

УДК 351:328.185(477)(061.1ЄС)

DOI: <https://doi.org/10.31470/2786-6246-2025-14-58-68>

Лихач Юлія, кандидат наук з державного управління,
Директор Вищої школи публічного управління

Lykhach Yuliia, PhD in Public Administration,
Director of High School of Public Governance

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-0945-0692>

РОЗВИТОК ІНСТИТУЦІЙНОЇ СПРОМОЖНОСТІ ОРГАНІВ ДЕРЖАВНОЇ ВЛАДИ В УКРАЇНІ ЩОДО РЕАЛІЗАЦІЇ ПОЛІТИКИ ЄВРОПЕЙСЬКОЇ ІНТЕГРАЦІЇ

DEVELOPMENT OF INSTITUTIONAL CAPACITY OF STATE AUTHORITY BODIES IN UKRAINE IN RELATION TO THE IMPLEMENTATION OF EUROPEAN INTEGRATION POLICY

Анотація. У статті здійснено огляд пріоритетних напрямів реалізації державної політики європейської інтеграції, приділено увагу діяльності вищих органів публічної влади щодо вступу України до ЄС, окреслено основні фактори, що можуть сприяти посиленню інституційної спроможності та кадрового потенціалу органів державної влади, відповідальних за виконання зобов'язань України у сфері європейської інтеграції. Наголошено, що для розвитку спроможності системи державного управління забезпечувати реалізацію політики європейської інтеграції необхідно сформувати нову генерацію публічних службовців, які забезпечать ефективність внутрішньої державної євроінтеграційної роботи та зможуть гідно представляти Україну на переговорах, в інституціях ЄС і разом з експертами держав-членів ЄС формувати майбутні політики ЄС. Виокремлено ключові елементи посилення інституційної спроможності органів державної влади у сфері євроінтеграції: формування вимог до професійної компетентності фахівців, залучених до переговорів і вироблення політики щодо вступу до ЄС, а також систематична підготовка службовців, відповідальних за виконання зобов'язань України у цій сфері.

Визначено виклики та запропоновано практичні рекомендації для посилення інституційної і кадрової спроможності державних органів щодо виконання зобов'язань, у тому числі щодо приведення законодавства України до права ЄС, підготовки до переговорного процесу, зокрема шляхом започаткування нових проєктів МТД, а також розвитку співпраці з подібними інституціями в країнах ЄС та державах-кандидатах на членство в ЄС. Обґрунтовано необхідність розроблення програм та організації навчання державних службовців за такими напрямками: секторальне законодавство ЄС; знання стандартів ЄС у відповідній сфері політики та заходів з адаптації законодавства; теорія і практика переговорного процесу; розробка аналітичних документів (позицій, звітів, аналітичних записок); процес наближення українського законодавства до права ЄС.

Ключові слова: органи державної влади, політика європейської інтеграції, інституційна спроможність, державні службовці, кадровий потенціал, професійний розвиток.

Abstract. The article reviews the priority areas of implementation of the state policy of European integration, pays attention to the activities of higher public authorities regarding Ukraine's accession to the EU, outlines the main factors that can contribute to strengthening the institutional capacity and human resources potential of state authorities responsible for fulfilling Ukraine's obligations in the field of European integration. It is emphasized that in order to develop the capacity of the public administration system to ensure the implementation of the European integration policy, it is necessary to form a new generation of public servants who will not only ensure the effectiveness of internal state European integration work, but also be able to adequately represent Ukraine in negotiations, in EU institutions, and together with experts from EU member states, shape future EU policies. Key elements of strengthening the institutional capacity of state bodies in the field of European integration have been identified: the

formation of requirements for the professional competence of specialists involved in negotiations and policy development on EU accession, as well as systematic training of officials responsible for fulfilling Ukraine's obligations. Challenges are identified and practical recommendations are proposed for strengthening the institutional and personnel capacity of state authorities in fulfilling obligations in the field of European integration, including in bringing Ukrainian legislation into line with EU law, preparing for the negotiation process, in particular by launching new MTD projects, as well as developing cooperation with similar institutions in EU countries and candidate countries for EU membership. The need to develop programs and organize training for civil servants in the following areas is substantiated: EU sectoral legislation; knowledge of EU standards in the relevant policy area and measures for adapting legislation; theory and practice of the negotiation process; development of analytical documents (positions, reports, analytical notes); the process of approximation of Ukrainian legislation to EU law.

