

УДК 35:339.9

JEL D73, H83, J24

DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-8273/2026-13-26>**Розмарина А.Л.**

кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри публічного управління та адміністрування,  
Одеський національний університет імені І.І. Мечникова  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6463-3841>

**Albina Rozmaryna**

Odesa I.I. Mechnikov National University

**Колонтай С.М.**

кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри публічного управління та адміністрування,  
Одеський національний університет імені І.І. Мечникова  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8699-7320>

**Svitlana Kolontai**

Odesa I.I. Mechnikov National University

**Смірнова К.В.**

кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри публічного управління та адміністрування,  
Одеський національний університет імені І.І. Мечникова  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4680-8369>

**Kateryna Smirnova**

Odesa I.I. Mechnikov National University

## СУЧАСНІ АСПЕКТИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ В КОНТЕКСТІ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ УКРАЇНИ

### MODERN ASPECTS OF PUBLIC MANAGEMENT AND ADMINISTRATION IN THE CONTEXT OF UKRAINE'S EUROPEAN INTEGRATION

**Анотація.** У статті досліджено механізми координації євроінтеграційних процесів в Україні через призму багатопрівневої системи влади, проаналізовано зміст дорожніх карт за кластером «Основи процесу вступу до ЄС», зокрема в частині верховенства права та реформи державного управління. Визначено умови фінансової підтримки України в межах програм МВФ і Ukraine Facility. Розкрито сутність професійної культури публічного службовця як ціннісного фундаменту для впровадження принципів Good Governance, що передбачає перехід від ієрархічного виконання доручень до сервісно-орієнтованої моделі. Окреслено прогностичні сценарії розвитку публічного управління після вступу України до ЄС, серед яких: інституційна конвергенція, мережеве управління в європейському адміністративному просторі та цифрове лідерство на основі Data-driven policy.

**Ключові слова:** публічне управління, публічне адміністрування, євроінтеграція, професійна культура, етика державних службовців, людський капітал, добросовісність.

**Abstract. Introduction.** In modern conditions, the transformation of public administration in Ukraine is a strategic imperative that determines the state's ability to adapt to the European administrative space and Good Governance standards. The key problem is to bridge the gap between outdated bureaucratic models and SIGMA requirements, which requires a fundamental rethinking of the administration paradigm: from the introduction of digital transparency tools to the formation of a professional, politically neutral civil servant charter. The practical implementation of these reforms, especially in the context of martial law and post-war reconstruction, is not only a condition for joining the EU, but also a process of changing the "genetic code" of the state apparatus, where serving the people and protecting national interests in the international arena becomes a priority. **The purpose** of the article is to study the mechanisms for coordinating European integration processes in Ukraine, analyze key reforms in public administration and finance, and justify the need to transform the professional culture of civil servants to ensure compliance with Good Governance standards and successful integration into the European administrative space. **Methods.** The research is based on a set of methods, where a systemic approach and normative-dogmatic analysis allowed us to investigate the coordination of European integration and the relevant legislative framework, and content analysis of the SIGMA, IMF and Ukraine Facility programs allowed us to identify key indicators of reforms. The use of comparative analysis and abstraction provided a comparison of traditional bureaucracy with the Good Governance model and the definition of vectors for the transformation of professional culture, while a scenario approach substantiated predictive models for the development of Ukrainian public administration in the EU. **Results.** The study confirms that the transformation of public administration in Ukraine is a transition from hierarchical bureaucracy to the European model of Good Governance and SIGMA standards. The key elements of this process are the implementation of reform roadmaps, digitalization of investment management through



the DREAM system, and the reform of remuneration based on job classification. Particular attention is paid to changing the professional culture of civil servants - from "execution of orders" to a service-oriented approach and integrity. As a result, successful adaptation to EU standards will allow Ukraine not only to minimize corruption risks, but also to become a subject of shaping pan-European policies thanks to the experience of digital leadership. **Conclusion.** The strategic transformation of public administration in Ukraine requires a transition from hierarchical formalism to a Good Governance service model based on the digitalization of investments (DREAM platform), transparent wage reform and the implementation of SIGMA ethical standards. It is proposed to focus efforts on overcoming "bureaucratic inertia" through the development of the professional culture of civil servants as "cultural diplomats", strengthening the financial independence of the Accounting Chamber and the transition to data-driven decision-making (Data-driven policy). The implementation of these steps will allow Ukraine not only to meet the requirements for EU accession, but also to establish itself as a digital leader within the European administrative space, transforming the state apparatus into a transparent platform for ensuring the interests of citizens.

