу.

Дотримання стандартів урядування тісно пов'язано з необхідністю отримати результат у вигляді належно підготовлених представників публічної служби.

Аналізуючи європейські стандарти публічної служби, закріплені законодавством Європейського Союзу, О. О. Губанов трактує їх як узагальнені, взаємопов'язані вимоги [27, с.71].

На нашу думку О. О. Губанов слушно зауважує, що стандарти постійно трансформуються в процесі вдосконалення національної та наднаціональної системи публічної служби.

Європейський адміністративний простір передбачає загальний набір стандартів для дій в рамках державного управління, який визначається національним законодавством та застосовується за допомогою відповідних процедур та механізмів підзвітності [28, с.90].

Зокрема, до стандартів належного урядування, на думку В. Б. Авер'янова, В. А. Деречь, А. А. Пухтецької відносять належне законодавство; законність; участь; прозорість процесу прийняття рішень; доступ до інформації; належну

організацію; належний персонал; належний фінансовий та бюджетний менеджмент; ефективність; відповідальність та нагляд та інші стандарти, які є уточненням основних політичних принципів належного урядування, наведених у Білій книзі Європейського урядування [29, с.4-5].

На думку В. К. Колпакова, державні службовці є носіями державних повноважень, а не просто працівниками державних установ. У цій ролі вони покликані забезпечити застосування стандартів в поточній діяльності державної адміністрації. Тому головні стандарти державної служби є, по суті, фактичними критеріями, за якими визнається наявність або відсутність у країні державної служби в європейському розумінні [19].

Важливим стандартом для успішної публічної служби стало визначення «рамки спільних компетенцій для Об'єднаної Європи», що описують знання, вміння та навички, необхідні для ефективного управління, а також ставлення державних службовців до виконання своїх службових обов'язків [20, с. 71-72]. Серед таких компетенцій відмітимо: знання процедур; відкритість поглядів; бачення стратегічної перспективи; соціальні навички; добросовісність тощо.

Отже, поняття європейських стандартів у сфері публічної служби охоплює комплекс інституційних, правових і організаційних засад, що забезпечують ефективне, чесне й орієнтоване на суспільство публічне адміністрування. Їх дотримання є передумовою зміцнення довіри до влади, демократичної легітимності та інтеграції до європейського правового простору.

Висновки до розділу 1

1. Встановлено, що трансформація - це процес кардинальної зміни виду, форми, істотних властивостей, умов та механізмів функціонування об'єкта загалом або його окремих елементів під впливом зовнішніх та/або внутрішніх факторів. Особливої актуальності набуває трансформація публічної служби з орієнтацією на результативність та потреби громадян.

2. Необхідність трансформації публічної служби України в сучасних умовах зумовлена низкою причин, серед яких: необхідність адаптації інституту державної служби до стандартів Європейського Союзу; новий стан соціальних відносин у країні; необхідність забезпечення результативності й ефективності діяльності органів виконавчої влади та інше Європейські стандарти у сфері публічної служби формуються на основі принципів демократичного врядування, верховенства права, ефективності, прозорості та підзвітності державної влади. Вони становлять систему норм і практик, які мають забезпечити якісне функціонування державного управління в інтересах громадян та сприяти європейській інтеграції країн, що прагнуть відповідати цим стандартам.

3. Встановлено, що поняття європейських стандартів у сфері публічної служби охоплює комплекс інституційних, правових і організаційних засад, що забезпечують ефективне, чесне й орієнтоване на суспільство публічне адміністрування. Їх дотримання є передумовою зміцнення довіри до влади, демократичної легітимності та інтеграції до європейського правового простору.

РОЗДІЛ 2

ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ ТРАНСФОРМАЦІЇ ПУБЛІЧНОЇ СЛУЖБИ УКРАЇНИ ВІДПОВІДНО ДО ЄВРОПЕЙСЬКИХ СТАНДАРТІВ

2.1. Аналіз нормативно-правової бази в системі трансформації публічної служби України

Нормативно-правова база публічної служби України формує правові засади функціонування системи державного управління та регулює діяльність публічних службовців. Основна мета цієї системи — забезпечити ефективну, відкриту та підзвітну службу, яка відповідає принципам демократичного врядування і європейським стандартам.

Головним актом, що регулює правовий статус державних службовців, є Закон України «Про державну службу» від 10 грудня 2015 року № 889-VIII. Цей закон визначає засади, правові та організаційні основи державної служби, її принципи, категорії посад, умови проходження служби, етику, а також питання оплати праці, оцінювання результатів діяльності та підвищення кваліфікації службовців [30]. Згідно із Законом державна служба – це професійна діяльність службовців органів виконавчої влади та місцевого самоврядування, спрямована на забезпечення реалізації прав та інтересів громадян, виконання завдань держави чи територіальної громади [1].

Значний внесок у розбудову правового регулювання публічної служби вносить також Закон України «Про адміністративну процедуру» від 17 лютого 2022 року № 2073-IX. Він визначає загальні правила взаємодії між органами публічної адміністрації та громадянами, що сприяє забезпеченню прав і свобод людини у сфері публічного управління [13].

Крім того, варто звернути увагу на Стратегію реформування державного управління на 2022–2025 роки, схвалену розпорядженням Кабінету Міністрів України № 1570-р. Цей документ є ключовим для розвитку професійної, ефективною та орієнтованою на громадянина системи публічної служби [16].

До важливих підзаконних актів належать постанови Кабінету Міністрів України щодо умов оплати праці, порядку проведення конкурсів на заміщення вакантних посад, а також порядку оцінювання службової діяльності [31].

Найважливішим нормативно-правовим актом, який лежить в основі формування та розвитку системи публічного управління в Україні вважається Конституція України, яка визначає «загальні засади конституційного ладу, а це означає, що впровадження системи публічного управління та здійснення децентралізації влади повинні формуватися відповідно до її положень. Також визначено, що публічна влада існує виключно в інтересах наряду, якому належить верховне право вирішення найважливіших питань державного та суспільного життя, формування органів публічної влади, що здійснюватимуть функцію політичного управління, а також право контролю за їх діяльністю» [32].

Також важливим нормативно-правовим актом є Закон України «Про Загальнодержавну програму адаптації законодавства України до законодавства Європейського Союзу». У ньому визначено «механізм досягнення Україною відповідності третьому Копенгагенському та Мадридському критеріям набуття членства в ЄС. Цей механізм включає адаптацію законодавства, її етапи, послідовність здійснення у пріоритетних сферах; утворення відповідних інституцій; фінансове, кадрове, інформаційне забезпечення, інші додаткові заходи для ефективного право творення та правозастосування» [33].

Водночас, серед важливих нормативно-правових актів, які регулюють сферу публічного управління варто також виокремити Закон України «Про державну службу» від 10 грудня 2015 року № 889-VIII, який «визначає принципи, правові та організаційні засади забезпечення публічної, професійної, політично неупередженої, ефективної, орієнтованої на громадян державної служби, яка функціонує в інтересах держави і суспільства, а також порядок реалізації громадянами України права рівного доступу до державної служби, що базується на їхніх особистих якостях та досягненнях» [30], Закон України «Про місцеві державні адміністрації» від 09 квітня 1999 року № 586-XIV, який «визначає організацію, повноваження та порядок діяльності місцевих державних

адміністрацій» [34], Закон України «Про місцеве самоврядування в Україні» від 21 травня 1997 року № 280/97-ВР, який «визначає систему та гарантії місцевого самоврядування в Україні, засади організації та діяльності, правового статусу і відповідальності органів та посадових осіб місцевого самоврядування» [11].

Посилення глобалізаційних та інтеграційних процесів в нашій державі потребують конструктивної нормативно-правового регулювання, тому першочерговою задачею є визначення напрямів гармонізації національної законодавчої бази із світовими правовими нормами. Як зазначають Ю. З. Криворучко, Л. М. Тарасюк та Л. С. Герасимюк, «нормативно-правове забезпечення публічного управління буде й надалі розвиватись і вдосконалюватись [43]. Актуальним напрямком розвитку законодавства у цій сфері є стандартизація і деталізація електронних адміністративних послуг, що можна отримати завдяки проєкту Дія. Водночас зі зростанням популярності сервісу Дія та інших подібних платформ зростає і ризик шахрайства в Інтернеті, а також поширення кіберзлочинності. У цьому контексті ключовим аспектом захисту даних стає надійна електронна ідентифікація. Відповідальний підхід до цих питань є особливо важливим у сфері цифрових публічних послуг та електронного урядування, де громадяни повинні бути впевнені, що їхні персональні дані обробляються відповідно до чинного законодавства про їх захист. Таким чином, подальший розвиток порталу Дія потребує не лише розширення переліку доступних онлайн-послуг, а й вдосконалення нормативної бази, що враховує потреби захисту персональних даних користувачів. Ключовим аспектом цього процесу є забезпечення довіри громадян до електронних послуг, що можливо досягти лише за умови чіткого правового регулювання і дотримання принципів інформаційної безпеки. На нашу думку, законодавча підтримка цього напрямку є ключовою для забезпечення стабільного розвитку діджиталізації публічного управління» [36].

В процесі удосконалення нормативно-правового забезпечення розвитку публічного управління в Україні варто враховувати Повідомлення Європейської Комісії про вдосконалення європейського адміністративного простору

(Communication on Enhancing the European Administrative Space (ComPAct)) 2023 року, яке «передбачає три вектори:

1. Програма навичок державного управління. (зокрема, розширити обмін співробітництва в державному управлінні, створити мережу центрів передового досвіду.

2. Спроможність до цифрового десятиліття Європи (підтримка цифрового законодавства та законодавства, пов'язаного з даними, і технологій штучного інтелекту; сприяння сталому та ефективному використанню нових технологій.

3. Спроможність очолити зелений перехід (в тому числі, підтримувати оновлення національних стратегій і планів адаптації до зміни клімату; пропагувати захист від клімату та надавати інші вказівки щодо навколишнього середовища» [37].

Що стосуються сфери публічного управління, то Угода про асоціацію між Україною, з однієї сторони, та Європейським Союзом, Європейським співтовариством з атомної енергії і їхніми державами-членами, з іншої сторони передбачає всього кілька статей. Однак вони не передбачають адаптації нормативно-правового забезпечення розвитку публічного управління у даній галузі, а тільки покликані врегулювати питання відповідної співпраці між сторонами. Згідно із статей 446, «сторони сприяють взаєморозумінню та двосторонньому співробітництву у сфері регіональної політики щодо методів формування та реалізації регіональних політик, зокрема багаторівневого управління та партнерства, з особливим наголосом на розвитку відсталих територій та на територіальному співробітництву, при цьому створюючи канали зв'язку та активізуючи обмін інформацією між національними, регіональними та місцевими органами влади, соціально-економічними утвореннями та представниками громадянського суспільства» [38].