Keywords: public authorities, European integration policy, institutional capacity, civil servants, human resources, professional development.

Постановка проблеми. Україна вважає вступ до Європейського Союзу одним зі своїх головних пріоритетів. Цей процес розпочався ще 16 жовтня 1998 р. у Відні у рамках 2 Саміту Україна – Європейський Союз, коли європейські лідери та Президент України Леонід Кучма назвали співробітництво між Україною та ЄС «стратегічним та унікальним партнерством» й обговорили низку питань співпраці у сфері зовнішньої політики та політики безпеки [1].

Україна вперше заявила про прагнення на асоційованих правах взаємодіяти з Європейським Союзом, а ЄС узяв до уваги відповідні положення Стратегії інтеграції України до Європейського Союзу, затвердженої Указом Президента України 11 червня 1998 р. [2]. З того часу співпраця між Україною та ЄС зміцнювалась та пройшла кілька етапів, найбільш значущим серед яких було підписання у 2014 р. Угоди про асоціацію між Україною та ЄС [3] та ратифікація її двома сторонами.

Рух до ЄС – це, в першу чергу, системні реформи, ринкова конкурентоспроможна економіка та ефективні політики, впроваджені на основі європейських принципів. Україна розглядає процес приєднання до ЄС як інструмент для трансформації та адаптації до стандартів, які вимагаються від усіх членів ЄС, а також для підвищення загальної ефективності та конкурентоспроможності як ЄС, так і України на міжнародному рівні. Процес вступу є каталізатором значних економічних та політичних реформ в Україні.

Для розвитку спроможності системи державного управління забезпечувати реалізацію всеохоплюючої політики європейської інтеграції необхідно сформувати нову генерацію публічних службовців, які не лише забезпечать ефективність внутрішньої державної євроінтеграційної роботи, але й зможуть гідно представляти Україну на переговорах, в інституціях ЄС та разом з експертами держав-членів ЄС формувати майбутні політики ЄС.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Сучасні підходи, теоретичні аспекти організації діяльності органів державної влади у сфері європейської інтеграції викладені у працях таких зарубіжних та вітчизняних вчених, як Х. Андерсон, Р. Арон, Б. Альстренд, К. Дойч, Дж. Лемпел, А. Маршал, Б. Балаша, Ф. Канерт, Ф. Мачлуп, Б. Менніс, Г. Мінцберг, Ф. Перру, Б. Райзберг, У. Уоллас, А. Чандлер, Л. Грень, А. Дегтяр, С. Домбровська, Ю. Древаль, В. Воротін, О. Крюков, В. Ковальчук, М. Латинін, І. Лопушинський, В. Маліков, В. Мороз, І. Парубчак, П. Покатаєв, О. Радченко, А. Ромін, В. Садковий, В. Сиченко, В. Степанов, В. Стрельцов, Ю. Ульянов, В. Шведун та ін.

Аналіз результативності і механізмів реалізації державної політики у сфері європейської інтеграції України, в тому числі щодо практичних аспектів організації діяльності органів державної влади, проводили такі дослідники як Є. Ангел, І. Беззуб, Т. Гоголь, Н. Гнидюк, В. Єрмоленко, В. Ємельянов, М. Канавець, Л. Лисенко, С. Майстро, В. Мартинюк, М. Поленкова, Х. Притула, М. Пашков, В. Толкованов, Н. Щербак та ін.

Недостатня дослідженість проблематики інституційної та кадрової спроможності органів державної влади у сфері європейської інтеграції, потреб у професійному розвитку публічних

службовців, залучених до виконання зобов'язань України у цій сфері, фрагментарний характер аналізу лише окремих сфер та брак рекомендацій і обґрунтованих висновків щодо удосконалення державної політики у цій сфері зумовили актуальність теми даного дослідження.