**Keywords:** public management, public administration, European integration, professional culture, ethics of civil servants, human capital, integrity.

**Постановка проблеми.** В сучасних умовах трансформація системи публічного управління є не просто вимогою часу, а фундаментальною умовою виживання та розвитку держави в сучасному геополітичному просторі. Процес набуття Україною статусу кандидата на членство в ЄС та подальші переговори про вступ ставлять перед системою публічного управління нові виклики. Для України курс на євроінтеграцію виступає головним вектором, який визначає архітектуру державних інститутів, логіку прийняття рішень та характер взаємодії між владою і суспільством.

Основна проблема полягає у наявності системного розриву між застарілими посткратичними моделями управління та європейськими стандартами «доброго врядування» (*Good Governance*). На шляху до повноправного членства в ЄС держава стикається з необхідністю адаптації законодавства та управлінських практик до стандартів SIGMA (Support for Improvement in Governance and Management) і принципів Європейського адміністративного простору (EAP).

Ключові виклики сьогодні включають: недостатню спроможність органів влади ефективно впроваджувати правову систему ЄС; бюрократичну інертність, що пов'язано зі збереженням вертикально-командних методів управління, які суперечать принципам децентралізації та субсидіарності; кризу довіри до державних органів управління та низький рівень залученості громадян до процесів прийняття державних рішень.

З наукової точки зору, ця тематика потребує переосмислення самої парадигми публічного адміністрування. Важливими завданнями для подальшого дослідження є:

- теоретичне обґрунтування моделі «цифрової держави» (Digital Government) як інструменту прозорості та антикорупційності;
- розробка методології оцінки ефективності праці публічних службовців відповідно до європейських компетенцій;
- аналіз механізмів конвергенції – процесу зближення національних адміністративних систем країн-членів ЄС та країн-кандидатів.

Практична значущість проблеми обумовлена конкретними зобов'язаннями держави перед міжнародними партнерами та власним народом. В першу чергу, це пов'язано з необхідністю реформи державної служби та створення професійного, політично нейтрального та добросовісного корпусу державних службовців. Доволи нагальним питанням є адаптація публічного управління до умов воєнного стану та повоєнного відновлення, щоб забезпечити ефективний розподіл ресурсів

на відбудову, що напряму пов'язано з європейськими фондами та стандартами фінансового контролю.

Отже, постановка проблеми в цьому контексті демонструє, що успішна євроінтеграція – це не лише підписання угод, а насамперед внутрішня зміна «генетичного коду» державного апарату, де ключовою цінністю стає людина, а не інтереси системи.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Сучасні аспекти публічного управління та адміністрування в контексті євроінтеграційних процесів в Україні, питання адаптації публічної служби до стандартів ЄС, питання професіоналізації державної служби, етики та ціннісних орієнтирів у публічному секторі перебувають у центрі уваги таких дослідників, як Р. Масик, В. Дабіжа, А. Карсім, Н. Сорокіна, Д. Солодовник, Н. Бондар та інші [1–5, 10–12]. Але попри наявність технічних «дорожніх карт», залишається відкритим питання подолання соціокультурної резистентності, переходу від «культури виконання доручень» до «культури результату» та формування етичного фундаменту, що забезпечить життєздатність європейських стандартів Good Governance в умовах режиму воєнного стану та в межах поступового зближення з європейською моделлю публічного врядування.

**Мета статті** – дослідження механізмів координації євроінтеграційних процесів в Україні, аналіз ключових реформ державного управління та фінансів, а також обґрунтування необхідності трансформації професійної культури державних службовців для забезпечення відповідності стандартам Good Governance та успішної інтеграції до європейського адміністративного простору.

