

УДК 35.07:005.591.4(437+438+439)

JEL H11, H83, D73

DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-8273/2026-14-24>

Плаксенко М.Л.

кандидат політичних наук

ORCID: <https://orcid.org/0009-0005-7827-4006>

Mariia Plaksenko

Candidate of Political Sciences

ДОСВІД ТРАНСФОРМАЦІЇ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ КРАЇН ВИШЕГРАДСЬКОЇ ГРУПИ (1990–2025 РОКИ)

EXPERIENCE OF PUBLIC ADMINISTRATION TRANSFORMATION IN THE VISEGRAD GROUP COUNTRIES (1990–2025)

Анотація. У статті авторкою здійснено систематичний аналіз досвіду трансформації державного управління країн Вишеградської групи (Польща, Чехія, Угорщина та Словаччина) протягом 1990 - 2025 років в контексті актуальних завдань реформи державного управління в Україні. На основі звітів Програми SIGMA, звітів Європейської Комісії про розширення, оцінок ОЕСР та наукових досліджень авторів вишеградської четвірки та міжнародних дослідників реконструйовано п'ятиетапну періодизацію реформ, проаналізовано національні особливості кожної з країн, виокремлено спільні структурні риси та специфічні виклики, зокрема загрозу політизації державної служби, яка проявилась в Угорщині після 2010 р. та у Польщі протягом 2015 - 2023 рр. Сформульовано практичні висновки для реформи в Україні в межах Стратегії реформування державного управління до 2030 року щодо посилення гарантій меритократії та зміцнення центру Уряду.

Ключові слова: трансформація державного управління; Вишеградська група; Польща; Чехія; Угорщина; Словаччина; інституційна спроможність; політизація державної служби; європейська інтеграція; SIGMA.

Abstract. Introduction. The current stage of public administration reform in Ukraine, driven by European integration and the implementation of the Public Administration Reform, requires a substantiated conceptual reference point drawn from countries that have undergone a similar transformation from the post-communist legacy to the contemporary European model. The Visegrad Group countries (Poland, the Czech Republic, Hungary, and Slovakia) offer a particularly relevant reference point due to their similar starting positions in 1990, shared EU accession trajectory, and emerging risks of politicisation after accession. **Purpose.** To systematically analyse the transformation of public administration in the Visegrad Group during 1990–2025, identify structural features and country-specific challenges, and formulate conclusions for Ukrainian reform. **Methods.** Comparative-historical, systemic, and structural-functional methods and content analysis of SIGMA Programme reports, the European Commission Enlargement Package, OECD Public Governance Reviews, and academic research of 2015–2025 have been applied. **Results.** Five successive stages of Visegrad transformation have been reconstructed: initial post-communist institutionalisation (1990–1995); pre-accession preparation (1996–2004); consolidation after EU accession (2004–2010); politicisation and democratic backsliding (2010–2020); and ambivalent recent developments (2020–2025). Five common structural features have been identified: adoption of civil service laws in the pre-accession period; EU-driven anti-corruption frameworks; decentralisation reforms; progressive digitalisation; and professional training systems in specialised schools of public administration. **Conclusion.** The Visegrad experience offers Ukraine both positive lessons and critical warnings about civil service politicisation risks after EU accession. Practical implications include legal safeguards of civil service independence, institutionalisation of a senior civil service, and strengthening of the Centre of Government as an analytical hub of reform.

Keywords: public administration transformation; Visegrad Group; Poland; Czech Republic; Hungary; Slovakia; institutional capacity; politicisation of civil service; European integration; SIGMA.

Постановка проблеми. Реформа державного управління в Україні сьогодні обумовлена процесом європейської інтеграції, вимогами Кластеру 1 переговорів про вступ до ЄС та завданнями повоєнного відновлення. Такі обставини потребують обґрунтованого концептуального орієнтиру для досягнення запланованих цілей. Реалізація Стратегії реформування державного управління до 2030 року, впровадження Концепції національної системи стратегічного планування та виконання зобов'язань України в межах інструменту План України (англ. – Ukraine Facility) формують нову інституційну рамку реформи. Її успішна імплементація значною мірою залежить від того, наскільки українська державна служба зможе засвоїти досвід країн, які пройшли аналогічний шлях трансформації від посткому-

ністичної спадщини до сучасної європейської моделі державного управління.