Мета статті – здійснити огляд пріоритетних напрямів реалізації державної політики європейської інтеграції, діяльності вищих органів публічної влади у напрямку вступу України до ЄС, окреслити основні фактори, що можуть сприяти посиленню інституційної спроможності та кадрового потенціалу органів державної влади, відповідальних за виконання зобов'язань України у сфері європейської інтеграції.

Виклад основного матеріалу. Одним із визначальних напрямів державної політики України є забезпечення інтеграції в європейський політичний, економічний та правовий простір з метою набуття членства в Європейському Союзі. Статус України як кандидата на членство в ЄС визначає якісно новий формат відносин між Україною та ЄС, що де-юре закріплює початок вступу України до ЄС.

Важливим кроком до набуття повноцінного членства в ЄС стало отримання Україною 14 грудня 2023 р. важливого рішення: Європейська рада підтримала рекомендацію Європейської Комісії і оголосила про початок процесу переговорів щодо вступу України до ЄС [4]. Проте процес ведення переговорів про вступ до ЄС є тривалим і складним. Умовою його початку є повне приведення законодавства України у відповідність до норм права ЄС.

25 січня 2024 р. Європейська Комісія розпочала офіційний скринінг відповідності національного законодавства України до права ЄС, який завершився 30 вересня 2025 р. Заключна двостороння сесія була присвячена розгляду розділу 22 «Регіональна політика та координація структурних інструментів» в межах Кластера 5 «Ресурси, сільське господарство та згуртованість» [5].

Лише до процесу перевірки відповідності законодавства України до права ЄС, в рамках якого з лютого по травень 2024 р. проведено 32 пояснювальні сесії, які стосувались усіх переговорних розділів, з української сторони було залучено більше ніж 80 державних органів та державних установ в межах 32 делегацій [6]. А 25 червня у Люксембурзі відбулась перша Міжурядова Конференція між Україною та ЄС, що ознаменувала початок фактичних перемовин про членство України в Європейському Союзі.

З метою забезпечення переговорного процесу про вступ України до Європейського Союзу постановою Кабінету Міністрів України від 27 серпня 2024 р. № 987 було утворено:

- Міжвідомчу робочу групу з питань забезпечення переговорного процесу про вступ України до Європейського Союзу та адаптації законодавства України до права Європейського Союзу (далі – Міжвідомча робоча група);
- робочі (переговорні) групи щодо підготовки переговорних позицій України під час переговорів з Європейським Союзом щодо укладення Угоди про вступ України до Європейського Союзу за відповідними розділами переговорної рамки Європейського Союзу.

Міжвідомча робоча група є тимчасовим консультативно-дорадчим органом Кабінету Міністрів України під головуванням Віце-прем'єр-міністра з питань європейської та євроатлантичної інтеграції України [7].

Основними завданнями Міжвідомчої робочої групи є:

- 1) сприяння забезпеченню підготовки до проведення переговорів про вступ України до Європейського Союзу, в тому числі шляхом консолідованого формування органами законодавчої та виконавчої влади переговорної позиції України;
- 2) визначення шляхів, механізмів та способів вирішення проблемних питань, що виникають під час формування переговорної позиції України;
- 3) сприяння забезпеченню підготовки до двосторонніх зустрічей з Європейською Комісією з питань проведення офіційної оцінки стану імплементації актів права Європейського Союзу (acquis ЄС) в законодавство України;

- 4) планування, моніторинг та оцінка результативності виконання рекомендацій, які містяться у рішеннях, прийнятих Європейською Комісією щодо України;
- 5) підготовка пропозицій щодо розроблення проекту Національної програми адаптації законодавства України до права Європейського Союзу (acquis EC);
- 6) сприяння забезпеченню координації діяльності міністерств, інших центральних органів виконавчої влади з питань підготовки та проведення переговорів з Європейським Союзом щодо вступу України до Європейського Союзу.

Для підтримки діяльності Міжвідомчої робочої групи та роботи її членів можуть залучатися додаткові експерти, фахівці, перекладачі міжнародних організацій [7].