**Методи дослідження.** Основу дослідження становить комплекс методів, де системний підхід та нормативно-догматичний аналіз дозволили дослідити координацію євроінтеграції та профільну законодавчу базу, а контент-аналіз програм SIGMA, МВФ і Ukraine Facility – виокремити ключові індикатори реформ. Використання порівняльного аналізу та абстрагування забезпечило зіставлення традиційної бюрократії з моделлю Good Governance і визначення векторів трансформації професійної культури, тоді як за допомогою сценарного підходу обґрунтовано прогностичні моделі розвитку публічного управління України в ЄС.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Система координації європейської інтеграції в Україні має багаторівневий характер, забезпечуючи синергію між законодавчою, виконавчою та президентською гілками влади. В умовах інтенсифікації підготовки до відкриття переговорних кластерів діяльність цих інститу-

цій набула прикладного значення. Зокрема, стратегічну роль відіграє затверджене урядом розпорядження КМУ № 475-р від 14 травня 2025 року, яке нормативно закріплює процедуру переговорів щодо вступу України до ЄС у межах базового кластера «Основи процесу вступу до ЄС» [6].

У межах розпорядження ключову роль відіграють дорожні карти – стратегічні плани реформ із чіткими термінами реалізації. Зокрема, план із верховенства права визначає траєкторію законодавчих змін до 2030 року за напрямками правосуддя, безпеки та основоположних прав. Він передбачає комплексне зміцнення судової системи та прокуратури, інтенсифікацію антикорупційних заходів і посилення інституційної ефективності правоохоронних органів згідно з нормами ЄС.

Дорожня карта РДУ охоплює стратегічні аспекти розробки політики, управління кадровим потенціалом державної служби, механізми підзвітності, сервісну складову державного апарату та систему управління публічними фінансами [7].

Доволі важливим розділом Дорожньої карти РДУ є реформа державних фінансів, яка передбачає перехід до середньострокового бюджетного планування та ефективного управління фіскальними ризиками, налагодження прозорого циклу управління інвестиційними проектами державного значення для прискорення темпів відновлення держави, а також приведення системи внутрішнього та зовнішнього фінансового контролю до міжнародних стандартів.

У контексті Ukraine Facility (програми ЄС на 50 млрд євро) та поточної програми МВФ (EFF), фінансова допомога Україні чітко прив'язана до виконання конкретних умов у сфері державних фінансів. Одним з нагальних питань є оновлення закону про Рахункову палату України для забезпечення її фінансової та політичної незалежності. Процедура відбору членів палати має бути прозорою, із залученням міжнародних експертів на кшталт відбору до антикорупційних органів.

ЄС наполягає на тому, щоб відновлення країни відбувалося шляхом створення єдиного портфеля публічних інвестиційних проєктів. Для цього усі проєкти мають проходити через єдину методологію оцінки. Пріоритет повинен надаватися тим проєктам, що мають найбільший економічний ефект, а не тим, які краще «пролобіювали». У зв'язку з цим Державна цифрова екосистема управління публічними інвестиціями (DREAM) може відігравати ключову роль для проєктів і програм, для реалізації яких необхідно залучення бюджетних коштів. Платформа DREAM забезпечує контрольованість та публічність кожного кроку впровадження від підготовки, оцінки та відбору до моніторингу виконання та реалізації.

МВФ вимагає повернутися до повноцінного прогнозування, яке було призупинене через повномасштабну війну. Тому на урядовому рівні потрібно визначити основні напрями та заходи щодо скорочення бюджетного дефіциту та управління державним боргом у наступні 3–5 років, навіть в умовах невизначеності.

Вступ до Євросоюзу передбачає розробку Національної стратегії доходів (НСД). Це умова щодо того, як Україна буде поступово зменшувати залежність від зовнішніх грантів і самостійно забезпечувати себе (self-reliance) у майбутньому. У даному контексті

потрібна реформа податкової та митної служб, яка має базуватися на цифровізації податкової системи.

Одним з важливих кроків на шляху до євроінтеграції та виконання Дорожньої карти РДУ є реформа оплати праці державних службовців, що у відповідності до Закону України № 4282 від 11.03.2025 року базуватиметься на постійній класифікації посад [8].

Закон впроваджує єдині підходи до нарахування зарплат на основі класифікації посад, яка ділитиметься за «сім'ями» (наприклад, аналітика, управління, IT, аудит) та рівнями відповідальності. (початковий, середній, вищий, керівний). Закон також встановлює чітке співвідношення між гарантованою та варіативною частинами виплат у пропорції 70/30.