На нашу думку, нормативно-правове забезпечення в сфері публічного управління в Україні в подальшому буде систематично удосконалюватися у відповідності з новими умовами. На даний час найголовнішим напрямом трансформації нормативно-правового забезпечення розвитку публічного

управління слід вважати стандартизацію і деталізацію цифрових адміністративних послуг, які можна одержати за допомогою проєкту Дія. Проте, варто зазначити, що із збільшенням популярності різних цифрових платформ спостерігається стрімке збільшення шахрайства в Інтернет-просторі, а також розповсюдження кіберзлочинності. Тому, важливу роль відіграє можливість надійної електронної ідентифікації в процесі захисту персональних даних. Відповідальний підхід до цього має величезне значення у сфері цифровізації публічних послуг і електронного урядування, де варто забезпечити впевненість громадян до того, що обробка їх персональних даних відбувається згідно з чинним законодавством. На нашу думку, нормативно-правове забезпечення даного напрямку слід вважати ключовим в процесі забезпечення ефективного розвитку діджиталізації сфери публічного управління в умовах інтеграції до ЄС [35].

Загалом нормативно-правова база публічної служби України є досить розгалуженою, однак вона потребує подальшого вдосконалення — особливо в частині імплементації європейських принципів публічного адміністрування, підвищення якості управлінських кадрів, а також цифровізації процесів публічної служби.

2.2. Оцінка діяльності Національного агентства України з питань державної служби у сфері імплементації європейських стандартів

Національне агентство України з питань державної служби (НАДС) є центральним органом виконавчої влади зі спеціальним статусом, діяльність якого спрямовується і координується Кабінетом Міністрів України. Відповідно до покладених завдань, НАДС відіграє важливу роль у формуванні, реалізації та моніторингу державної політики у сфері публічної служби, забезпечуючи її професіоналізацію, ефективність і відповідність європейським стандартам [39].

Інституційна спроможність НАДС оцінюється через аналіз таких компонентів: нормативно-правова база, кадровий потенціал, організаційна структура, наявність фінансових ресурсів, а також здатність реалізовувати функції стратегічного планування, моніторингу та оцінювання.

Зокрема, законодавчим підґрунтям функціонування НАДС є:

- Закон України «Про державну службу» № 889-VIII [30];
- Положення про НАДС, затверджене постановою Кабінету Міністрів України від 1 жовтня 2014 р. № 500 [40];
- інші підзаконні нормативно-правові акти, що регулюють питання кадрової політики, професійного навчання та етики публічних службовців.

Оцінка діяльності НАДС у контексті реформування публічної служби була проведена за участю міжнародних партнерів, зокрема програми SIGMA (під егідою ЄС та OECD), яка вказує на досягнення у сфері прозорості конкурсного добору, впровадження єдиної методології оцінювання результативності службовців та запуску електронної системи управління людськими ресурсами (HRMIS) [14].

Проте, інституційна спроможність НАДС стикається з рядом викликів:

- обмежені кадрові ресурси, особливо на регіональному рівні;
- нестабільність бюджетного фінансування;
- брак автономії у стратегічному плануванні;
- політичний тиск на процеси призначення та звільнення вищого корпусу державної служби [41].

Науковці підкреслюють необхідність зміцнення інституційного потенціалу НАДС через законодавче уточнення його статусу, розширення функціоналу у частині координації HR-політики, забезпечення фінансової незалежності та впровадження результативного внутрішнього моніторингу [42].

Нині НАДС є важливим стейкхолдером у системі трансформації публічної служби. Його інституційна спроможність повинна зростати пропорційно до обсягу покладених функцій, з урахуванням найкращих європейських практик.

У контексті європейської інтеграції України, інституційна спроможність Національного агентства України з питань державної служби набуває особливого значення. Як центральний орган виконавчої влади зі спеціальним статусом, НАДС має стати рушієм імплементації європейських стандартів у сфері публічного управління та адміністрування, зокрема принципів

Європейського адміністративного простору (European Administrative Space, EAS).

1. Інституційне зміцнення та нормативна модернізація. Один із ключових напрямів – законодавче посилення статусу НАДС як національного координатора політики у сфері публічної служби. Це передбачає внесення змін до Закону України «Про державну службу» та Постанови Кабінету Міністрів № 500, якими встановлено повноваження НАДС [30; 40].

Також важливим є запровадження чітко визначених механізмів стратегічного планування, оцінювання ефективності реалізації політик та внутрішнього моніторингу, що відповідатиме принципу результативного управління (result-oriented governance) [14].

2. Цифрова трансформація управління людськими ресурсами. Суттєвим кроком є повне впровадження електронної системи HRMIS, яка має забезпечити прозорий облік, аналіз та управління кадрами публічної служби. Її запуск дозволить синхронізувати кадрову інформацію між органами державної влади, а також покращити процеси добору, оцінювання та навчання службовців [43].

Розвиток цифрової інфраструктури відповідає положенням Угоди про асоціацію Україна – ЄС [38] та є умовою для ефективної діджиталізації державного управління.

3. Посилення кадрового потенціалу НАДС. В умовах кадрової нестабільності необхідно зміцнити внутрішній кадровий резерв НАДС, підвищити кваліфікаційні вимоги до персоналу, а також розширити можливості професійного навчання. Важливим є перехід до компетентнісного підходу у формуванні політики управління персоналом, як того вимагають європейські стандарти [42].

4. Міжнародна співпраця та імплементація кращих практик. Для адаптації до стандартів ЄС НАДС має активізувати участь у програмах Twinning, TAIEХ, SIGMA та налагоджувати сталі партнерства з аналогічними інституціями країн ЄС. Така співпраця сприятиме запровадженню кращих практик управління

персоналом, антикорупційних механізмів та систем внутрішнього контролю [14; 42].

Удосконалення інституційної спроможності НАДС повинно відбуватися у тісному зв'язку з євроінтеграційним курсом України та відповідно до принципів відкритості, ефективності, прозорості та підзвітності, закладених в адміністративному просторі Європейського Союзу. Порівняльна характеристика інституційної спроможності НАДС до впровадження європейських підходів та після подана в табл. 2.1 [42].

Таблиця 2.1

Порівняльна характеристика інституційної спроможності НАДС

Критерій	До впровадження європейських підходів	Після впровадження європейських підходів (SIGMA, HRMIS, стратегічне планування)
Нормативно-правове забезпечення	Часткова відповідність стандартам EAS; нечітке розмежування повноважень	Гармонізація із принципами SIGMA; оновлене законодавство про державну службу
Стратегічне планування	Відсутність довгострокової стратегії; короткострокові цілі	Затверджені середньо- і довгострокові стратегії; орієнтація на результат (performance-based)
Управління людськими ресурсами (HRM)	Ручне адміністрування, слабка система добору та оцінки кадрів	Впровадження HRMIS, єдині стандарти оцінки, прозорі конкурси, розвиток кадрового резерву
Прозорість і підзвітність	Обмежена публічна звітність, закритість процедур	Регулярна звітність, відкриті реєстри, доступ до даних про державну службу
Цифровізація процесів	Відсутність єдиної IT-системи управління	Створення електронної HRMIS, автоматизація процесів управління персоналом
Міжнародна інтеграція та співпраця	Епізодична участь у міжнародних програмах	Системна участь у Twinning, TAIEH, SIGMA; імплементація європейських практик
Кадровий потенціал НАДС	Нестача висококваліфікованих фахівців; ротація кадрів	Посилення HR-складу, залучення експертів, підвищення кваліфікації
Оцінювання ефективності діяльності	Відсутність чітких KPI; формальне оцінювання	Впровадження системи індикаторів результативності, щорічний моніторинг SIGMA
Політична нейтральність	Вплив політичних рішень на кадрову політику	Запровадження незалежних конкурсів, захист від політичного втручання

Результати порівняльного аналізу свідчать про суттєві зрушення в інституційній спроможності Національного агентства України з питань державної служби (НАДС) у контексті імплементації європейських стандартів публічного управління, зокрема принципів SIGMA, системи HRMIS та практик стратегічного планування.

1. Нормативно-правове забезпечення. До впровадження європейських підходів НАДС функціонувало в умовах часткової відповідності законодавства принципам належного врядування. Водночас законодавча база не забезпечувала чітких меж компетенції та функціональної незалежності. Після адаптації європейських стандартів з'явилася чітка законодавча рамка, спрямована на забезпечення професійності, політичної нейтральності та відкритості публічної служби

2. Стратегічне планування. Раніше агентство здійснювало управління здебільшого на короткострокових засадах, без цілісного бачення розвитку державної служби. Наразі запроваджено стратегічні документи (наприклад, Стратегія реформування державного управління), що визначають середньо- та довгострокові орієнтири та узгоджуються з принципами ефективного управління.

3. Управління людськими ресурсами. Істотні зміни відбулися в HR-сфері. Запровадження HRMIS забезпечило прозорість процедур добору, оцінки, навчання та просування державних службовців. Це підвищило рівень професіоналізму, конкурентоспроможності та підзвітності кадрів.

4. Прозорість та підзвітність. До реформ НАДС практикувало формальне звітування та обмежений доступ громадськості до інформації. Після реформ агентство запровадило регулярні відкриті звіти, створило доступні онлайн-ресурси та електронні реєстри.

5. Цифровізація процесів. Одним з ключових досягнень є цифровізація, зокрема впровадження єдиної HRMIS-системи, яка автоматизувала процеси кадрового обліку, управління вакансіями та навчанням службовців.

6. Міжнародна інтеграція. Якщо раніше участь НАДС у міжнародних ініціативах була фрагментарною, то нині агентство є повноправним учасником проєктів та активно впроваджує європейський досвід у власну діяльність.

7. Кадровий потенціал. Підвищення кваліфікації працівників, систематичне навчання та залучення експертів дозволили покращити кадровий склад агентства, що позитивно вплинуло на якість прийняття рішень.

8. Оцінювання ефективності. Раніше агентство не використовувало системних KPI. Сьогодні функціонує система оцінки результативності, базована на принципах SIGMA, що забезпечує об'єктивне оцінювання виконання завдань.

9. Політична нейтральність. Завдяки змінам у нормативному забезпеченні та процедурі добору кадрів НАДС вдалося суттєво знизити рівень політичного впливу на кадрову політику.

Таким чином, імплементація європейських підходів у діяльність НАДС стала каталізатором системної трансформації державної служби в Україні. Агентство поступово переходить до моделі відкритої, результативної та сервісно-орієнтованої публічної служби, що відповідає принципам належного врядування (Good governance) та європейського адміністративного простору (European Administrative Space).

2.3. Досвід впровадження європейських стандартів цифрової трансформації в практиці Національного агентства України з питань державної служби

Цифрова трансформація сучасного суспільства постає для багатьох держав як першочергове завдання та загальнонаціональний пріоритет. Цифрові технології та пов'язані з ними громадська та людська діяльність утворюють цифрову сферу сучасного соціуму, яка у сьогоdnішніх умовах визначає економічний та інноваційний потенціал держави. Це й рівень освіти, людський розвиток, соціальний прогрес, ефективність управління як на місцевому рівні, так і державному, головне – це інтелектуальне та економічне зростання.