Для налагодження ефективної системи планування та управління процесами європейської інтеграції, успішної підготовки та проведення переговорів про вступ України до ЄС необхідними є визначення стану та аналіз потреб щодо інституційної спроможності та кадрового складу державних органів, відповідальних за виконання зобов'язань України у сфері європейської інтеграції.

З цієї метою у 2022 р. Національним агентством України з питань державної служби в рамках реалізації Плану відновлення України та на виконання доручення Віце-прем'єр-міністра з питань європейської та євроатлантичної інтеграції України від 05 листопада 2022 р. № 30317/0/1-22 ініційовано та проведено опитування у центральних органах виконавчої влади та інших органах державної влади для оцінки спроможності виконувати завдання щодо імплементації права ЄС у законодавство України [8].

Ще одним законодавчим підґрунтям такого опитування є план заходів з реалізації Стратегії реформування державного управління України на 2022–2025 рр., який передбачає щорічне визначення потреб щодо інституційної спроможності та кадрового складу державних органів, відповідальних за виконання зобов'язань України у сфері європейської інтеграції.

Аналіз потреб проводиться відповідно до Методичних рекомендацій зі щорічного проведення аналізу потреб щодо інституційної спроможності та кадрового складу державних органів, відповідальних за виконання зобов'язань України у сфері європейської інтеграції, затверджених наказом НАДС від 07 листопада 2023 р. № 179-23 (у редакції наказу НАДС від 31 травня 2024 р. № 88-24).

Метою дослідження передбачено збір, аналіз та систематизацію потреб державних органів щодо фахового супроводу виконання міжнародно-правових зобов'язань України у сфері європейської інтеграції.

Серед завдань даного дослідження:

- визначення стану інституційної спроможності та кадрового складу державних органів щодо виконання зобов'язань України у сфері європейської інтеграції;
- з'ясування кількісних та якісних потреб у фахівців щодо виконання зобов'язань України у сфері європейської інтеграції;
- визначення державних органів, які мають потребу у створенні нових посад та нових структурних підрозділів для належного виконання зобов'язань України у сфері європейської інтеграції;
- визначення потреб державних органів у залученні додаткової експертної підтримки у вигляді проєктів (програм) міжнародної технічної допомоги (далі – МТД).

Проведеним аналізом встановлено, що у 2024 р. до виконання зобов'язань України у сфері європейської інтеграції залучено щонайменше 485 структурних підрозділів у 78 державних органах та установах із них: 297 підрозділів, залучених до приведення законодавства України до права ЄС; 68 підрозділів, на які покладено функції з координації європейської інтеграції та 120 структурних підрозділів, залучених до виконання інших зобов'язань України у сфері європейської інтеграції.

У 2024 р. у порівнянні із 2023 р. кількість структурних підрозділів, залучених до приведення законодавства України до права ЄС збільшилася на 3 підрозділи, а кількість структурних підрозділів з питань європейської інтеграції – на 1 підрозділ [8].

Крім того, до реалізації державної політики щодо реалізації зобов'язань України у сфері європейської інтеграції залучено щонайменше 3081 фахівець, із них: 2096 фахівців структурних підрозділів, залучених до приведення законодавства України до права ЄС; 320 фахівців структурних підрозділів, на які покладено функції з координації європейської інтеграції; 665 фахівців структурних підрозділів, залучених до виконання інших зобов'язань України у сфері європейської інтеграції, що становить відповідно 28 %, 52 % та 33 % фактичної чисельності зазначених структурних підрозділів.

У 2024 р. у порівнянні із 2023 р. кількість таких фахівців у структурних підрозділах, залучених до приведення законодавства України до права ЄС зросла на 85 осіб; а у структурних підрозділах з питань європейської інтеграції – на 30 осіб. Характерно, що фахівці міністерств складають 31 % усіх фахівців, залучених до виконання зобов'язань України у сфері європейської інтеграції, тоді як фахівці інших ЦОВВ – 47 %.

Разом з тим, частка фахівців, залучених до виконання зобов'язань України у сфері європейської інтеграції, які володіють англійською мовою на рівні B1 та вище складає лише 44 %. Ці дані не змінилися у 2024 р. порівняно з 2023 р. [8].