Нормативно визначено, що з 2026 року посадовий оклад не може бути нижчим за 2,5 прожиткових мінімумів, при цьому для службовців на місцевому рівні встановлено верхню межу в розмірі 15-ти мінімальних окладів. Передбачено також щорічне порівняння зарплат держслужбовців із приватним сектором для підтримки конкурентоспроможності публічного сектору шляхом наближення їх посадових окладів до ринкових показників. При цьому Законом встановлюються обмеження стимулюючих виплат, зокрема, скасовуються «безлімітні» надбавки за інтенсивність праці та виконання особливо важливої роботи. Річний розмір премій державного службовця обмежено на рівні не більше 30% від його гарантованого річного доходу. Отже, для тих держслужбовців, чий дохід раніше тримався на преміях у 200–300% (що часто було способом компенсувати низькі оклади), реальний розмір зарплати може дещо знизитися або «заморозитися» до моменту підтягування окладів.

Що стосується віднесення кожної посади до певної «сім'ї» та рівня, цей процес інколи може бути суб'єктивним і викликати конфлікти всередині колективів. У перехідний період, якщо зростання окладів не встигатиме за інфляцією або ринком, можливий тимчасовий відтік фахівців із середньої ланки. Впроваджені зміни в системі нарахування зарплат мають на меті оптимізацію кадрової політики та підвищення привабливості роботи в органах влади для професійної спільноти.

Розбудова спроможної, професійної та вмотивованої державної служби, передбачена РДУ, охоплює і якісну трансформацію «людського капіталу», яка неможлива без підвищення професійної культури державних службовців з дотриманням принципів доброчесності, відкритості та прозорості.

Фундаментом для розбудови конструктивного діалогу між державою та суспільством є висока професійна культура представників владних органів та ефективна взаємодія з європейськими партнерами. Основним орієнтиром такої якісної трансформації є принципи державного управління, розроблені програмою SIGMA [9], які включають верховенство права, професійність та аполітичність, відкритість та прозорість, ефективність та результативність. Перехід від «бюрократичної моделі» (орієнтованої на ієрархію та формалізм) до європейської моделі «публічної служби як сервісу» (орієнтованої на клієнта-громадянина) вимагає переосмислення цінностей, етичних норм та компетенцій посадових осіб. Державний службовець має бути ініціативним суб'єктом, який розуміє страте-

гічну мету своєї діяльності в межах європейського вектору, тож перехід від «культури виконання доручень» до «культури досягнення результатів» є неминучим.

Професійна культура державного службовця виступає тим внутрішнім стрижнем, який визначає реальну ефективність інституцій, здатність системи адаптуватися до європейських стандартів Good Governance.

Серед ключових напрямів трансформації професійної культури державного службовця можна виділити:

– Етико-ціннісний вимір. Фундаментальною умовою євроінтеграційного поступу України є модернізація морально-етичного базису публічної служби. Стандарти ЄС вимагають від державного службовця нульової толерантності до корупції та впровадження принципів доброчесності (integrity), з превалюванням суспільних інтересів над приватними. Так, автори статті [10] підкреслюють, що етичні засади державної служби це «механізм утвердження свободи через забезпечення прозорості, відповідальності та правомірності дій державних інституцій». Це, зокрема, передбачає впровадження дієвих кодексів етики, які стають частиною щоденної практики, а не є формальними документами; етичне лідерство на всіх рівнях управління. В роботах Сорокіної Н. Г. [11, 12] акцентується увага на формуванні морально-етичного стрижня особистості державного службовця, що виступає фундаментальним елементом структури його компетентності. Автор підкреслює, що такі особистісні якості держслужбовця, як чесність, висока відповідальність, доброчесність, справедливність, принциповість, виступають саме тими запобіжниками, які гарантують відданість державним інтересам та забезпечують високі стандарти публічного адміністрування.

Підкреслимо, що довіра громадян до державних інституцій безпосередньо залежить від персональної відповідальності та морального профілю управлінців. Суспільство оцінює владу через «фільтр» особистих якостей та професійної етики конкретних посадовців. Будь-які професійні помилки чи прояви неповаги до громадян миттєво дискредитують не лише конкретного виконавця, а й усю владну вертикаль, руйнуючи репутацію всієї системи. Наразі спостерігаємо як сьогодні в Україні формується нова корпоративна культура та етика згідно стандартів ЄС. Це закріплено низкою українських нормативно-правових актів [13–16].