Розвиток інформаційного суспільства як основна тенденція сьогодення неодмінно веде до суттєвих трансформацій у системі публічного управління. Такі перетворення пов'язані не лише з необхідністю участі держави у створенні базових політичних, економічних, соціальних, технічних, технологічних передумов для становлення електронної демократії, поступального розвитку електронного урядування [44]. Сама система публічного управління має адаптуватися до реалій інформаційного суспільства, за якого кожен громадянин може створювати і накопичувати інформацію та знання, мати до них вільний доступ, користуватися та обмінюватися інформацією та знаннями, використовувати інформаційні технології для розширення можливостей реалізації власного потенціалу, сприяти суспільному і особистісному розвитку, підвищувати якість життя та створювати умови для відкритого і прозорого публічного управління [45].

Цифрові технології (згідно з аналітичними звітами Давоського економічного форуму) це сукупність інтернет речей, роботизація та кіберсистеми, штучний інтелект, великі дані, безпаперові технології, адитивні технології (3D-друк), хмарні та туманні обчислення, безпілотні та мобільні технології, біометричні технології, квантові технології, технології ідентифікації, блокчейн (перелік не є вичерпним та доповнюється). Цифрова трансформація сучасного суспільства означає інтеграцію цифрових технологій у всі сфери бізнесу. Ця інтеграція призводить до принципових змін у тому, як діють громадяни, підприємства та організації, як вони забезпечують цінність для себе, своїх працівників, клієнтів, партнерів, досягаючи власних та спільних, економічних та соціальних цілей швидше, дешевше та з новою якістю. Графічно цифрову трансформацію подано на рис. 2.1 [46].

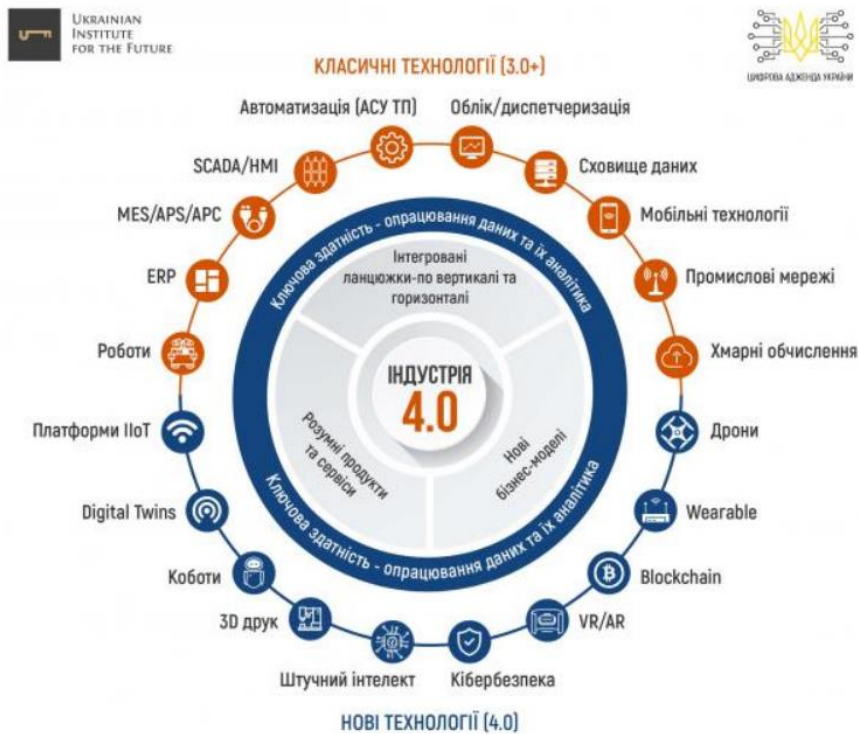


Рис. 2.1 Технології цифрових трансформацій суспільства

Цифровізація українського суспільства на сучасному етапі продовжує формувати новий тип європейської держави й становлення правової системи з чітко окресленим орієнтиром на суспільство та кожного громадянина окремо, задовольняючи їхні потреби і вибудовуючи інформаційне суспільство добробуту.

Повномасштабне вторгнення росії докорінно змінило наше життя і змусило екстренно реагувати як на існуючі загрози, так і паралельно вибудовувати правові дії на ліквідацію загроз як державними інституціями та науковою спільнотою. «Сьогодні саме забезпечення функціонування держави опосередковує етап ґрунтовних перетворень у публічному секторі та трансформаційні зміни для забезпечення нових форм взаємовідносин людини та держави, розвитку охорони здоров'я, освіти, культури, промисловості та інших сфер життя [47].

Широке впровадження цифрових трансформацій має потужний вплив на формування траєкторії соціальної відповідальності держави перед суспільством. Впровадження цифрових трансформацій вважається пріоритетним напрямом

розвитку для усіх економічно розвинутих країн. Переважно, вони тривалий період займаються розбудовою інформаційно комунікаційної архітектури, ретельно формують свою цифрову політику та розробляють державні програми підтримки цього сегменту.

Відзначимо, що протягом останніх років, пріоритетом українського уряду, теж стала активна цифрова трансформація, і за окремими напрямками, Україна, навіть випередила розвинуті високотехнологічні держави. Так, онлайн надаються все більше державних послуг, що передбачено в низці документів: Угоді про Асоціацію між Україною та ЄС, Економічною стратегією України, Державною стратегією регіонального розвитку, планами різних міністерств, що значно спрощує комунікації між населенням, державою та бізнесом. У 2022 році Україну долучили до програми «Цифрова Європа», яка передбачає й фінансування за напрямками: сучасні високопродуктивні комп'ютери; розвиток штучного інтелекту; розширення хмарних послуг та інструментів; підвищення цифрових навичок населення; впровадження цифрових технологій останнього покоління в економіці, освіті та суспільстві. Можна вважати успішним проєктом, впровадження цифрової системи публічних закупок Prozorro. Дана система закупок формує раціональну екосистему та сприяє прозорості, підвищенню конкуренції, розвитку експорту цифрових закупок [45; 48].

У 2024 році Україна посіла перше місце у світі за рівнем залученості громадян (E-Participation) до державних онлайн-сервісів у рейтингу ООН E-Government Development Index. Це Міжнародний рейтинг, який розробляє ООН, оцінює рівень електронного урядування та залученість громадян до взаємодії з державою через електронні сервіси, такі результати дослідження E-Government Development Index за 2024 рік. Також Україна посіла п'яте місце рейтингу Online service Index, що у межах міжнародного дослідження E-Government Development Index, яке проводиться ООН та оцінює 193 країни світу. Online Service Index оцінює, наскільки добре країна надає послуги через інтернет, наскільки зручними є державні сайти та чи можуть громадяни отримувати необхідні послуги онлайн. У 2018 році Україна була на 102-му місці, а 2024 року – на 5-му.

Такий високий показник свідчить про значний прогрес, якого досягла Україна в цифровізації державних послуг [49].

У сучасних умовах світового розвитку інформаційно-комунікаційні технології (ІКТ) постають пріоритетом розвитку глобалізованого світу, спричиняють зміни у соціально-економічній сфері, стають механізмами нового типу економіки, сприяють зміцненню громадянського суспільства і демократизації держави, а також міжнародному спіробітництву.

Інформатизація як процес глобалізаційного характеру несе державам нові можливості «переходу» до нової цивілізаційної формації. Інформаційні технології – це комплекс взаємозалежних наукових, технологічних, інженерних дисциплін, що вивчають методи ефективної організації роботи з обробки й збереження інформації; обчислювальну техніку і методи організації взаємодії між персоналом та виробничим устаткуванням, а також пов'язані з цим технічні, економічні і соціальні проблеми. В умовах глобалізації та розбудови інформаційного суспільства традиційні способи взаємодії органів державної влади та місцевого самоврядування з громадянами та бізнесом стають недостатньо ефективними. Для створення нових, зручних методів доступу до інформації та послуг все частіше застосовуються сучасні інформаційно-комунікаційні технології.

Взагалі у світі склалася нова реальність, яка спонукає уряди всіх країн до проведення політики системної цифрової економіки за допомогою цифрової економіки за допомогою цифрової трансформації шляхом вдосконалення відповідних галузей національного законодавства, розробки та реалізації масштабних державних стратегій, проєктів й програм – повне переведення сфери публічного управління на цифрові технології, що уже привело до розвитку цифрового суспільства (рис. 2.2).



Рис. 2.2. Розвиток цифрового суспільства

Порівняння різних моделей розвитку цифрового суспільства, що склалися в даний час в світі, дозволяє констатувати значну варіативність в концептуальних підходах, пріоритетах, механізмах і шляхах їх реалізації. При цьому ефективність їх застосування залежить головним чином від культурно-цивілізаційного середовища країни, в якій реалізується та чи інша модель, відповідно, не існує універсальних моделей публічного управління за допомогою

механізмів цифрової трансформації, багато аспектів залежать від рівня розвитку інституційного середовища країни.

На сьогоднішньому етапі рівня цифровізації в Україні такої моделі публічного управління, яка б була всеохоплюючою, не існує, що вкрай негативно впливає на ефективність державної політики, зокрема зв'язки з громадськістю у всіх сферах практично реалізуються в умовах відсутності зворотного зв'язку та базуються в основному на неточних, неповних та суперечливих статистичних даних останніх років, інтуїтивних уявленнях та попередньому досвіді осіб, які приймають стратегічні рішення. Серед основних внутрішніх проблем щодо впровадження подібної цифрової моделі публічного управління в Україні слід відзначити: відсутність офіційно визначеного категорійно-понятійного апарату; недосконалість нормативно-правового, інформаційно аналітичного, науковометодичного, фінансового, організаційно-технічного, кадрового забезпечення тощо.

Одним з найсуттєвіших напрямків у цифровому публічному управлінні є створення єдиного інформаційного простору для державних органів влади, населення, бізнесу та громадських організацій як рівноправних суб'єктів управління. Вважається, що такий підхід дозволить підвищити ефективність державного управління на всіх рівнях. Потреба в подоланні низки негативних тенденцій та необхідність вирішення проблем, що перешкоджають становленню України як цифрової держави, вимагають проведення реформ в першу чергу в сфері публічного управління. У цьому контексті актуальними будуть питання дослідження впровадження інформаційних технологій у публічному управлінні в інших країнах Європи та світу в цілому. Це дасть можливість порівняти основні цифрові технології вітчизняних і зарубіжних органів влади, й дозволить вирішувати питання про наближення публічного управління в Україні до передових світових зразків [45].

Питання щодо трансформації України в інформаційну державу на основі цифрових технологій неможливо розглядати без врахування досвіду провідних країн Європи, до яких, в тому числі, входять Австрія, Велика Британія, Франція,

Німеччина тощо, адже на даний час державна політика у більшості сфер життєдіяльності суспільства спрямована на її перевтілення під європейські стандарти [50].