Країни Вишеградської групи (Польща, Чехія, Угорщина та Словаччина), про які йдеться мова в даній статті, становлять у цьому контексті особливо релевантний кейс для України [3, с. 2016–2018; 17]. На відміну від країн Балтії, які пройшли транзит з пострадянської спадщини, Вишеградські країни трансформувалися з посткомуністичної спадщини країн Ради економічної взаємодопомоги, зберігаючи певну інституційну неперервність з довоєнного бюрократичного традицією центральноєвропейського типу. Вони вступили до ЄС у травні 2004 р. одночасно з країнами Балтії, проте їхня подальша траєкторія виявилась істотно більш проблемною через хвилі політизації дер-



жавної служби, зокрема в Угорщині після 2010 р. та в Польщі протягом 2015 - 2023 рр. [10; 15]. Саме тому дослідження досвіду Вишеградської четвірки має для України подвійну цінність. По-перше, як джерело позитивних інституційних рішень і, по-друге, як критичне попередження щодо ризиків реформ після завершення євроінтеграційного циклу.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика реформ державного управління в країнах Вишеградської групи досліджується у світовій науковій літературі протягом останніх трьох десятиліть, зокрема активно протягом 2015 - 2025 рр. Класичне порівняльне дослідження державної служби у Центральній та Східній Європі здійснив Т. Верхеєн, сформулювавши поняття «змішаної моделі» посткомуністичних адміністрацій та ідентифікувавши спільні риси реформаторської траєкторії [17]. К. Політт і Г. Бовкарт узагальнили дані щодо Вишеградських країн у ширшому європейському контексті, зафіксувавши їх просування у бік неовербівської моделі [13].

Праці Г. Бовкарта, В. Накрошіса, Ю. Немеца у спільному доробку «Реформи державного управління в центральній та східній Європі» здійснили масштабне порівняльне дослідження реформ у регіоні, надавши ґрунтовну базу емпіричних даних [6]. Праці Я.-Х. Меєра-Салінґа сфокусувалися на стійкості реформ ЄС у сфері державної служби у Центральній та Східній Європі після приєднання, зафіксувавши три важкі тенденції до знецінення досягнень передвступного періоду [10]. Дослідження В. Дрехслера висвітлюють специфіку врядування у центральноєвропейських і східноєвропейських трансформаційних режимах [7].

Угорський досвід реформ детально проаналізовано у працях Д. Хайнала, який документує еволюцію угорської державної служби від імпорту нового публічного менеджменту в 1990-х до згорання меритократичних досягнень після 2010 р. [9]. Словацький досвід у сфері оцінки регуляторного впливу та формування якісної нормотворчості системно опрацьовано К. Староньовою [15]. Польський досвід реформ публічного управління розкрито у широкій академічній традиції з активною участю місцевої школи політичних наук. Оцінки міжнародних організацій, зокрема щорічні звіти Європейської Комісії про розширення, Огляди публічного врядування ОЕСР, Принципи державного управління SIGMA формують сучасну оцінну рамку для аналізу реформ [8; 12; 14].

У вітчизняній науковій традиції питання адаптації досвіду Вишеградської групи для України розробляється у працях С. Серьогіна, І. Хожило, Є. Бородіна щодо реформи державної служби, В. Купрія щодо інституційної спроможності органів публічної влади, І. Лопушинського щодо реформи публічної служби в умовах європейської інтеграції [4; 1; 2]. Водночас систематичний історичний аналіз еволюції реформ державного управління Вишеградської четвірки протягом усього тридцятип'ятирічного періоду з прив'язкою до актуальних завдань реформи державного управління в Україні залишається недостатньо опрацьованим, що і визначає предметне поле цієї статті.

Метою статті є систематичний аналіз досвіду трансформації державного управління країн Вишеградської групи протягом 1990–2025 років, виявлення етапної логіки цих реформ, спільних структурних рис

і національних особливостей, а також формулювання прикладних висновків для реформи державного управління в Україні.