Одночасно аналіз даних 2022–2024 рр. показав, що менше половини фахівців структурних підрозділів, залучених до приведення законодавства України до права ЄС володіють іноземною мовою на рівні, достатньому для виконання завдань, пов'язаних із підготовкою до переговорного процесу. У 2024 р. частка таких фахівців складає 39 %, що на 1 % більше, ніж у 2023 р. та на 4 % менше у порівнянні із 2022 р.

Аналогічний показник для структурних підрозділів з питань європейської інтеграції протягом трьох років залишається на рівні 85-86 відсотків.

Отримані результати демонструють необхідність посилення кадрового потенціалу органів державної влади у фахівцях долучених до питань європейської інтеграції. Зокрема, встановлено, що у 2024 р. потреба у залученні додаткових кадрових ресурсів до реалізації функцій, спрямованих на виконання зобов'язань України у сфері європейської інтеграції становить 805 фахівців для 51 державного органу та НБУ: 548 осіб – до структурних підрозділів, залучених до приведення законодавства України у відповідність до права ЄС; 133 особи – до структурних підрозділів з питань європейської інтеграції та 124 особи – до структурних підрозділів, залучених до виконання інших зобов'язань України у сфері європейської інтеграції. Це на 132 фахівці більше у порівнянні з 2023 р.

Отже, у 2024 р. потребують посилення кадрової спроможності 57 % структурних підрозділів, залучених до приведення законодавства України у відповідність до права ЄС та 63 % структурних підрозділів з питань європейської інтеграції, що відповідно на 15 та 9 % більше аналогічних показників 2023 р.

У 2024 р. 33 державні органи та НБУ мають потребу у створенні 472 нових штатних одиниць, із них: 314 посад – у структурних підрозділах, залучених до приведення законодавства України до права ЄС; 88 посад – у структурних підрозділах з питань європейської інтеграції; 70 посад – у структурних підрозділах, залучених до виконання інших зобов'язань України у сфері європейської інтеграції. Це на 78 штатних одиниць більше, ніж у 2023 р.

При цьому 26 державних органів готові реалізувати потребу у створенні нових посад шляхом утворення нових структурних підрозділів: 7 управлінь, 29 відділів, 21 сектор та 8 експертних груп. У 2023 р. таких державних органів було 22 [8].

Організація діяльності органів державної влади у частині забезпечення підготовки до проведення переговорів про вступ України до Європейського Союзу, формування переговорної позиції України, імплементації актів права Європейського Союзу (*acquis* ЄС) в законодавство України потребує зовнішньої експертної підтримки.

Зокрема, для роботи над 34 із 35 переговорних розділів є потреба у залученні зовнішньої експертної підтримки (у тому числі у вигляді проектів (програм) МТД) для підготовки пропозицій до приведення законодавства України у відповідність до права ЄС. У 2023 р. потреба у залученні додаткової експертної підтримки була у 30 із 35 переговорних розділів.

Слід зазначити, що обласні державні адміністрації відіграють важливу роль у реалізації державної політики європейської інтеграції. Така діяльність реалізується шляхом впровадження регіональних програм, співпраці з міжнародними партнерами та залучення інвестицій. Серед іншого вони відповідають за координацію зусиль на регіональному рівні щодо забезпечення відповідності європейським стандартам, що сприяє модернізації економіки, підвищенню конкурентоспроможності та досягненню завдань щодо вступу України до Європейського Союзу.

У 2024 р. до виконання зобов'язань України у сфері європейської інтеграції на регіональному рівні залучено щонайменше 80 структурних підрозділів у 25 місцевих державних адміністраціях (ОВА та КМДА), із них: 21 підрозділ, на який покладено функції з координації європейської інтеграції та 59 підрозділів, залучених до виконання інших зобов'язань України у сфері європейської інтеграції.

До зобов'язань України у сфері європейської інтеграції на регіональному рівні залучається щонайменше 375 фахівців, із них: 125 фахівців структурних підрозділів, на які покладено функції з координації європейської інтеграції; 250 фахівців структурних підрозділів, залучених до виконання інших зобов'язань України у сфері європейської інтеграції. Це становить відповідно 27 % та 25 % фактичної чисельності зазначених структурних підрозділів.