В Австрії діє Загальний закон про адміністративні процедури; в Естонії – ряд законів про адміністративну процедуру; в Польщі – Кодекс адміністративного судочинства – відповідають потребам населення в послугах або наданні відповідних послуг самими органами влади, або за допомогою укладання договорів на їх поставку з приватними підрядниками.

В Австрії, наприклад, уряд створив платформу Digital Austria. Вона координує роботу центральної, регіональної та місцевої влади. Роботу поділено на чотири напрями [51]:

- інформаційний – загальний доступ до інформації від відомств;
- комунікаційний – обмін інформацією з державою;
- транзакційний – держпослуги й електронний документообіг;
- персоналізаційний – розподіл контенту залежно від запитів громадян.

У Польщі впроваджувати ІТ-рішення в сфері соціальної безпеки розпочали ще в 1990-х рр. із впровадження проекту PES. З 2015 року прийнята програма «Цифрова Польща» (Program Operacyjny Polska Cyfrowa 2014–2020) [52].

Метою програми є зміцнення цифрових фондів для національного розвитку [53]:

- загальний доступ до високошвидкісного інтернету;
- ефективні та зручні публічні електронні послуги;
- рівень цифрової компетентності громадян й урядовців, що постійно зростає. Скандинавська модель сервісної держави на противагу ідеології індивідуалізму, значно розширює роль держави, вона бере участь у стимулюванні економічного зростання, забезпечує програми соціального захисту та соціальні інвестиційні проекти. За участю держави створюються численні фонди, фінансування яких передбачається в бюджетних статтях. Реалізація зазначених проектів здійснюється у тісній співпраці з деякими великими громадськими об'єднаннями. Щоб уникнути гострих конфліктів,

знайти ефективні шляхи розв'язання проблем соціального захисту людей та для забезпечення співпраці у цих питаннях державних органів, громадських асоціацій, комерційних структур у зазначених країнах створюються спеціальні ради як на загальнодержавному, так і на регіональному та галузевому рівнях, з підключенням до них безпосередньо працівників підприємств.

Шведська сервісна держава функціонує на засадах «три D»: Dialog, Discussion, Decision (діалог, обговорення і вирішення). Основними принципами побудови електронного уряду у Швеції стало надання послуг у будь-який момент часу, наявність єдиних технічних стандартів взаємосумісності (електронні додатки повинні задовольняти принципи загальної архітектури систем ідентифікації, безпеки, дизайну), а також забезпечення конфіденційності і виконання правил інформаційної безпеки, беззастережна орієнтація на думку громадян у процесі реалізації нововведень [54].

Відмітимо практику співпраці Шведської асоціації місцевих органів влади та регіонів, що представляє інтереси шведських муніципалітетів і регіонів з НАДС щодо впровадження європейських стандартів в українську систему публічної служби. Підписання Меморандуму про співпрацю між Національним агентством України з питань публічної служби (НАДС) та Шведською асоціацією місцевих органів влади та регіонів (SALAR) відбулося 12 червня 2025 року (Додаток А). Співпраця передбачає спільний інтерес до розбудови професійної, прозорої та ефективної публічної служби в Україні, наближення кадрових стандартів та практик до європейських підходів і сприяння децентралізації та розвитку місцевого самоврядування. Оскільки SALAR має досвід у сприянні модернізації місцевих та регіональних адміністрацій, у розробці стандартів управління людськими ресурсами в муніципалітетах, обміні добрими практиками та реалізації міжнародних проектів технічної допомоги, метою укладання Меморандуму є співпраця між НАДС та SALAR для сприяння впровадженню європейських стандартів у сфері публічної служби в Україні, підвищення спроможності державних і муніципальних службовців та інституційної спроможності органів публічного управління.

Основою співпраці стала реалізації таких напрямів:

1. Розвиток кадрових стандартів та процедур: обмін практиками у відборі, оцінці, кар'єрному розвитку, системах винагородження і дисциплінарних процедурах.

2. Підвищення кваліфікації та навчання: спільні освітні програми, тренінги, майстер-класи, дистанційні курси, обміни для державних та місцевих службовців.

3. Інституційне зміцнення: методологічна підтримка у створенні/впровадженні політик з управління людськими ресурсами, внутрішнього контролю, антикорупційних заходів, оцінки результативності.

4. Технічна допомога та проекти: підтримка розробки проектів, проведення досліджень, пілотних ініціатив у регіонах за участі SALAR та донорських партнерів.

5. Обмін досвідом та мережеві ініціативи: організація конференцій, візитів, стажувань, створення робочих груп та платформ для обміну кращими практиками.

6. Підтримка децентралізації: співпраця щодо підвищення спроможності місцевих органів влади у наданні якісних публічних послуг.

Крім того, в модернізації НАДС України важливою складовою є впровадження цифрових технологій. Цифрова трансформація діяльності НАДС є логічним продовженням курсу на адаптацію європейських стандартів у сфері публічного управління.

З початком реалізації Стратегії реформування державного управління України (2022–2025) цифровізація була визначена одним із ключових напрямів інституційного розвитку [55]. НАДС ініціювало створення сучасної електронної інфраструктури, спрямованої на підвищення прозорості, ефективності та відкритості управління людськими ресурсами.

Цифрова трансформація НАДС охопила кілька взаємопов'язаних напрямів:

Впровадження HRMIS (Human Resource Management Information System) — цифрової системи управління людськими ресурсами. Ця система дозволяє автоматизувати процеси добору, оцінювання, кар'єрного просування та навчання державних службовців [14]. Вона стала основним цифровим інструментом управління кадрами в системі державної служби.

Цифрова звітність та моніторинг. Запровадження електронного документообігу та звітування дало змогу посилити підзвітність органів влади та зменшити паперову бюрократію.

Інтеграція з платформою Diiа. У рамках проєкту "Держава у смартфоні" НАДС долучилося до загальнодержавної цифрової екосистеми, що дозволило забезпечити доступ до публічної інформації та послуг онлайн [43].

Використання аналітики та даних. Застосування аналітичних панелей та інструментів моніторингу, зокрема на базі відкритих даних, забезпечує об'єктивну оцінку якості публічної служби.

Ці кроки були реалізовані з урахуванням підходів, закладених у Європейському адміністративному просторі (European Administrative Space) та рекомендацій ініціативи SIGMA [56].

Цифровізація дозволила підвищити ефективність управлінських процесів, сприяти прозорості системи добору кадрів та підвищенню довіри до державної служби. Завдяки HRMIS, конкурсний добір став більш об'єктивним, а управління кар'єрою державних службовців — послідовним і структурованим.

Однак, попри позитивні зрушення, існують проблеми й виклики цифровізації НАДС:

- недостатній рівень цифрових навичок окремих службовців;
- фрагментарність цифрових рішень між органами влади;
- потреба в системній кібербезпеці [39].

Подальше вдосконалення цифрової трансформації потребує не лише технічних рішень, а й розвитку цифрової культури на всіх рівнях публічної адміністрації.

Цифрова трансформація НАДС є прикладом поступового впровадження європейських підходів до публічного управління в Україні. Використання HRMIS, електронного урядування та аналітичних систем значно підвищило якість державної служби. Проте для досягнення повної відповідності європейським стандартам необхідна подальша інтеграція цифрових інструментів, системна підготовка персоналу та удосконалення нормативної бази.

Висновки до розділу 2

1. Встановлено напрями удосконалення нормативно-правового забезпечення розвитку публічного управління в Україні, які враховують Повідомлення Європейської Комісії про вдосконалення європейського адміністративного простору (Communication on Enhancing the European Administrative Space (ComPAct)) 2023 року, щодо формування програми навичок державного управління, розширення обміну та співробітництва в державному управлінні, створення мережу центрів передового досвіду.

2. Виявлено, що у провідних країнах Європейського Союзу розвиток електронної інфраструктури державного управління передбачає значно більше, ніж створення системи сайтів органів влади й інших установ. Європейський досвід цифровізації публічного управління вбачається корисним для коригування вітчизняної політики інформатизації держави.

3. З'ясовано, що цифрова трансформація НАДС є прикладом поступового впровадження європейських підходів до публічного управління в Україні. Використання HRMIS, електронного урядування та аналітичних систем значно підвищило якість державної служби. Проте для досягнення повної відповідності європейським стандартам необхідна подальша інтеграція цифрових інструментів, системна підготовка персоналу та удосконалення нормативної бази.

4. Досліджено практику співпраці Шведської асоціації місцевих органів влади та регіонів, що представляє інтереси шведських муніципалітетів і регіонів з НАДС щодо впровадження європейських стандартів в українську систему публічної служби. Метою укладання Меморандуму є співпраця між НАДС та SALAR для сприяння впровадженню європейських стандартів у сфері публічної служби в Україні, підвищення спроможності державних і муніципальних службовців та інституційної спроможності органів публічного управління.

РОЗДІЛ 3

ПЕРСПЕКТИВИ МОДЕРНІЗАЦІЇ ТА ВПРОВАДЖЕННЯ ЄВРОПЕЙСЬКИХ СТАНДАРТІВ В УКРАЇНСЬКУ СИСТЕМУ ПУБЛІЧНОЇ СЛУЖБИ

3.1. Шляхи модернізації публічної служби та впровадження європейських стандартів

Сучасний етап розвитку України характеризується масштабними процесами реформування системи державного управління, які спрямовані на утвердження принципів демократичного врядування, європейської інтеграції, децентралізації та цифровізації публічних послуг. У цьому контексті реформування та модернізація публічної служби є не лише складовою частиною адміністративної трансформації, а й її фундаментальною передумовою [57; 58].

Нині публічна служба розглядається як ключовий інститут реалізації державної політики, забезпечення прав і свобод громадян, а також надання якісних публічних послуг. Умови глобальних змін вимагають переходу від традиційної бюрократичної моделі державної служби до гнучкої, клієнтоорієнтованої та результативної системи управління персоналом [59].

Реформування публічної служби передбачає комплексне оновлення кадрової політики, інституційних механізмів, професійних стандартів та управлінських процесів. Ключовими орієнтирами виступають принципи ефективності, прозорості, професіоналізму, політичної нейтральності та підзвітності [60].

Відповідно до концепції нового публічного менеджменту (New Public Management), реформування повинно забезпечити орієнтацію публічної служби на результат, гнучкість у прийнятті рішень і підвищення якості послуг для громадян [6]. Одночасно, концепція «належного врядування» (Good Governance) наголошує на важливості дотримання принципів верховенства права, участі громадян і етичних стандартів у діяльності державних службовців [62].

Система державного управління України зазнає багатовимірної трансформації, в першу чергу, зумовленої євроінтеграційними процесами, воєнними викликами, цифровими змінами та вимогами до підвищення ефективності державного апарату [58; 63].

Ця трансформація виявляється у: переході від централізованої моделі управління до децентралізованої, із розширенням повноважень органів місцевого самоврядування; впровадженні цифрових інструментів управління (електронний документообіг, HRMIS, «Дія» тощо); посиленні публічної підзвітності органів влади перед громадянами; формуванні нової управлінської культури, орієнтованої на інновації та партнерство [61].