Методи дослідження. Дослідження ґрунтується на поєднанні методів, адекватних теоретико-емпіричному завданню компаративно-історичного аналізу реформ у чотирьох країнах. Історико-хронологічний метод застосовано для реконструкції п'ятиетапної періодизації реформ. Компаративний метод забезпечив порівняння реформаторських траєкторій Польщі, Чехії, Угорщини та Словаччини за єдиними критеріями: правова база державної служби, інституційна архітектура центру Уряду, стан меритократичного відбору, рівень політизації, ефективність системи професійного навчання. Системний і структурно-функціональний методи забезпечили розгляд реформ у ширшому контексті європейської інтеграції та посткомуністичної трансформації. Контент-аналіз застосовано до звітів SIGMA, ЄК і ОЕСР, а також до академічних праць міжнародних дослідників. Критично-аналітичний метод використано для оцінки можливості застосування досвіду країн Вишеградської групи для реформи в Україні. Дизайн дослідження є якісним компаративно-історичним; статистичні методи не застосовувалися, оскільки предметом аналізу є інституційні траєкторії, які досліджуються методами якісного порівняння, а не кількісного моделювання.

Виклад основного матеріалу дослідження. Еволюцію реформ державного управління у Вишеградській групі доцільно реконструювати як п'ятиетапну траєкторію, що охоплює період з падіння комуністичних режимів 1989 р. до сучасності. Кожен етап характеризується специфічним поєднанням внутрішніх викликів, зовнішніх стимулів і провідних інституційних завдань. Запропонована авторкою періодизація базується на трьох критеріях розмежування етапів:

- 1) характер провідного зовнішнього чинника (демократизаційний, євроінтеграційний, кризовий);
- 2) стан правової бази державної служби (формування, консолідація, згорання, відновлення);
- 3) динаміка відносин між політичним керівництвом та адміністративною системою (деполітизація, стабілізація, реполітизація).

Етап початкової посткомуністичної трансформації (1990–1995 рр.). Після падіння комуністичних режимів у 1989 р. і формування Вишеградської групи у лютому 1991 р. усі чотири країни постали перед потрійним завданням: політична демократизація, економічна трансформація і розбудова сучасної державної служби. Спадщина, яку успадкували країни соцблоку, включала розвинений, хоча й політизований, апарат центральної адміністрації, значну частку населення з вищою освітою та відносно високий рівень індустріалізації. Пріоритетами перших років були прийняття нових конституцій, департизація адміністративного апарату та початкові кроки з розробки законів про державну службу [17]. Угорщина ухвалила Закон про правовий статус державних службовців першою, у 1992 р., а Польща розпочала першу спробу реформи Законом 1996 р. Власне утворення Вишеградської групи 15 лютого 1991 р. формалізувало регіональну координацію реформ.

Етап передвступної підготовки до ЄС (1996–2004 рр.). Копенгагенські критерії 1993 р. і початок переговорів про вступ у 1998 р. створили потуж-

ний зовнішній стимул для системного реформування державного управління всіх чотирьох країн. Провідну методологічну роль зіграла Програма SIGMA, що стала спільною ініціативою ЄС і ОЕСР, заснована у 1992 р. [14]. Оцінка країн Вишеградської групи за критеріями адміністративної спроможності включала прогрес у створенні меритократичної, політично нейтральної державної служби. У цей період було ухвалено та/або переглянуто фундаментальні закони про державну службу, створені центральні органи управління державною службою, запроваджені системи професійного навчання, масштабно розгорнуті твінінгові проекти з європейськими партнерами [3, с. 2019–2021; 6]. Зрештою приєднання всіх чотирьох країн до ЄС 1 травня 2004 р. підвело підсумок цього етапу.

Етап консолідації після вступу до ЄС (2004–2010 рр.). Отримання членства зняло зовнішній тиск, але водночас поставило нові завдання, насамперед участь у європейських процесах ухвалення рішень, координація національних позицій в ЄС, освоєння структурних фондів. Країни Вишеградської групи пройшли нерівномірну консолідацію. Чехія і Словаччина продовжили технократичну модернізацію публічної адміністрації, зокрема у сфері оцінки регуляторного впливу [15]. Політична криза в Угорщині 2006 року призвела до нестабільної політики в даній сфері та, зрештою, до поступової делегітації урядової коаліції, що завершилася безпрецедентною перемогою партії «Фідес» Орбана у 2010 р. Польща, за уряду Громадянської платформи, підтримувала рівень меритократичності, посилювала систему підвищення кваліфікації державних службовців, запровадила стандартизовану систему оцінювання державних службовців та посилила розмежування політичних і адміністративних посад. Проте спільним викликом для всієї «четвірки» стала глобальна фінансова криза 2008 – 2010 рр., що поставила під сумнів здатність нових членів ЄС виконувати фінансові зобов'язання і зумовила скорочення адміністративних видатків. Дослідження Я.-Х. Меєра-Салінга цього періоду зафіксували виникнення тривожної тенденції, яка полягала у «деполітизації *de jure* vs реполітизації *de facto*», коли законодавчі гарантії меритократії формально зберігалися, але практика кадрових призначень поверталася до призначення не за результатом професійного відбору, а за політичною лояльністю [10].