– Орієнтація на Well-being та розвиток людського капіталу. Досвід країн ЄС доводить, що ефективність державного апарату на пряму залежить від психологічного клімату в колективі. Сучасна професійна культура передбачає підтримку балансу між роботою та особистим життям (work-life balance), активне впровадження концепції “Lifelong learning” (навчання впродовж життя) як обов’язкової складової кар’єрного зростання; розвиток м’яких навичок (soft skills) – емпатії, критичного мислення та стресостійкості.

– Цифрова культура та інноваційність. В умовах реалізації програми «Цифрова Європа» (DIGITAL) [17], яка підтримує цифрову трансформацію державного управління, та реалізації з кінця 2019 року концепції «Держава у смартфоні», яка кардинально змінює філософію відносин держави та громадян, професійна культура українських службовців передбачає високий рівень цифрової грамотності та готовність до роботи в екосистемі e-government. Державний

службовець нового зразка повинен не лише володіти ІТ-інструментами, а й бути готовим до роботи в гнучких проектних командах (Agile-підходи). Йдеться про вміння користуватися ІТ-інструментами, дотримання філософії “paperless” та “data-driven” рішень, дотримання кібергігієни та етики цифрових комунікацій.

– Комунікативна культура. Наближення до стандартів ЄС вимагає максимальної відкритості. Це перехід до інклюзивного діалогу з громадянським суспільством, володіння іноземними мовами (насамперед англійською) та навичками міжкультурної комунікації. Крім того, взаємодія з інституціями ЄС базується на специфічній культурі комунікації, де soft skills та високі етичні стандарти відіграють роль не додаткових, а базових компетенцій. Здатність держави ефективно відстоювати власну суб’єктність на міжнародному рівні прямо обумовлена спроможністю публічного службовця до адаптивної комунікації, критичного мислення та дотримання принципів доброчесності. Публічні службовці нового зразка мають бути не просто технічними виконавцями, а культурними дипломатами, які через власну поведінку транслюють цінності демократії, прозорості та професіоналізму.

Рух України до ЄС активізував сучасні трансформації в системі публічного управління, які виходять за межі суто структурних змін, охоплюючи і соціокультурний пласт – відбувається утвердження нових ціннісних векторів, етичних норм та моделей міжінституційної взаємодії. Водночас, цей процес, попри певні позитивні зрушення, стикається з низкою перепон, серед яких: резистентність до змін з боку консервативних кадрів, що звикли до командно-адміністративних методів; низький рівень мотивації та відтік талановитих кадрів; психологічне навантаження, що особливо проявляється в умовах воєнного стану та невизначеності і вимагає високої резильєнтності (стресостійкості) службовців.

Трансформація професійної культури державних службовців України є не формальною вимогою ЄС, а внутрішньою необхідністю для виживання та розвитку держави. Лише через зміну ментальних моделей публічних службовців можлива побудова сучасної, сервісно-орієнтованої держави.

У контексті євроінтеграції України після набуття повноправного членства в ЄС система публічного управління трансформується з об’єкта зовнішнього впливу на активного суб’єкта формування загальноєвропейських політик. Прогнозні сценарії розвитку можна звести до трьох ключових аспектів:

1) Сценарій інституційної конвергенції та сервісної держави. Після вступу система управління остаточно перейде від ієрархічної моделі до моделі Good Governance. Це передбачає повну цифровізацію адміністрування, де державний апарат працює як невидима сервісна платформа. Прогнозується перехід до меритократичної державної служби з високим ступенем автономії громад (децентралізація 2.0), де місцеве самоврядування стане основним розпорядником структурних фондів ЄС, що забезпечує пряму відповідність європейським стандартам якості життя.

2) Сценарій мережевого управління та участі в EU-acquis. Україна інтегрується до європейського адміністративного простору (EAP), де національні міністерства стають частиною транснаціональних мереж.

Основним завданням стане не просто виконання директив, а лобювання національних інтересів у Брюсселі. Публічне управління перетвориться на гнучку систему, здатну швидко адаптувати національне законодавство до нових регламентів ЄС у режимі реальної години, що вимагатиме появу нового класу «єврочиновників» з високою мовною та юридичною компетенцією.