У цих умовах публічна служба стає рушійною силою перетворень, адже саме від професійності та доброчесності державних службовців залежить якість реалізації реформ.

Основними напрямками модернізації публічної служби в умовах трансформації системи управління є:

✓ Інституційна модернізація на основі європейських стандартів управління. Реформування системи публічної служби в Україні відбувається на основі європейських принципів управління, викладених у програмах SIGMA/OECD [1]. Впроваджуються прозорі конкурсні процедури, механізми оцінювання службовців, а також професійні стандарти діяльності.

✓ Цифровізація та інноваційні технології управління. Розбудова цифрової інфраструктури публічної служби забезпечує автоматизацію кадрових процесів, підвищення доступності послуг і зменшення корупційних ризиків. Система «HRMIS» та електронний документообіг формують новий формат державної служби — «smart governance» [64].

✓ Етична переорієнтація та доброчесність. Публічна служба реформується з урахуванням принципів прозорості, відкритості та недопущення конфлікту інтересів. Впровадження етичних кодексів і системи антикорупційного контролю підвищує довіру суспільства до державних інституцій [63].

✓ Професійний розвиток і кадрова стабільність. Сучасна реформа державної служби орієнтована на безперервне навчання, розвиток лідерства, оцінку результатів діяльності, а також формування корпоративної культури державної служби [61].

Попри суттєвий прогрес, Україна стикається з низкою системних проблем:

- низький рівень мотивації службовців через нерівномірність оплати праці;
- політичний вплив на кадрові рішення;
- повільне впровадження єдиних інформаційних систем управління персоналом;
- обмеженість фінансування програм професійного розвитку [59].

Ці виклики ускладнюють ефективну реалізацію реформ і вимагають подальшої інтеграції європейських стандартів управління у національну практику.

Таким чином, особливості реформування публічної служби в умовах трансформації системи управління визначаються поєднанням структурних, правових, цифрових та етичних змін, які мають забезпечити ефективність, прозорість і підзвітність державного апарату. Основним завданням є формування професійного, політично нейтрального, інноваційного корпусу службовців, здатного працювати в умовах складних внутрішніх і зовнішніх викликів.

Успіх реформи залежить від узгодженості політичної волі, інституційної спроможності та підтримки міжнародних партнерів — ЄС, ОЕСД, Ради Європи, які надають Україні концептуальні та фінансові інструменти для подальшого розвитку системи публічної служби [58].

Впровадження європейських стандартів публічної служби — це можливість забезпечити професійну, ефективну, підзвітну та неупереджену державну адміністрацію. Для України, яка проводить довготривалі перетворення в умовах підготовки до членства в ЄС та одночасного відновлення після широкомасштабної агресії, застосування європейських підходів має стати основою модернізації публічного менеджменту та системи державної служби.

Водночас імплементація цих стандартів вимагає адаптації до національного контексту, сильних інституційних гарантій і послідовності реформ [58].

Серед європейських стандартів пріоритетом для впровадження у практику української публічної служби мають:

1. Принцип меритократії: відкриті та прозорі процедури відбору, просування та оцінювання службовців, захист від політичного впливу [57].
2. Управління за результатами (performance management): чіткі KPI, система оцінювання ефективності, пов'язування винагород із досягненнями [58].
3. Прозорість і антикорупційні механізми: доступ до публічної інформації, прозорі закупівлі, електронні сервіси для зменшення контактів «людина—людина» [64].
4. Цифровізація публічних послуг і міжреєстрова взаємодія: для підвищення доступності та оперативності державних сервісів [65].
5. Мульти-рівневе та інклюзивне управління: інтеграція центральних, регіональних і місцевих процесів із чітким розподілом повноважень [57].

Упродовж останніх років Україна досягла помітних зрушень у цифровізації (зокрема, розвиток електронних сервісів), а також у створенні новітніх процедур публічних закупівель. Проте SIGMA/OECD і Єврокомісія вказують на низку проблем: сповільнення реформ у сфері меритократії, незавершеність реформи оплати праці, слабе впровадження єдиних HR-інформаційних систем, а також ризики щодо незалежності антикорупційних інституцій [57]. Ці фактори обмежують повноцінну трансляцію європейських стандартів у практику.

Потенційними вигодами від впровадження європейських стандартів є:

1. Підвищення ефективності надання публічних послуг через цифрові платформи та оптимізацію процедур [65].
2. Зростання довіри громадян та міжнародних партнерів завдяки прозорим процедурам і підзвітності (що критично для отримання фінансової та технічної допомоги) [66].

3. Удосконалення механізмів кадрового управління, що дозволить залучати та утримувати професійні кадри [57].

Водночас виділимо основні ризики і бар'єри впровадження. Це :

1. Політичні ризики та слабка інституційна гарантія незалежності антикорупційних органів можуть поставити під удар не лише внутрішні реформи, а й євроінтеграційні процеси. Останні події підтверджують тиск на незалежність антикорупційних органів і реакцію ЄС [67].

2. Недостатнє фінансування та низька управлінська спроможність на місцевому рівні стримують масштабні зміни [57].

3. Ризик «паперового» впровадження стандартів без реальних інституційних змін (інституційна декорація) [58].

Умовами успішної адаптації європейських стандартів до українського контексту може стати: законодавче закріплення принципів меритократії та незалежності ключових органів (з гарантіями захисту від політичного втручання) [57]; побудова єдиної HR-інформаційної платформи та системи управління результатами з прозорими KPI [65]; стабільна політична підтримка реформ і прозоре фінансування реформних ініціатив (включно з міжнародною техдопомогою) [66]; захист і посилення незалежності антикорупційних органів; інтеграція антикорупційних механізмів у щоденну роботу державних відомств [8]; поширення цифрової інфраструктури та міжреєстрової взаємодії з урахуванням захисту даних та кібербезпеки [65].

Вважаємо, що дорожньою картою успішної адаптації європейських стандартів у вітчизняній публічній службі буде наступний перелік дій:

1. Нормативний блок (1–2 роки): привести національне законодавство у відповідність до європейських стандартів щодо відбору, атестації та захисту державних службовців; закріпити незалежність антикорупційних інституцій [58].

2. Інституційна реформа (1–3 роки): створити централізовану HR-платформу, стандартизувати класифікацію посад і систему оплати праці; впровадити прозорі процедури конкурсів і незалежний моніторинг [57].

3. Цифрова трансформація (паралельно): розвивати e-services, інтегрувати реєстри, підвищувати кіберстандарти й доступність для громадян (включно з локальними центрами підтримки) [65].

4. Капітал людський (постійно): фінансувати програми підвищення кваліфікації, лідерське навчання та програми залучення фахівців у держслужбу (особливо ІТ та аналітика) [57].

5. Моніторинг і звітність (щорічно): використовувати інструменти SIGMA/OECD для оцінки просування реформ та коригування курсу [57].

Перспективи впровадження європейських стандартів в українську публічну службу є реалістичними за умови поєднання політичної волі, міжнародної підтримки та послідовних інституційних змін. Україна вже має значні досягнення в цифровізації та певні інструменти прозорості, які можуть стати «точками опори» для глибшої трансформації. Проте ключовою запорукою успіху є збереження незалежності антикорупційних інституцій та системна робота над підвищенням спроможності органів влади на всіх рівнях [66; 67].

Імплементация європейських стандартів — це не просте копіювання норм, а процес адаптації з урахуванням українського політичного, соціального та безпекового контексту. Ретельне поєднання нормативних змін, цифрової трансформації, кадрового розвитку та антикорупційних гарантій створить умови для побудови сучасної, професійної і підзвітної публічної служби в Україні. Міжнародна технічна та фінансова підтримка (ЄС, OECD, Рада Європи, міжнародні партнери) має бути інтегрована в національну дорожню карту реформ як доповнення, а не як заміна внутрішніх зусиль [67].

3.2. Загрози та шляхи подолання викликів впровадження європейських стандартів публічного управління в Україні

В умовах війни в Україні публічне управління набуло особливого значення, оскільки необхідно забезпечувати стабільне функціонування державних інституцій, підтримувати громадянське суспільство, координувати

економічні, військові та гуманітарні ресурси, а найголовніше – запобігати корупції. Основні завдання публічного управління під час війни включають мобілізацію ресурсів, підтримку обороноздатності, забезпечення безпеки населення та збереження державної інфраструктури [68].

Основними викликами воєнного часу у сфері публічного управління Україні стали:

- потреба координації державної та військової влади: одним із найважливіших завдань є забезпечення ефективної співпраці між органами державної влади, військовими структурами та громадськими ініціативами для оперативного реагування на загрози. Це передбачає спільну роботу центральної влади, місцевого самоврядування, волонтерських організацій та Збройних Сил України;

- потреба забезпечення національної безпеки: держава повинна організувати роботу з оборони, евакуації та захисту населення, а також здійснювати контроль за правопорядком у регіонах, що зазнають найбільшого удару;

- потреба мобілізації економічних ресурсів: публічне управління в умовах війни має сприяти перерозподілу ресурсів на потреби оборони, гуманітарної допомоги та підтримки критичної інфраструктури. Це включає оперативне прийняття рішень щодо постачання військових і гуманітарних ресурсів, підтримки економіки та відновлення зруйнованих об'єктів;

- потреба захисту прав та підтримка громадян: уряд має надавати необхідну допомогу вимушеним переселенцям, підтримувати соціальні програми та забезпечувати правовий захист населення. Також важливо підтримувати моральний дух і єдність суспільства, сприяти прозорій комунікації та надавати громадянам достовірну інформацію про ситуацію в країні;

- потреба активізації міжнародної співпраці та допомоги: публічне управління повинно забезпечувати тісну взаємодію з міжнародними партнерами для отримання підтримки – як військової, так і фінансової. Це передбачає

активну участь у дипломатичних переговорах, гуманітарних місіях і отриманні допомоги від міжнародних організацій [69].

Війна приносить нові виклики, які підсилюють існуючі кризи та породжують нові проблеми. Для забезпечення стабільного функціонування держави, система публічного управління має працювати ефективно, аби зовнішня загроза не спричинила внутрішнього колапсу. Структури державного управління стали більш гнучкими та оперативними для швидкого реагування на виклики. В цьому контексті державне управління визначається як механізм формування та реалізації державної політики, що відповідає за регулювання, удосконалення управлінських форм і методів та захист прав громадян [70].

Варто зазначити, що аналіз досліджень попередніх науковців вказує на низку проблем у публічному управлінні, таких як корупція, недосконале законодавство, кадровий дефіцит, непрозорість і відсутність чіткого розмежування між політичною та управлінською сферами. Ці недоліки залишаються актуальними навіть під час війни і можуть викликати кризу управління, що, в умовах зовнішнього агресора, загрожує паралізувати державні інститути [71].