Проведений авторкою аналіз цього періоду дозволяє виокремити важливий методологічний висновок: успішне завершення євроінтеграційного циклу створює особливу «зону інституційної уразливості», оскільки зникає зовнішній тиск, який структурував реформаторську повістку упродовж попередніх десяти років, а внутрішні гарантії стійкості реформ не встигають сформуватися. Ця «зона уразливості» триває орієнтовно від трьох до п'яти років і саме у цей період відбувається накопичення політичних передумов до системного згортання меритократії, яке проявляється уже у наступному етапі. Такий висновок має пряме значення для українського контексту: розроблення інституційних механізмів захисту меритократичних принципів має бути пріоритетом ще на етапі передвступних переговорів, а не після їх завершення.

Етап політизації та демократичного відступу (2010–2020 рр.). Цей етап становить найкритичнішу

частину Вишеградського досвіду і містить фундаментальні висновки для України. Прихід до влади коаліції «Фідес» в Угорщині у 2010 р. запустив системне згортання досягнень попереднього періоду: ухвалення нової конституції 2011 р. з обмеженням незалежності судової влади, серія законодавчих змін у сфері державної служби, що суттєво знизили гарантії стабільності кар'єри і меритократичного відбору з подальшим ослабленням незалежності апарату [5]. Д. Хайнал системно документує цю траєкторію як «Запозичення чи адаптація» (англ. – «Adopting or Adapting?»), тобто як процес, у якому формальна імпортована модель нового публічного менеджменту адаптувалася до національного політичного контексту у бік більшої централізації влади [9].

У Польщі схожі процеси розгорнулися після приходу до влади правоконсервативної партії «Право і справедливість» у 2015 р.: конституційна криза 2015–2016 рр., внесення змін до чинного Закону про державну службу 2008 р., зокрема, скасування конкурсного відбору для керівних посад у 2016 р., політичні призначення на посади голови Служби цивільної та регіональних адміністрацій [16]. Європейська Комісія у своїх звітах фіксувала стабільне погіршення показників за критеріями верховенства права та адміністративної спроможності [8]. Одночасно Чехія і Словаччина зберегли відносно вищий рівень меритократичності: чеський Закон про державну службу став ключовим досягненням консолідації, а словацький – переглянув систему з посиленням процесних гарантій [18; 19]. У обох цих країнах, водночас, спостерігалися періодичні спалахи політизації, пов'язані з коаліційними змінами.

На основі проведеного авторкою порівняльного аналізу можна виокремити три конкретні механізми, що зробили можливою системну політизацію державної служби у зазначений період. Перший механізм щодо концентрації формальних повноважень у виконавчій владі за одночасного послаблення ефективних стримувань з боку конституційних судів і незалежних наглядових органів. Другий полягає у використанні звичайного законодавчого процесу для послідовного скасування процедурних гарантій меритократичного відбору під обґрунтуванням «оптимізації» або «підвищення гнучкості кадрового управління». І, зрештою, третій стосується заміни культури адміністративної професійності культурою політичної лояльності через довготривалі кадрові ротації та створення паралельних кадрових потоків. Ці три механізми діють синергічно, тобто жоден з них окремо не дає такого системного ефекту, як їх поєднання. Розуміння цього синергічного характеру принципово важливе для української реформи: захисні контрзаходи мають одночасно охоплювати всі три виміри, оскільки точкова протидія одному з механізмів не запобігає системному згортання меритократії за іншими двома напрямками.

Етап амбівалентних сучасних тенденцій (2020–2025 рр.). Пандемія COVID-19 стала стрес-тестом для державних адміністрацій усіх чотирьох країн і виявила як сильні сторони, так і слабкі місця. Повномасштабна агресія Росії проти України у лютому 2022 р. переорієнтувала країни Вишеградської групи на нову геополітичну роль, а саме активної підтримки України через військову і гуманітарну допомогу. Однак у сфері реформ державного управління спостерігаються

різні тенденції в кожній з країн. Польща після зміни уряду у грудні 2023 р. розпочала процес відновлення меритократичних принципів у державній службі, що є важливим позитивним сигналом. Угорщина продовжує траєкторію 2010-х з посиленням централізації. Чехія і Словаччина зазнають циклічних коливань в межах демократичної системи, при цьому Словаччина у 2023–2024 рр. проходила через фазу політичних напружень.