3) Сценарій цифрового лідерства та прозорості. Завдяки досвіду впровадження «Дії» та антикорупційних систем Україна має потенціал стати експортером управлінських IT-рішень для самого Євросоюзу. Прогноз передбачає створення системи Data-driven policy, де рішення приймаються на основі аналізу великих даних, а бюджетні витрати контролюються алгоритмами штучного інтелекту в межах єдиного фінансового простору ЄС. Це дозволить суттєво знизити рівень корупції та вивести українське адміністрування на лідерські позиції в ЄС, посилюючи політичну вагу держави у міжнародних відносинах.

**Висновки.** Впровадження Дорожньої карти РДУ дозволить Україні виконати зобов'язання перед Євросоюзом, гарантуючи громадянам право на якісне вря-

дування. Успішність реформ державного управління та фінансів безпосередньо залежить від прозорості публічних інвестицій (платформа DREAM), виконання умов Ukraine Facility та впровадження нової моделі оплати праці, яка підвищує конкурентоспроможність публічного сектору. Ключовим висновком є те, що системна трансформація неможлива без якісної зміни професійної культури держслужбовців — переходу від бюрократичного формалізму до принципів Good Governance, що в перспективі забезпечить інституційну конвергенцію України з Європейським адміністративним простором та її утвердження як цифрового лідера в межах ЄС.

Наближення до стандартів публічної служби ЄС вимагає від України фундаментальної зміни світогляду державних службовців. Професійна культура публічного службовця майбутнього - це синтез високих етичних стандартів, цифрової компетентності, гнучкості та безумовної орієнтації на інтереси громадянина. Тільки через трансформацію внутрішніх цінностей можна побудувати спроможну державу, готову до повноправного членства в ЄС.

#### Бібліографічний список:

1. Масик Р. І. Вплив євроінтеграційних процесів на сферу публічного управління: загальні аспекти. *Механізми публічного управління*. 2023. Том 34 (73). № 2. С. 77–83. DOI: <https://doi.org/10.32782/TNU-2663-6468/2023.2/13> (дата звернення: 06.03.2026).
2. Дабіжа В. В., Мельничук А. В. Публічне управління в контексті інтеграційних процесів. *Інвестиції: практика та досвід*. 2024. №13. С.200–205. URL: <https://www.nayka.com.ua/index.php/investplan/article/view/4113> (дата звернення: 04.03.2026).
3. Карсім А.Ю. Адаптація європейських моделей публічного управління до умов повоєнної України: виклики та перспективи. *Публічне управління і політика*. 2025. № 5 (9). URL: <https://www.euscientists.com/index.php/pmap/article/download/235/224> (дата звернення: 07.03.2026).
4. Сорокіна Н., Філатов В. Цифровізація публічного управління в Україні: теоретичний аспект. *Аспекти публічного управління*. 2025. Том 13. № 1. С. 77–81.
5. Солодовник Д. Цифрові виклики та інституційні обмеження в системі публічного управління в Україні. *Публічно-управлінські та цифрові практики*. 2025. Вип. 2 (5). С. 108–116.
6. Деякі питання забезпечення переговорного процесу про вступ України до Європейського Союзу за кластером 1 “Основи процесу вступу до ЄС”. Розпорядження КМУ № 475-р від 14 травня 2025 року. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/475-2025-%D1%80#Text> (дата звернення: 11.03.2026).
7. Дорожня карта з питань реформи державного управління. URL: [https://eu-ua.kmu.gov.ua/wp-content/uploads/UA\\_Dorozhnya\\_karta\\_z\\_pytan\\_reformy\\_derzhavnogo\\_upravlinnya.pdf](https://eu-ua.kmu.gov.ua/wp-content/uploads/UA_Dorozhnya_karta_z_pytan_reformy_derzhavnogo_upravlinnya.pdf) (дата звернення: 12.03.2026).
8. Закон України “Про внесення змін до деяких законів України щодо впровадження єдиних підходів в оплаті праці державних службовців на основі класифікації посад» № 4282 від 11.03.2025 року. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4282-20#Text> (дата звернення: 12.03.2026).
9. The Principles of Public Administration. 2023 Edition. OECD. Paris, 2023. 44 p. URL: <https://www.sigmaxweb.org/publications/Principles-of-Public-Administration-2023.pdf> (дата звернення: 15.03.2026).
10. Бондар Н.А., Павлюк О.В. Етичні засади державної служби як аксіологічна основа публічного управління. *Електронне наукове видання «Аналітично-порівняльне правознавство»*. 2025. Том 2. № 6. С. 226–231. DOI: <https://doi.org/10.24144/2788-6018.2025.06.2.35> (дата звернення: 15.03.2026).
11. Сорокіна Н. Г. Морально-етичні основи публічної служби в умовах трансформації влади в Україні: моногр. Дніпро: ГРАНІ, 2020. 224 с. URL: <https://ir.nmu.org.ua/entities/publication/a47f99ec-289a-4f82-bc52-1ccd150b4d13> (дата звернення: 16.03.2026).
12. Сорокіна Н. Розвиток екосистеми управління людськими ресурсами державної служби у контексті формування морально-етичної компетентності державних службовців. *Аспекти публічного управління*. 2023. Вип. 11 (1). С. 20–25. DOI: <https://doi.org/10.15421/152303> (дата звернення: 16.03.2026).
13. Про державну службу: Закон України від 10.12.2015 р. № 889-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19#Text> (дата звернення: 18.03.2026).
14. Про запобігання корупції: Закон України від 14.10.2014 р. № 1700-VII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1700-18#Text> (дата звернення: 18.03.2026).
15. Про затвердження Загальних правил етичної поведінки державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування: наказ Національного агентства України з питань державної служби від 05.08.2016 р. № 158. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1203-16#Text> (дата звернення: 19.03.2026).
16. Про службу в органах місцевого самоврядування: Закон України від 07.06.2001 р. № 2493-III. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2493-14#Text> (дата звернення: 19.03.2026).
17. The Digital Europe Programme. European Commission. URL: <https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/activities/digital-programme> (дата звернення: 19.03.2026).