У воєнний час механізми публічного управління адаптуються під нові реалії, залежно від регіону та ситуації. До викликів впровадження європейських стандартів управління в Україні необхідно віднести наступні:

- політичні – нестабільність політичної системи, корупція, бюрократія;
- економічні – фінансова криза, інфляція, низька купівельна спроможність;
- соціальні опір змінам, низький рівень довіри до інституцій, відсутність кваліфікованих кадрів;
- культурні – консерватизм, патерналізм, відсутність підприємницького духу.

Досвід пандемії COVID-19 навчив державних службовців ефективно працювати дистанційно, що є важливим у сучасних умовах. Організація навчання та підвищення кваліфікації публічних службовців також стає основним елементом, оскільки війна ставить перед ними нові, незвичні задачі. На

місцевому рівні зростає актуальність навчання щодо роботи з внутрішньо переміщеними особами, гуманітарної допомоги та цивільного захисту.

Крім того, законодавчі ініціативи дозволяють гнучке працевлаштування нових фахівців без конкурсів під час воєнного стану. Це сприяє залученню нових кадрів для вирішення нагальних проблем та забезпечення ефективної роботи публічного управління під час війни.

Перспективи впровадження європейських стандартів управління в Україні досить високі, особливо з огляду на прагнення країни інтегруватися до Європейського Союзу та підвищити конкурентоспроможність. Основні аспекти таких стандартів включають прозорість у державному управлінні, антикорупційні механізми, посилення прав громадян і бізнесу, а також децентралізацію. Важливим елементом є також розвиток управління за допомогою цифрових технологій, що дозволить ефективніше надавати послуги. Виклики включають потребу в значних ресурсах і подоланні бюрократії, але з чіткою стратегією ці стандарти можуть бути успішно імplementовані [72].

Цифрові технології відіграють важливу роль у впровадженні європейських стандартів управління, сприяючи трансформації України у сучасну та ефективну державу. Завдяки цифровізації можливі прозорі процеси в урядових структурах, доступ громадян до відкритих даних і адміністративних послуг, а також покращення комунікації між державними установами. Розвиток таких платформ, як e-government і електронна ідентифікація, сприяє скороченню бюрократії, підвищенню ефективності управління, боротьбі з корупцією та наближенню державних стандартів до рівня ЄС. Зокрема, електронні платформи, такі як «Дія», забезпечують громадянам доступ до адміністративних послуг, дозволяють уникати бюрократії та мінімізують корупційні ризики. Використання цифрових технологій для управління даними і взаємодії з громадянами є ключовим аспектом інтеграції до стандартів ЄС, сприяючи відкритості та підзвітності уряду [73].

Зауважимо, що впровадження електронного урядування та електронної ідентифікації в Україні має значний потенціал для розвитку, тому

зосереджуємось на їхньому впливі на інтеграцію європейських стандартів управління в Україні:

– система «Дія» та її значення для надання державних послуг. «Дія» значно полегшує взаємодію громадян з державою та знижує рівень бюрократії, що відповідає практикам ЄС, спрямованим на цифровізацію державного управління. Наприклад, Дія Business допомагає підприємцям в Україні через консультації та освітні програми, сприяючи підприємницькій діяльності та економічному зростанню країни. Ця система також відіграє важливу роль у боротьбі з корупцією завдяки прозорості процедури [74];

– проєкт EU4DigitalUA, який фінансується ЄС, спрямований на гармонізацію української цифрової інфраструктури з Європейським цифровим ринком, зокрема шляхом розвитку інтероперабельності та модернізації державних реєстрів. У межах цього проєкту було впроваджено близько 54 цифрових державних послуг, модернізовано 10 державних реєстрів і розроблено систему Trembita для захищеного обміну даними. Проєкт також сприяв визнанню українських електронних довірчих послуг відповідно до стандартів eIDAS, що наближає Україну до інтеграції з європейською цифровою екосистемою [75];

– дослідження звітів Міністерства цифрової трансформації України показують, що впровадження «Дія» та інших цифрових проєктів покращує доступність державних послуг, допомагаючи громадянам контролювати власні персональні дані та зменшуючи бюрократичний тиск. Крім того, Дія. Цифрова освіта сприяє підвищенню цифрової грамотності серед українців, що є важливим кроком до ефективного використання європейських стандартів в Україні.

Отже, проаналізовані джерела розкривають, як цифровізація державних послуг та впровадження елементів електронної ідентифікації в Україні допомагають гармонізувати українські практики управління з європейськими стандартами, сприяючи інтеграції до Європейського Союзу.

Публічне управління у воєнний час в Україні повинне забезпечити злагодженість міждержавних структур, громадянського суспільства та бізнесу

для досягнення головної мети – захисту держави, цифровізації, територіальної цілісності та підтримки населення в умовах надзвичайних викликів.

Підсумуємо, що одержані в процесі дослідження результати дозволили дійти висновку, що європейські стандарти публічного управління забезпечують ефективну взаємодію влади, бізнесу та громадянського суспільства, сприяючи досягненню прозорості, демократичності та злагодженості в ухваленні рішень. Успішне впровадження цих стандартів в Україні є критично важливим як у контексті воєнного часу, так і для майбутнього післявоєнного відновлення. Важливим аспектом є трансформація традиційних підходів до управління, зокрема, впровадження більш децентралізованих та гнучких систем, що дозволяють оперативно реагувати на виклики сучасності.

В основі аналізу постає необхідність трансформації, оскільки європейські стандарти вимагають реформування бюрократичних процесів, впровадження антикорупційних заходів і вдосконалення прозорості управління. Перехід від авторитарних методів до децентралізованого публічного управління сприятиме зміцненню демократичних інституцій в Україні. Критично важливою стала також цифровізація, оскільки використання платформ електронного урядування, таких як «Дія», підвищує ефективність надання державних послуг і покращує зворотний зв'язок між громадянами та урядом. Це забезпечує доступність та прозорість адміністративних процесів, що є важливим елементом європейської інтеграції. Співпраця між владою та бізнесом під час реконструкції країни є важливою для економічного зростання та відбудови критичної інфраструктури [68].

Рекомендується посилити впровадження цифрових послуг у публічному управлінні, особливо у регіонах, що найбільше постраждали від війни, для підтримки оперативного надання допомоги. Розширення програм навчання з цифрових навичок та управління в умовах кризових ситуацій для публічних службовців допоможе посилити ефективність роботи у швидко змінюваних умовах. Залучення громадських і волонтерських ініціатив сприятиме посиленню

громадського контролю та відповідальності, що є важливим для демократичного розвитку.

Такі зміни забезпечать готовність України до ефективного впровадження європейських стандартів управління, сприятимуть стабільному розвитку в умовах післявоєнної відбудови та підтримуватимуть її інтеграцію до ЄС. Для вдосконалення системи публічного управління у контексті інтеграції з міжнародними стандартами також слід створювати нові інституції та зміцнювати існуючі, особливо в сферах антикорупційної діяльності, безпеки та правопорядку, для запобігання корупції та забезпечення ефективного управління, розширити програми підготовки та перепідготовки публічних службовців, включаючи нові виклики, такі як робота з переселенцями, гуманітарна допомога та управління під час надзвичайних ситуацій, посилити співпрацю між владою та бізнесом у процесах відновлення країни, створюючи сприятливі умови для підприємницької діяльності та інвестування, а також впровадити новітні технології та інноваційні методи управління, що сприятимуть підвищенню ефективності роботи державних органів і надання послуг населенню.

Висновки до розділу 3

1. Виявлено, що особливості реформування публічної служби в умовах трансформації системи управління визначаються поєднанням структурних, правових, цифрових та етичних змін, які мають забезпечити ефективність, прозорість і підзвітність державного апарату. Основним завданням є формування професійного, політично нейтрального, інноваційного корпусу службовців, здатного працювати в умовах складних внутрішніх і зовнішніх викликів.

2. Перспективами впровадження європейських стандартів в українську публічну службу є реалістичними за умови поєднання політичної волі, міжнародної підтримки та послідовних інституційних змін. Україна вже має значні досягнення в цифровізації та певні інструменти прозорості, які можуть стати «точками опори» для глибшої трансформації. Проте ключовою запорукою успіху є збереження незалежності антикорупційних інституцій та системна робота над підвищенням спроможності органів влади на всіх рівнях.

3. Встановлено, що в умовах війни в Україні публічне управління набуло особливого значення, оскільки необхідно забезпечувати стабільне функціонування державних інституцій, підтримувати громадянське суспільство, координувати економічні, військові та гуманітарні ресурси, а найголовніше – запобігати корупції. Основні завдання публічного управління під час війни включають мобілізацію ресурсів, підтримку обороноздатності, забезпечення безпеки населення та збереження державної інфраструктури

ВИСНОВКИ І ПРОПОЗИЦІЇ

1. Розглянуто теоретичні засади трансформації публічної служби України відповідно до європейських стандартів. Встановлено, що публічна служба виступає як механізм реалізації державної політики та як інструмент забезпечення демократичного управління, відкритості, підзвітності й правової стабільності в державі. У системі публічного управління публічна служба виконує важливі функції: правозабезпечувальну – реалізацію конституційних прав громадян через надання адміністративних та інших послуг; управлінську – організацію та координацію роботи публічних інституцій на всіх рівнях; сервісну – забезпечення надання якісних та доступних послуг населенню; контрольну – моніторинг ефективності управлінських рішень і дотримання нормативно-правових актів; комунікаційну – забезпечення зворотного зв'язку між громадянами та органами влади.

2. Європейські стандарти публічної служби є базовим підґрунтям запровадження у практику публічного адміністрування похідних від них стандартів (забезпечення прав людини; публічної адміністрації; адміністративних послуг; публічної служби; адміністративної юстиції; громадських рухів і громадського контролю тощо). Вказаний набір загальних стандартів вимагає від носіїв влади діяти у спосіб, що відповідає законним і розумним очікуванням суспільства, дотримання прав громадян та інших осіб при здійсненні управлінських повноважень і наданні адміністративних послуг.

3. Виявлено, що нормативно-правове забезпечення в сфері публічного управління в Україні в подальшому буде систематично удосконалюватися у відповідності з новими умовами. На даний час найголовнішим напрямом трансформації нормативно-правового забезпечення розвитку публічного управління слід вважати стандартизацію і деталізацію цифрових адміністративних послуг, які можна одержати за допомогою проекту Дія. Проте, варто зазначити, що із збільшенням популярності різних цифрових платформ спостерігається стрімке збільшення шахрайства в Інтернет-просторі, а також розповсюдження кіберзлочинності. Тому, важливу роль відіграє можливість

надійної електронної ідентифікації в процесі захисту персональних даних. Відповідальний підхід до цього має величезне значення у сфері цифровізації публічних послуг і електронного урядування, де варто забезпечити впевненість громадян до того, що обробка їх персональних даних відбувається згідно з чинним законодавством. На нашу думку, нормативно-правове забезпечення даного напрямку слід вважати ключовим в процесі забезпечення ефективного розвитку діджиталізації сфери публічного управління в умовах інтеграції до ЄС.