Порівняльний аналіз траєкторій чотирьох країн у 2020–2025 рр. дозволяє авторці ідентифікувати важливу асиметрію: країни, у яких відбулося демократичне повернення після хвилі політизації, зокрема, Польща після грудня 2023 р., не можуть швидко відновити всі досягнуті раніше стандарти меритократії. Процес деполітизації виявляється істотно повільнішим, ніж процес політизації, оскільки потребує не лише зміни законодавства, а й відновлення довіри до інституцій, поновлення кар'єрної безперервності професійних кадрів та реконструкції інституційної пам'яті. За оцінкою авторки, повне відновлення довоєнного рівня меритократії у Польщі може зайняти від п'яти до восьми років, тобто суттєво більше часу, ніж було витрачено на його згортання (2015–2023 рр.). Ця асиметрія формує додатковий аргумент на користь ключової тези статті: у сфері захисту меритократії принципово ефективнішими є попереджувальні, а не коригувальні заходи.

Аналіз досвіду Вишеградської групи протягом 35 років дозволяє виокремити п'ять спільних структурних рис. По-перше, у всіх чотирьох країнах ухвалено закони про державну службу ще протягом передвступного до ЄС періоду, що заклало формальну веберівську основу. По-друге, всі чотири країни розбудували національні школи публічного управління як провідні провайдери професійного навчання [3, с. 2020–2022]. По-третє, ЄС-обумовлені антикорупційні рамки та системи оцінки регуляторного впливу стали стандартом. По-четверте, цифровізація публічних послуг просувалась різними темпами. По-п'яте, реформи децентралізації переформили відносини між центральним і місцевим рівнями [13].

На основі систематизації виявлених рис авторка пропонує розглядати Вишеградський підхід як реалізацію моделі «передвступного неовеберизму», що значить цілісного інституційного пакету, у якому меритократична державна служба, антикорупційні механізми, децентралізація, цифровізація та професійне навчання функціонально узгоджені через методологічну рамку SIGMA. Однак, як показує подальший досвід 2010-х рр., цей пакет не є самодостатнім: у відсутності зовнішнього тиску передвступних умов він потребує додаткових внутрішніх механізмів захисту, які у Вишеградських країнах виявилися недостатньо сильними у щонайменше двох з чотирьох випадків (Угорщина, та Польща 2015–2023 рр.). Ключовим методологічним висновком авторки є те, що моделі «передвступного неовеберизму» недостатньо для сталої меритократії. Необхідне її доповнення інституційно-конституційними гарантіями, які здатні пережити зміну політичних циклів.

Специфічним, критичним викликом Вишеградського досвіду є ризик політизації державної служби після приєднання до ЄС. Дослідження Меєра-Салінга, Хайнала і матеріали Європейської Комісії одногласно

фіксують, що формальні гарантії меритократії, ухвалені під тиском передвступних умов, самі по собі не є стійкими після вступу, вони потребують активної політичної підтримки та інституційних гарантій вищого рівня [10; 9; 8]. Це фундаментальний урок для України: євроінтеграційна орієнтація створює тимчасову коаліцію підтримки меритократичних реформ, але після зняття зовнішнього тиску виникає інституційна уразливість, що може призводити до згортання досягнень.

З урахуванням цих результатів досвід країн Вишеградської групи формує чотири ключові напрями практичних висновків для реформи державного управління в Україні. По-перше, необхідні законодавчі гарантії незалежності вищого корпусу державної служби, зокрема доцільно розглядати конституційне закріплення меритократичного принципу, механізми судового захисту від необґрунтованих звільнень, участь незалежних наглядових органів у процедурі відбору на керівні посади. По-друге, необхідним є інституційне оформлення вищого корпусу державної служби як окремого сегмента з посиленими гарантіями. По-третє, посилення Секретаріату КМУ як центру Уряду, інституційно незалежного від поточної політичної кон'юнктури, з чіткою аналітичною функцією та системою моніторингу реформ [1; 4].