## References:

1. Masyk R. I. (2023) Vplyv yevrointehratsiinykh protsesiv na sferu publichnoho upravlinnia: zahalni aspekty [The impact of European integration processes on the sphere of public administration: general aspects]. *Mekhanizmy publichnoho upravlinnia*. Tom 34 (73). № 2. S. 77–83. DOI: <https://doi.org/10.32782/TNU-2663-6468/2023.2/13> (accessed March 6, 2026).
2. Dabizha V. V., Melnychuk A. V. (2024) Publichne upravlinnia v konteksti intehratsiinykh protsesiv [Public administration in the context of integration processes]. *Investytsii: praktyka ta dosvid*. № 13. S. 200–205. Available at: <https://www.nayka.com.ua/index.php/investplan/article/view/4113> (accessed March 4, 2026).
3. Karsim A.Iu. (2025) Adoptatsiia yevropeiskykh modelei publichnoho upravlinnia do umov povoiennoi Ukrainy: vyklyky ta perspektyvy [Adoption of European models of public administration to the conditions of post-war Ukraine: challenges and prospects]. *Publichne upravlinnia i polityka*. № 5 (9). Available at: <https://www.euscientists.com/index.php/pmap/article/download/235/224> (accessed March 7, 2026).
4. Sorokina N., Filatov V. (2025) Tsyfrovizatsiia publichnoho upravlinnia v Ukraini: teoretychnyi aspekt [Digitalization of public administration in Ukraine: theoretical aspect]. *Aspekty publichnoho upravlinnia*. Tom 13. № 1. S. 77–81.
5. Solodovnyk D. (2025) Tsyfrovii vyklyky ta instytutsiini обмеzhennia v systemi publichnoho upravlinnia v Ukraini [Digital challenges and institutional constraints in the public administration system in Ukraine]. *Publichno-upravlinnski ta tsyfrovi praktyky*. Vyp. 2 (5). S. 108–116.
6. Deiaki pytannia zabezpechennia perehovornoho protsesu pro vstup Ukrainy do Yevropeiskoho Soiuzu za klasterom 1 “Osnovy protsesu vstupu do YeS” [Some issues of ensuring the negotiation process on Ukraine’s accession to the European Union under cluster 1 “Fundamentals of the EU accession process”]. *Rozporiadzhennia KМУ № 475-r vid 14 travnia 2025 roku*. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/475-2025-%D1%80#Text> (accessed March 11, 2026).
7. Dorozhnia karta z pytan reformy derzhavnoho upravlinnia [Roadmap for public administration reform]. Available at: [https://eu-ua.kmu.gov.ua/wp-content/uploads/UA\\_Dorozhnya\\_karta\\_z\\_pytan\\_reformy\\_derzhavnogo\\_upravlinnya.pdf](https://eu-ua.kmu.gov.ua/wp-content/uploads/UA_Dorozhnya_karta_z_pytan_reformy_derzhavnogo_upravlinnya.pdf) (accessed March 11, 2026).
8. Zakon Ukrainy “Pro vnesennia zmin do deiakykh zakoniv Ukrainy shchodo vprovadzhennia yedynykh pidkhodiv v oplati pratsi derzhavnykh sluzhbovtziv na osnovi klasyfikatsii posad» № 4282 vid 11.03.2025 roku [Law of Ukraine “On Amendments to Certain Laws of Ukraine Regarding the Implementation of Unified Approaches to Remuneration of Civil Servants Based on Position Classification” No. 4282 of March 11, 2025]. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4282-20#Text> (accessed March 12, 2026).