4. Досліджено діяльність Національного агентства України з питань державної служби, яке є центральним органом виконавчої влади зі спеціальним статусом, діяльність якого спрямовується і координується Кабінетом Міністрів України. Відповідно до покладених завдань, НАДС відіграє важливу роль у формуванні, реалізації та моніторингу державної політики у сфері публічної служби, забезпечуючи її професіоналізацію, ефективність і відповідність європейським стандартам. У контексті європейської інтеграції України, інституційна спроможність Національного агентства України з питань державної служби набуває особливого значення. Як центральний орган виконавчої влади зі спеціальним статусом, НАДС має стати рушієм імплементації європейських стандартів у сфері публічного управління та адміністрування, зокрема принципів Європейського адміністративного простору, зокрема через:

- інституційне зміцнення та нормативну модернізацію;
- цифрову трансформацію управління людськими ресурсами;
- посилення кадрового потенціалу та перехід до компетентнісного підходу у формуванні політики управління персоналом, як того вимагають європейські стандарти;
- міжнародну співпрацю та імплементацію кращих практик.

5. Досліджено практику співпраці Шведської асоціації місцевих органів влади та регіонів, що представляє інтереси шведських муніципалітетів і регіонів з НАДС щодо впровадження європейських стандартів в українську систему публічної служби. Підписання Меморандуму про співпрацю між Національним агентством України з питань публічної служби (НАДС) та Шведською

асоціацією місцевих органів влади та регіонів (SALAR) 12 червня 2025 року сприятиме наближенню кадрових стандартів та практик до європейських підходів, а також децентралізації та розвитку місцевого самоврядування. Оскільки SALAR має досвід у сприянні модернізації місцевих та регіональних адміністрацій, у розробці стандартів управління людськими ресурсами в муніципалітетах, обміні добрими практиками та реалізації міжнародних проєктів технічної допомоги, метою укладання Меморандуму є співпраця між НАДС та SALAR для сприяння впровадженню європейських стандартів у сфері публічної служби в Україні, підвищення спроможності державних і муніципальних службовців та інституційної спроможності органів публічного управління.

б. Встановлено, що основними напрямками модернізації публічної служби в умовах трансформації системи управління є:

✓ Інституційна модернізація на основі європейських стандартів управління. Реформування системи публічної служби в Україні відбувається на основі європейських принципів управління, викладених у програмах SIGMA. Впроваджуються прозорі конкурсні процедури, механізми оцінювання службовців, а також професійні стандарти діяльності.

✓ Цифровізація та інноваційні технології управління. Розбудова цифрової інфраструктури публічної служби забезпечує автоматизацію кадрових процесів, підвищення доступності послуг і зменшення корупційних ризиків.

✓ Етична переорієнтація та доброчесність. Публічна служба реформується з урахуванням принципів прозорості, відкритості та недопущення конфлікту інтересів. Впровадження етичних кодексів і системи антикорупційного контролю підвищує довіру суспільства до державних інституцій.

✓ Професійний розвиток і кадрова стабільність. Сучасна реформа державної служби орієнтована на безперервне навчання, розвиток лідерства, оцінку результатів діяльності, а також формування корпоративної культури державної служби.

7. З'ясовано, що в умовах війни в Україні публічне управління набуло особливого значення. Ключові завдання публічного управління під час війни включають мобілізацію ресурсів, підтримку обороноздатності, забезпечення безпеки населення та збереження державної інфраструктури. Тому основними напрямками роботи, що потребують виключних зусиль публічної служби в умовах воєнного часу є:

- потреба координації державної та військової влади: одним із найважливіших завдань є забезпечення ефективної співпраці між органами державної влади, військовими структурами та громадськими ініціативами для оперативного реагування на загрози. Це передбачає спільну роботу центральної влади, місцевого самоврядування, волонтерських організацій та Збройних Сил України;

- потреба забезпечення національної безпеки: держава повинна організувати роботу з оборони, евакуації та захисту населення, а також здійснювати контроль за правопорядком у регіонах, що зазнають найбільшого удару;

- потреба мобілізації економічних ресурсів: публічне управління в умовах війни має сприяти перерозподілу ресурсів на потреби оборони, гуманітарної допомоги та підтримки критичної інфраструктури. Це включає оперативне прийняття рішень щодо постачання військових і гуманітарних ресурсів, підтримки економіки та відновлення зруйнованих об'єктів;

- потреба захисту прав та підтримка громадян: уряд має надавати необхідну допомогу вимушеним переселенцям, підтримувати соціальні програми та забезпечувати правовий захист населення. Також важливо підтримувати моральний дух і єдність суспільства, сприяти прозорій комунікації та надавати громадянам достовірну інформацію про ситуацію в країні;

- потреба активізації міжнародної співпраці та допомоги: публічне управління повинно забезпечувати тісну взаємодію з міжнародними партнерами для отримання підтримки – як військової, так і фінансової. Це передбачає

активну участь у дипломатичних переговорах, гуманітарних місіях і отриманні допомоги від міжнародних організацій.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Багрім О.А. Сучасний стан формування потенціалу державної служби України в умовах аксіологічного транзиту: проблеми та перспективи. *Дніпровський науковий часопис публічного управління, психології, права*. 2021. № 6. С.48-53.
2. Рачинська А. В. Сутність публічної служби в системі публічного управління. *Актуальні проблеми державного управління*. 2021. № 3. С. 15–20.
3. Мирошніченко А. І. Трансформаційні зміни процесу становлення системи публічного управління України. *Дніпровський науковий часопис публічного управління, психології, права*. 2025. № 1. С. 42–48. URL: <https://chasopys-ppp.dp.ua/index.php/chasopys/article/view/738>
4. Principles of Public Administration. SIGMA/OECD. 2020. URL: <https://www.oecd.org/governance/sigma-principles-public-administration.htm>
5. OECD. Public Employment and Management 2023: Towards a More Flexible Public Service. OECD Publishing, 2023. URL: <https://doi.org/10.1787/b7570f2b-en>
6. Про оптимізацію системи центральних органів виконавчої влади : постанова Кабінету Міністрів України від 9 верес. 2014 р. № 442. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/442-2014-п> (дата звернення: 06.06.2025).
7. Про схвалення Концепції реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні : розпорядження Кабінету Міністрів України від 1 квіт. 2014 р. № 333-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/333-2014-р> (дата звернення: 06.06.2025).
8. Про доступ до публічної інформації : Закон України від 13 січ. 2011 р. № 2939-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2939-17> (дата звернення: 06.06.2025).
9. Про Стратегію сталого розвитку «Україна – 2020» : Указ Президента України від 12 січ. 2015 р. № 5/2015. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5/2015> (дата звернення: 06.06.2025).

10. Про добровільне об'єднання територіальних громад : Закон України від 5 лют. 2015 р. № 157-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/157-19> (дата звернення: 06.06.2025).

11. Про службу в органах місцевого самоврядування : Закон України від 07.06.2001 № 2493-III. Відомості Верховної Ради України. 2001. № 33. Ст. 175.

12. Деякі питання реформування державного управління України : розпорядження Кабінету Міністрів України від 21 лип. 2021 р. № 831-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/831-2021-р> (дата звернення: 06.06.2025).

13. Про адміністративну процедуру : Закон України від 17 лют. 2022 р. № 2073-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2073-20> (дата звернення: 06.06.2025).

14. SIGMA/OECD. The Principles of Public Administration. SIGMA Papers. No. 48. Paris : OECD Publishing, 2017. URL: <https://www.oecd.org/governance/sigma-principles-public-administration.htm> (дата звернення: 05.10.2025).

15. Public Service and Human Resource Management Baseline Measurement Report: SIGMA, EU–OECD. 2019. URL: <https://www.oecd.org/governance/sigma/publications> (дата звернення: 01.06.2025).

16. Про схвалення Стратегії реформування державного управління України на 2022–2025 роки : розпорядження Кабінету Міністрів України від 21 груд. 2022 р. № 1570-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1570-2022-р> (дата звернення: 06.10.2025).

17. Нижник Н. Р. Публічна служба як елемент системи публічного управління. *Державне управління: теорія та практика*. 2021. № 3. С. 22–29.

18. Verheijen T. Civil Service Development in Central and Eastern Europe: A Comparative Perspective. *UNDP Regional Bureau for Europe and the CIS*. 2020. URL: <https://www.undp.org/publications/civil-service-reform-see> (дата звернення: 06.10.2025).

19. Колпаков В. К. Європейські стандарти адміністративного права // *Адміністративне право і процес*. 2014. № 3–9. URL:

<http://applaw.knu.ua/index.php/arkhiv-nomeriv/3-9-2014-jubilee/item/376-yevropeyski-standarty-administratyvnoho-prava-kolpakov-v-k> (дата звернення: 15.07.2025).

20. Стандарти європейського врядування : навч. посіб. / І. А. Грицак, О. Ю. Оржель, С. М. Гладкова та ін. ; за ред. І. А. Грицака. Київ : НАДУ, 2011.

21. Публічна служба. Зарубіжний досвід та пропозиції для України / за ред. В. П. Тимощука, А. М. Школика. Київ : КонусЮ, 2007.

22. Шевчук Б. Європейські стандарти публічної служби та правовий статус службовців органів місцевого самоврядування // Науковий вісник «Демократичне врядування». 2008. Вип. 2. URL: <https://science.lpnu.ua/uk/dg/vsi-vypusky/vypusk-2-2008/yevropeyski-standarty-publichnoyi-sluzhby-ta-pravovyy-status> (дата звернення: 05.10.2025).

23. Біла книга «Європейське врядування». Комісія Європейських Співтовариств. Брюссель, COM (2001) 428. URL: http://pravo.org.ua/files/konstatyts/WHITE_BOOK_UKR_REV.pdf (дата звернення: 05.10.2025).

24. European Principles for Public Administration. SIGMA Papers : № 27/19-Nov. 1999. URL: <http://www.eupan.org> (дата звернення: 05.07.2025).

25. Boyaryntseva M. The principles of the European administrative space and their implementation in Ukraine // Visegrad Journal on Human Rights. 2015. Vol. 5, № 1. P. 6–12.

26. Чехоева Н. М. Стандарти державної служби України: сучасний рівень та потреба в запозиченні європейського досвіду // Юридичний вісник. 2013. № 4 (29). С. 74–78.

27. Губанов О. О. Стандарти публічної служби, закріплені законодавством ЄС, як орієнтир підвищення якості та продуктивності діяльності публічних службовців України // Право і суспільство. 2017. № 4, ч. 2. С. 67–72. URL: http://pravoisuspilstvo.org.ua/archive/2017/4_2017/part_2/16.pdf (дата звернення: 05.08.2025).