Разом з тим, менше половини (29 %) фахівців, залучених до виконання зобов'язань України у сфері європейської інтеграції на регіональному рівні, володіють англійською мовою на рівні, достатньому для виконання євроінтеграційних завдань. Для структурних підрозділів з питань європейської інтеграції значення цього показника є вищим – 48 відсотків [8].

Потреба місцевих державних адміністрацій у залученні додаткових кадрових ресурсів для реалізації функцій, спрямованих на виконання зобов'язань України у сфері європейської інтеграції, становить 71 особу.

Крім того, 10 ОДА мають потребу у створенні 37 нових штатних одиниць, із них: 18 посад – у структурних підрозділах з питань європейської інтеграції; 19 посад – у структурних підрозділах, залучених до виконання інших зобов'язань України у сфері європейської інтеграції. При цьому Донецька, Тернопільська, Одеська, Івано-Франківська, Київська, Харківська, Сумська, Рівненська обласні державні адміністрації найбільше потребують посилення кадрового потенціалу у фахівцях з питань європейської інтеграції.

На сьогодні можна виокремити два ключових елементи посилення інституційної спроможності органів державної влади у сфері євроінтеграції:

1. Формування вимог до професійної компетентності спеціалістів, які будуть задіяні в перемовинах і формуванні політик, пов'язаних з членством в ЄС.
2. Розробка і запровадження програм системного навчання та розвитку публічних службовців, відповідальних за виконання зобов'язань України у сфері європейської інтеграції.

Одним із важливих кроків у цьому напрямку стало підписання у 2023 р. Меморандуму між Коледжем Європи в Натоліні та Урядом України щодо поглиблення співпраці в освітній діяльності та підвищення сталості Програми «Natolin4Capacity Building». Цей Меморандум про співпрацю передбачає створення умов для навчання та розвитку українських державних службовців у сфері європейської інтеграції, зокрема в межах процесу переговорів щодо членства в ЄС.

Проект Natolin4Capacity реалізовувався з 2020 по 2024 рр. Коледжем Європи в Натоліні спільно з Урядовим офісом координації європейської та євроатлантичної інтеграції України у співпраці з Національним агентством з питань державної служби та Представництвом Європейського Союзу в Україні. Він передбачав посилення національної спроможності для навчання та розвитку експертизи українських державних службовців у сфері європейської інтеграції, зокрема в межах процесу переговорів щодо членства в ЄС [9].

Поточний проект Natolin4Capacity Building Phase II ґрунтується на досвіді попередньої ініціативи Natolin4Capacity Building. Завдяки цьому освітньому проєкту публічні службовці поглиблюють розуміння права та політики ЄС, долучаються до процесу правового наближення та

отримають навички, необхідні для підготовки переговорних позицій – у співпраці з європейськими фахівцями та в європейському навчальному середовищі.

Основні компоненти проекту передбачають:

- участь у «Tailored Onsite Knowledge and Analytical Skills Programme» для 100 обраних учасників з України в Коледжі Європи в Натоліні;
- тренінги для тренерів, що забезпечать необхідні навички для ефективного поширення отриманих знань;
- розробку та оновлення 22 онлайн-курсів з окремих питань європейської інтеграції, які розміщені на освітній платформі «StudyiЯ»;
- очні тренінги на базі Вищої школи публічного управління (далі – Вищої школи) для 180 учасників;
- вебінари за участю європейських експертів з ключових тем європейської інтеграції.

Питання організації системи професійного розвитку публічних службовців забезпечує НАДС. Відповідно до пункту 22 Положення про систему професійного навчання НАДС щороку здійснює вивчення загальних потреб у професійному навчанні. За його результатами формуються переліки пріоритетних напрямів (тем) підвищення кваліфікації державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування за загальними професійними (сертифікатними) програмами та короткостроковими програмами, які враховуються суб'єктами надання освітніх послуг у сфері професійного навчання (провайдерами) під час розроблення відповідних програм підвищення кваліфікації.