Крім трьох перелічених напрямів, авторка вважає за доцільне виокремити четвертий, не менш важливий напрям, а саме розбудову системи публічного моніторингу стану меритократії у державній службі. Досвід Вишеградської групи демонструє, що політизація рідко відбувається одночасно, вона розгортається поступово через накопичення дрібних кадрових рішень, кожне з яких окремо здається несуттєвим. Публічний моніторинг зі структурованими індикаторами (частка конкурсних призначень серед усіх кадрових рішень; середня тривалість перебування на посаді у розрізі політичних циклів; частка звільнень з політично зумовлених причин; частота реорганізацій, що зачіпають персональний склад органів) створює механізм раннього попередження, який дає змогу реагувати на негативні тенденції ще до того, як вони набудуть системного характеру. Такий моніторинг має здійснюватися інституційно незалежними експертними структурами за участі громадянського суспільства і повинен щорічно оприлюднюватися у форматі публічної доповіді. Досвід «четвірки» переконує, що інституційні механізми раннього попередження коштують значно менше, ніж наступне відновлення втрачених стандартів меритократії.

Висновки. Здійснене дослідження демонструє, що країни Вишеградської групи протягом 1990–2025 років реалізували складну трансформацію публічного управління від посткомуністичної спадщини до сучасної європейської моделі, з подальшими нерівномірними періодами консолідації та згортання досягнень. Реконструйовано п'ятиетапну періодизацію реформ, що відображає логіку послідовних викликів і відповідей: початкова посткомуністична трансформація (1990–1995), передвступна підготовка до ЄС (1996–2004), консолідація після вступу (2004–2010), політизація та демократичний відступ (2010–2020), амбівалентні сучасні тенденції (2020–2025).

Виявлено п'ять спільних структурних рис Вишеградського підходу, а саме законодавча інституційно-

налізація державної служби у передвступний період, ЄС-обумовлені антикорупційні рамки, реформи децентралізації, цифровізація публічних послуг, національні школи публічного управління як провайдери професійного навчання. Водночас критичним викликом є ризик політизації державної служби після приєднання до ЄС, який реалізувався в Угорщині після 2010 р. і у Польщі у 2015–2023 рр. Цей досвід свідчить, що формальні гарантії меритократії, ухвалені під зовнішнім тиском, потребують підкріплення інституційними гарантіями вищого рівня і активною політичною підтримкою.

Для реформи державного управління в Україні досвід «четвірки» має подвійну цінність. З одного боку як джерело позитивних інституційних рішень (законодавча інституціоналізація державної служби, національні школи публічного управління, анти-

корупційні рамки, децентралізація), а з другого - як критичне попередження щодо ризиків політизації державної служби після вступу до ЄС. Практичні напрями адаптації включають конституційне закріплення меритократичного принципу, інституційне оформлення вищого корпусу державної служби, посилення СКМУ як центру Уряду з аналітичним мандатом, а також розбудову системи публічного моніторингу стану меритократії.

Перспективи подальших досліджень пов'язані з поглибленим аналізом кейс-стаді конкретних реформ в кожній країні, порівняльним аналізом вишеградського і балтійського досвіду з виокремленням спільних та відмінних траєкторій, а також емпіричною оцінкою можливостей трансферу конкретних інституційних рішень у український контекст.

Бібліографічний список:

1. Купрій В. О. *Інституційна спроможність органів публічної влади: теоретико-методологічні засади* : монографія. Київ : НАДУ, 2018. 312 с.
2. Лопушинський І. П. Реформа публічної служби в Україні в умовах європейської інтеграції. *Вісник Національної академії державного управління при Президенті України*. 2023. № 3 (104). С. 22–31.
3. Плаксенко М. Досвід країн Вишеградської групи у професійному навчанні державних службовців формуванню політики. *Суспільство та національні інтереси*. Спецвипуск. 2026. № 6 (26). С. 2016–2026. DOI: [https://doi.org/10.52058/3041-1572-2026-6\(26\)-2016-2026](https://doi.org/10.52058/3041-1572-2026-6(26)-2016-2026)
4. Сergyogin S. M., Hozhylo I. I., Borodin S. I. *Реформа державної служби в Україні: концептуально-теоретичні засади та виклики практичної реалізації* : монографія. Дніпро : ДРІДУ НАДУ, 2020. 248 с.
5. 2018. évi CXXV. törvény a kormányzati igazgatásról [Закон Угорщини CXXV від 2018 р. про урядову адміністрацію]. *Magyar Közlöny*. 2018. № 121. URL: <https://net.jogtar.hu/jogszabaly?docid=a1800125.tv>
6. Bouckaert G., Nemec J., Nakrošis V., Hajnal G., Tönnisson K. *Public Management Reforms in Central and Eastern Europe*. Bratislava : NISPAcee Press, 2008. 379 p. URL: <https://www.nispa.org/files/publications/ebooks/nispacee-publicmanagemntreforms2008.pdf>
7. Drechsler W. Governance in and by Central and Eastern Europe. *Halduskultuur – Administrative Culture*. 2013. Vol. 14, No. 1. P. 4–8.
8. European Commission. Communication on EU Enlargement Policy 2024. Brussels : European Commission, 2024. URL: https://enlargement.ec.europa.eu/enlargement-policy/strategy-and-reports/2024-communication-eu-enlargement-policy_en
9. Hajnal G. Adopting or Adapting? The Continuing Story of the New Public Management Reform in Hungary. *Public Sector Reform in Central and Eastern Europe* / ed. by G. Bouckaert, J. Nemec. Bratislava : NISPAcee, 2015. P. 45–68.
10. Meyer-Sahling J.-H. The Durability of EU Civil Service Policy in Central and Eastern Europe after Accession. *Governance*. 2011. Vol. 24, No. 2. P. 231–260. DOI: <https://doi.org/10.1111/j.1468-0491.2011.01523.x>
11. Nakrošis V. Public Sector Reform in Central and Eastern Europe: Convergence or Divergence? *Halduskultuur – Administrative Culture*. 2018. Vol. 18. P. 3–7.
12. OECD. *Public Governance Review: Poland: Implementing Strategic-State Capability*. Paris : OECD Publishing, 2013. 328 p. DOI: <https://doi.org/10.1787/9789264201811-en>
13. Pollitt C., Bouckaert G. *Public Management Reform: A Comparative Analysis – Into the Age of Austerity*. 4th ed. Oxford : Oxford University Press, 2017. 408 p.
14. SIGMA. *The Principles of Public Administration*. Paris : OECD/SIGMA, 2023. URL: <https://www.sigmaweb.org/publications/principles-public-administration.htm>
15. Staroňová K. Regulatory Impact Assessment: Formal Institutionalization and Practice. *Journal of Public Policy*. 2010. Vol. 30, No. 1. P. 117–136. DOI: <https://doi.org/10.1017/S0143814X09990340>
16. Ustawa z dnia 21 listopada 2008 r. o służbie cywilnej [Закон Республіки Польща від 21 листопада 2008 р. про державну службу]. *Dziennik Ustaw*. 2008. Nr 227, poz. 1505. URL: <https://isap.sejm.gov.pl>
17. Verheijen T. *Civil Service Systems in Central and Eastern Europe*. Cheltenham : Edward Elgar, 1999. 384 p.
18. Zákon č. 234/2014 Sb. o státní službě [Закон Чеської Республіки № 234/2014 Sb. про державну службу]. *Sbírka zákonů*. 2014. URL: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2014-234>
19. Zákon č. 55/2017 Z. z. o štátnéj službe [Закон Словацької Республіки № 55/2017 Z. z. про державну службу]. *Zbierka zákonov*. 2017. URL: <https://www.slov-lex.sk/pravne-predpisy/SK/ZZ/2017/55/>

References:

1. Kuprii V. O. (2018) *Instytutsiina spromozhnist orhaniv publichnoi vlady: teoretyko-metodolohichni zasady*: monohrafiia [Institutional capacity of public authorities: Theoretical and methodological foundations: monograph]. Kyiv: NADU, 312 p. (in Ukrainian)
2. Lopushynskyi I. P. (2023) Reforma publichnoi sluzhby v Ukraini v umovakh yevropeiskoi intehratsii [Public service reform in Ukraine in the conditions of European integration]. *Visnyk Natsionalnoi akademii derzhavnoho upravlinnia pry Prezidentovi Ukrainy – Bulletin of the National Academy of Public Administration under the President of Ukraine*, no. 3 (104), pp. 22–31. (in Ukrainian)
3. Plaksenko M. (2026) Dosvid krain Vyshegradskoi hrupy u profesiinomu navchanni derzhavnykh sluzhbovtiv formuvanni polityky [Experience of the Visegrad Group countries in the professional training of civil servants in policy

formation]. *Suspilstvo ta natsionalni interesy – Society and National Interests*, spec. issue, no. 6 (26), pp. 2016–2026. [https://doi.org/10.52058/3041-1572-2026-6\(26\)-2016-2026](https://doi.org/10.52058/3041-1572-2026-6(26)-2016-2026) (in Ukrainian)