9. The Principles of Public Administration. 2023 Edititon. OECD. Paris, 2023. 44 p. [The Principles of Public Administration. 2023 Edititon. OECD. Paris, 2023. 44 p.]. Available at: <https://www.sigmaweb.org/publications/Principles-of-Public-Administration-2023.pdf> (accessed March 15, 2026).
10. Bondar N.A., Pavliuk O.V. (2025) Etychni zasady derzhavnoi sluzhby yak aksiologichna osnova publichnoho upravlinnia [Етичні засади державної служби як аксіологічна основа публічного управління]. *Elektronne naukove vydannia “Analitychno-porivnialne pravoznavstvo”*. Tom 2. № 6. S. 226–231. DOI: <https://doi.org/10.24144/2788-6018.2025.06.2.35> (accessed March 15, 2026).
11. Sorokina N. H. (2020) Moralno-etychni osnovy publichnoi sluzhby v umovakh transformatsii vlady v Ukraini [Moral and ethical foundations of public service in the context of power transformation in Ukraine]: monohr. Dnipro: HRANI, 224 s. Available at: <https://ir.nmu.org.ua/entities/publication/a47f99ec-289a-4f82-bc52-1ccd150b4d13> (accessed March 16, 2026).
12. Sorokina N. (2023) Rozvytok ekosystemy upravlinnia liudskymy resursamy derzhavnoi sluzhby u konteksti formuvannia moralno-etychnoi kompetentnosti derzhavnykh sluzhbovtziv [Development of the civil service human resources management ecosystem in the context of forming the moral and ethical competence of civil servants]. *Aspekty publichnoho upravlinnia*. Vyp. 11 (1). S. 20–25. DOI: <https://doi.org/10.15421/152303> (accessed March 16, 2026).
13. Pro derzhavnu sluzhbu: Zakon Ukrainy vid 10.12.2015 r. №889-VIII [On civil service: Law of Ukraine dated 10.12.2015 No. 889-VIII]. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19#Text> (accessed March 18, 2026).
14. Pro zapobihannia koruptsii : Zakon Ukrainy vid 14.10.2014 r. №1700-VII [On Prevention of Corruption: Law of Ukraine No. 1700-VII of October 14, 2014]. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1700-18#Text> (accessed March 18, 2026).
15. Pro zatverdzhennia Zahalnykh pravyl etychnoi povedinky derzhavnykh sluzhbovtziv ta posadovykh osib mistsevoho samovriaduvannia: nakaz Natsionalnoho ahentstva Ukrainy z pytan derzhavnoi sluzhby vid 5.08.2016 r. №158 [On approval of the General Rules of Ethical Conduct of Civil Servants and Local Government Officials: Order of the National Agency of Ukraine for Civil Service dated August 5, 2016 No. 158.] Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1203-16#Text> (accessed March 19, 2026).
16. Pro sluzhbu v orhanakh mistsevoho samovriaduvannia: Zakon Ukrainy vid 7.06.2001 r. №2493-III. [On service in local government bodies: Law of Ukraine dated 06/07/2001 No. 2493-III.] Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2493-14#Text> (accessed March 19, 2026).
17. The Digital Europe Programme. European Commission. Available at: <https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/activities/digital-programme> (accessed March 19, 2026).

Дата надходження статті: 19.03.2026

Дата прийняття статті: 09.04.2026

Дата публікації статті: 19.06.2026