28. Lymouris N. Understanding the European Administrative Space // У кн.: Matei L., Vašiček D., Kaštelan Mrak M. (ред.). *European Administrative Space – Balkan realities*. South-Eastern European administrative studies. Editura Economică, 2011. Т. 3. С. 89–93. DOI: https://www.academia.edu/12892208/Understanding_the_European_Administrative_Space
29. Авер'янов В. Б., Дерещ В. А., Пухтецька А. А. Концептуальні засади реформування органів виконавчої влади України з урахуванням європейських принципів та стандартів належного урядування («Good governance») // Форум права. 2006. № 2. С. 4–12.
30. Про державну службу : Закон України від 10 груд. 2015 р. № 889-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19> (дата звернення: 05.09.2025).
31. Деякі питання оплати праці працівників державних органів : постанова Кабінету Міністрів України від 18 січ. 2017 р. № 15. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/15-2017-п> (дата звернення: 15.09.2025).
32. Конституція України : прийнята на п'ятій сесії Верховної Ради України 28 черв. 1996 р. № 254к/96-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254к/96-вр#Text> (дата звернення: 05.10.2025).
33. Про Загальнодержавну програму адаптації законодавства України до законодавства Європейського Союзу : Закон України від 18 берез. 2004 р. № 1629-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1629-15#Text> (дата звернення: 01.10.2025).
34. Про місцеві державні адміністрації : Закон України від 9 квіт. 1999 р. № 586-XIV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/586-14#Text> (дата звернення: 02.10.2025).
35. Масик Р. І. Нормативно-правове забезпечення розвитку публічного управління в Україні в умовах інтеграції до ЄС. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: право, публічне управління та адміністрування*. 2025. № 16. URL: <https://reicst.com.ua/pmtl/article/view/2025-16-02-26/2025-16-02-26> (дата звернення: 01.10.2025).

36. Чукут С. А. Від електронного уряду до розумного урядування: сучасні виклики та загрози. Сучасні проблеми управління: управління в умовах цифрових трансформацій : зб. Матеріалів X Міжнар. наук.-практ. конф. 21 лист. 2019 р., м. Київ / Уклад. : А. А. Мельниченко, О. А. Акімова, Д. В. Балашов, К. О. Семенова. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, Вид-во «Політехніка», 2019. 228 с.

37. Commission Communication COM(2023) 667 «Enhancing the European Administrative Space (ComPAct)». URL: https://commission.europa.eu/document/9ecd5276-df34-41ec-a328-ad51d1190300_en (дата звернення: 01.10.2025).

38. Угода про асоціацію між Україною, з однієї сторони, та Європейським Союзом, Європейським співтовариством з атомної енергії і їхніми державами-членами, з іншої сторони : підписана 27 черв. 2014 р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/984_011#top (дата звернення: 05.10.2025).

39. Офіційний сайт. Національне агентство України з питань державної служби. URL: <https://nads.gov.ua/> (дата звернення: 02.10.2025).

40. Про затвердження Положення про Національне агентство України з питань державної служби : постанова Кабінету Міністрів України від 1 жовт. 2014 р. № 500. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/500-2014-п> (дата звернення: 03.10.2025).

41. Бояринцева М. Принципи Європейського адміністративного простору та їх впровадження в Україні. *Visegrad Journal on Human Rights*. 2015. № 5/1. С. 6–12.

42. Грицак І. А., Оржель О. Ю., Гладкова С. М. та ін. Стандарти європейського врядування : навч. посіб. / за ред. І. А. Грицака. Київ : НАДУ, 2011. 171 с.

43. Криворучко Ю. З., Тарасюк Л. М., Герасимюк Л. С. Правове регулювання діджиталізації публічного управління. *Вчені записки Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського. Серія: Публічне управління*

та адміністрування. 2024. № 6. С. 38–42. DOI: <https://doi.org/10.32782/TNU-2663-6468/2024.6/07>.

44. Пахнін М. Л. Вплив інформаційного суспільства на розвиток системи публічного управління. *Теорія та практика державного управління*. 2015. Вип. 4 (51). URL: <http://www.kbuara.kharkov.ua/e-book/tpdu/2015-4/doc/1/09.pdf>.

45. Петькун С., Мельник І. Сучасні тренди цифрової трансформації публічного управління. *Публічно-управлінські та цифрові практики*. 2025. Випуск 2(5). С. 98-107. <https://journals.dut.edu.ua/index.php/public/article/view/3225/3111>

46. Е-Країна 2030: Якою стане Україна за 10 років, якщо все піде гаразд. URL: <https://patrioty.org.ua/ecomomic/e-kraina-2030-iakoju-stane-ukraina-za-10-rokiv-iakshcho-vse-pide-harazd-283195.html> (дата звернення: 05.10.2025).

47. Сандул Я.М. Цифровізація в умовах воєнного стану. *Європейські орієнтири розвитку України в умовах війни та глобальних викликів XXI століття: синергія наукових, освітніх та технологічних рішень*: матеріали Міжнар.Наук.-практ.конф., м. Одеса, 19 травня, 2023, «Юридика», 2023. С. 58.

48. Петькун С.М., Гудзь О.Є. Зміна траєкторії соціальної відповідальності держави в реаліях цифрових трансформацій. *Věda a perspektivy*. 2023. № 9 (28). С. 264–276. DOI: [https://doi.org/10.52058/2695-1592-2023-9\(28\)-264-276](https://doi.org/10.52058/2695-1592-2023-9(28)-264-276).

49. Україна очолила світовий рейтинг з використання онлайн-держпослуг. URL: <https://par.in.ua/information/news/378-ukraina-ocholylyla-svitovyi-reitynhz-vukorystannia-onlain-derzhposluh>. (дата звернення: 06.10.2025).

50. Скорик О.О., Рябоконт Н.П. Цифрова трансформація моделі публічного управління: зарубіжний досвід та вітчизняні реалії. *Державне управління: удосконалення та розвиток*». 2020. № 7. URL: <https://www.nauka.com.ua>. (дата звернення: 04.10.2025).

51. Цифрократія: яке майбутнє чекає «державу в смартфоні». Techiiia. URL: <https://techiiia.com/ua/news/cifrokratiya-yake-majbutnye-chekayedержavu-v-smartfoni>.

52. Діджиталізація державних послуг на прикладі Польщі. Na chasi. URL: <https://nachasi.com/tech/2018/01/31/digital-poland>. (дата звернення: 05.10.2025).

53. Б'юкенен С. Універсальний словник-енциклопедія (УСЕ). Львів: Тека, 2006. С. 443.

54. Іщенко А.М., Литвин Н.В. Актуалізація та імплементація зарубіжного досвіду реформування державного управління. *Держава та регіони*. 2016. Вип. 4 (56). С. 13–17

55. Деякі питання реформування державного управління України. Розпорядження Кабінету Міністрів України від 21.07.2021 № 831-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/831-2021-p#n9> (дата звернення: 06.10.2025).

56. White Paper on European Governance. Commission of the European Communities. COM(2001) 428 final. URL: http://pravo.org.ua/files/konstatyts/WHITE_BOOK_UKR_REV.pdf (дата звернення: 06.10.2025).

57. OECD / SIGMA. Public Administration in Ukraine. Assessment against the Principles of Public Administration (SIGMA Monitoring Report). Paris: OECD Publishing, 2024 URL: <https://www.oecd.org/>.

58. European Commission. Ukraine Report 2024: Commission Staff Working Document. Brussels: European Commission, 2024. URL: <https://ec.europa.eu/>.

59. Надолішній П. І. Публічне управління: теорія та практика. Київ: НАДУ, 2021. 380 с.

60. Оболенський О. Ю. Державна служба: навч. посібник. К.: КНЕУ, 2019. 340 с.

61. Interoperable Europe. Digital Public Administration Factsheet Ukraine. Brussels, 2022. URL: <https://interoperable-europe.ec.europa.eu/>.

62. Council of Europe. Principles of Good Democratic Governance. Strasbourg: Council of Europe, 2020. URL: <https://www.coe.int/>.

63. Reuters. EU urges Ukraine to uphold independent anti-corruption bodies. 27.07.2025. URL: <https://www.reuters.com/>.

64. Civica. Modernisation and Recovery of Ukraine. Report. 2024. URL: <https://www.civica.eu/>

64. Civica. Modernisation and Recovery of Ukraine. Report. 2024. URL: https://www.civica.eu/files/user/PDFs/PDFs_2024/Report_Modernisation_and_Recovery_of_Ukraine.pdf.

65. Interoperable Europe / European Commission. Digital Public Administration factsheet. Ukraine. 2022. URL: https://interoperable-europe.ec.europa.eu/sites/default/files/inline-files/DPA_Factsheets_2022_Ukraine_vFinal_0.pdf.

66. European Commission. EU and Ukraine deepened cooperation and advanced reform agenda — 10th Association Council meeting, 09.04.2025. https://enlargement.ec.europa.eu/news/eu-and-ukraine-deepened-cooperation-and-advanced-reform-agenda-10th-association-council-meeting-2025-04-09_en.

67. Reuters. EU urges Ukraine to uphold independent anti-corruption bodies; Zelenskiy signals swift action. 27.07.2025. — Electronic resource. — Mode of access: <https://www.reuters.com/world/eu-urges-ukraine-uphold-independent-anti-corruption-bodies-zelenskiy-signals-2025-07-27/>.

68. Сухий Дмитро. Виклики та перспективи впровадження європейських стандартів управління в умовах трансформації України. *Політичні науки та публічне управління*. 2025. Випуск 1 (77). С. 194-199. <https://journals.maup.com.ua/index.php/political/article/view/4876/5166>

69. Україна: цифровий уряд є ключовим фактором стійкості URL: <https://www.brookings.edu/articles/ukraine-digital-government-is-central-to-resilience/>

70. Миколюк А. В. Публічне управління в умовах військового стану: питання ефективності. *Публічне управління та адміністрування в Україні*. № 29. URL: <https://pag-journal.iei.od.ua/archives/2022/29-2022/8.pdf>

71. Кондратюк Т. В. Становлення порівняльного публічного адміністрування як теоретико-методологічного напрямку дослідження механізмів

державного управління. *Науковий вісник Академії муніципального управління: Збірник наукових праць, серія «Управління»*. 2010. № 3. С. 297-305.

72. Чукут С. А. Ціпцюра Т. М. Кращі європейські та українські практики надання електронних послуг для вразливих верств населення. *Інвестиції: практика та досвід*, 2019. № 5. С. 91–97.

73. Таран Є. І. Співвідношення понять «державне управління», «публічне адміністрування» та «публічне управління» у трансформаційних процесах України. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Державне управління*. 2020. Том 31(70). № 2. С. 33–37.

74. Електронна держава: як Україна реалізує амбітну реформу цифровізації. URL: <https://ukraineworld.org/en/articles/ukraine-explained/e-state-ukraine-and-digitalisation-reform>

75. Енциклопедія державного управління. Т. 8. Публічне врядування наук. В.С. Загорський. Львів : ЛПІДУ, НАДУ, 2011. 712 с.

ДОДАТКИ