4. Serohin S. M., Khozhylo I. I., Borodin Ye. I. (2020) *Reforma derzhavnoi sluzhby v Ukraini: kontseptualno-teoretychni zasady ta vyklyky praktichnoi realizatsii*: monohrafiia [Civil service reform in Ukraine: Conceptual-theoretical foundations and challenges of practical implementation: monograph]. Dnipro: DRIDU NADU, 248 p. (in Ukrainian)

5. Act CXXV of 2018 on Governmental Administration (2018) *Magyar Közlöny*, no. 121. Available at: <https://net.jogtar.hu/jogszabaly?docid=a1800125.tv> (accessed July 10, 2026). (in Hungarian)

6. Bouckaert G., Nemec J., Nakrošis V., Hajnal G., Tönnisson K. (2008) *Public Management Reforms in Central and Eastern Europe*. Bratislava: NISPAcee Press, 379 p. Available at: <https://www.nispa.org/files/publications/ebooks/nispacee-publicmanagementreforms2008.pdf>

7. Drechsler W. (2013) Governance in and by Central and Eastern Europe. *Halduskultuur – Administrative Culture*, vol. 14, no. 1, pp. 4–8.

8. European Commission (2024) Communication on EU Enlargement Policy 2024. Brussels: European Commission. Available at: https://enlargement.ec.europa.eu/enlargement-policy/strategy-and-reports/2024-communication-eu-enlargement-policy_en

9. Hajnal G. (2015) Adopting or Adapting? The Continuing Story of the New Public Management Reform in Hungary. In G. Bouckaert, J. Nemec (Eds.), *Public Sector Reform in Central and Eastern Europe*. Bratislava: NISPAcee, pp. 45–68.

10. Meyer-Sahling J.-H. (2011) The Durability of EU Civil Service Policy in Central and Eastern Europe after Accession. *Governance*, vol. 24, no. 2, pp. 231–260. <https://doi.org/10.1111/j.1468-0491.2011.01523.x>

11. Nakrošis V. (2018) Public Sector Reform in Central and Eastern Europe: Convergence or Divergence? *Halduskultuur – Administrative Culture*, vol. 18, pp. 3–7.

12. OECD (2013) *Public Governance Review: Poland: Implementing Strategic-State Capability*. Paris: OECD Publishing, 328 p. <https://doi.org/10.1787/9789264201811-en>

13. Pollitt C., Bouckaert G. (2017) *Public Management Reform: A Comparative Analysis – Into the Age of Austerity*. 4th ed. Oxford: Oxford University Press, 408 p.

14. SIGMA (2023) *The Principles of Public Administration*. Paris: OECD/SIGMA. Available at: <https://www.sigmaweb.org/publications/principles-public-administration.htm>

15. Staroňová K. (2010) Regulatory Impact Assessment: Formal Institutionalization and Practice. *Journal of Public Policy*, vol. 30, no. 1, pp. 117–136. <https://doi.org/10.1017/S0143814X09990340>

16. Ustawa z dnia 21 listopada 2008 r. o służbie cywilnej [Law of the Republic of Poland of November 21, 2008 on Civil Service] (2008) *Dziennik Ustaw*, no. 227, item 1505. Available at: <https://isap.sejm.gov.pl> (accessed July 10, 2026). (in Polish)

17. Verheijen T. (1999) *Civil Service Systems in Central and Eastern Europe*. Cheltenham: Edward Elgar, 384 p.

18. Zákon č. 234/2014 Sb. o státní službě [Law of the Czech Republic No. 234/2014 Sb. on Civil Service] (2014) *Sbírka zákonů*. Available at: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2014-234> (accessed July 10, 2026). (in Czech)

19. Zákon č. 55/2017 Z. z. o štátní službě [Law of the Slovak Republic No. 55/2017 Z. z. on Civil Service] (2017) *Zbierka zákonov*. Available at: <https://www.slov-lex.sk/pravne-predpisy/SK/ZZ/2017/55/> (in Slovak)

Дата надходження статті: 30.07.2026

Дата прийняття статті до публікації: 18.09.2026

Дата публікації статті: 30.09.2026