Відповідно до проведеного НАДС аналізу, потреби на 2026–2028 рр. у підвищенні кваліфікації державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування за загальними короткостроковими програмами з питань європейської інтеграції складають 24457 осіб. Тоді як підвищення рівня володіння іноземними мовами за короткостроковими та професійними програмами визначили для себе пріоритетними 37966 осіб.

Крім того, залишаються стабільно високими потреби у професійному навчанні фахівців, залучених до функцій з виконання зобов'язань України у сфері євроінтеграції. Мова йде про отримання знань з секторального законодавства ЄС, стандартів ЄС у відповідних сферах, заходів з адаптації законодавства, процесів наближення українського законодавства до права ЄС, теорії і практики переговорного процесу.

Організацію професійного розвитку публічних службовців у сфері європейської інтеграції здійснює Вища школа. Відповідно до Положення та Стратегію розвитку Вищої школи публічного управління на 2023–2028 рр., одним із її завдань є підвищення кваліфікації державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування з питань європейської інтеграції [10].

З цією метою в структурі Вищої школи створено Центр професійного розвитку з питань європейської та євроатлантичної інтеграції. Його діяльність спрямована на посилення кадрового потенціалу органів державної влади та органів місцевого самоврядування для ефективного управління процесом європейської інтеграції України та реалізації державної політики у сфері європейської та євроатлантичної інтеграції.

Протягом 2023–2024 рр. Вищою школою здійснено низку заходів щодо підвищення кваліфікації публічних службовців у сфері європейської інтеграції. Зокрема, розроблено 25 програм підвищення кваліфікації, за якими сертифіковано 3761 публічних службовців за відповідним напрямом.

Для забезпечення ефективності і практикоорієнтованості програм підвищення кваліфікації Вищою школою здійснюється активна співпраця з міжнародними партнерами.

У рамках співпраці з проектом Natolin4Capacity Building («Розвиток спроможності для інтеграції та реформ: підвищення адміністративної спроможності державної служби України до європейської інтеграції за допомогою комплексної освітньої програми») передано для розміщення

на освітній платформі Вищої школи «StudyiЯ» 16 онлайн курсів з різних аспектів функціонування ЄС та розвитку відносин ЄС і України.

Також у 2023 р. за розробленими спільно з проектом 5 програмами підвищення кваліфікації з питань європейської інтеграції та наближення законодавства України до права ЄС сертифіковано 148 публічних службовців.

У партнерстві з ООН Жінки здійснено розроблення та реалізацію 2-х навчальних програм з питань інтеграції комплексного гендерного підходу у процесі вступу до ЄС.

За підтримки Фонду Ганса Зайделя в Україні здійснено розроблення та проведено навчання за програмами «Інструменти впровадження європейської моделі громадянської (політичної) освіти», «Медіаосвіта та медіаграмотність: досягнення ЄС та України», «Права людини в ЄС», «Переговори з ЄС та динаміка прийняття рішень: практичний підхід», «Організація переговорного процесу у ЄС».

У партнерстві з Проектом міжнародної технічної допомоги SURGe «Супровід урядових реформ в Україні» здійснено розробку та реалізацію програми підвищення кваліфікації з питань застосування принципів управління, орієнтованого на результат, під час планування, координації, проведення моніторингу та підготовки звітності щодо виконання зобов'язань України у сфері європейської інтеграції.

Спільно з Проектом Ради Європи «HELP (Освіта в галузі прав людини для юристів) для України, в тому числі під час війни» здійснено розробку програм «Стратегічні пріоритети впровадження європейських стандартів прав людини на національному рівні» та «Антидискримінація: впровадження європейських стандартів прав людини на національному рівні». Дані програми передбачають вивчення директив Ради Європи та ознайомлення учасників навчання з рішеннями Європейського суду з прав людини.

У партнерстві з Німецьким товариством міжнародного співробітництва (GIZ), проектом «Інноваційна лабораторія підтримки асоціації Україна-ЄС» та Службою передачі знань Міністерства закордонних та європейських справ Республіки Хорватія розроблено та реалізовано 2 програми підвищення кваліфікації щодо політики ЄС та територіального розвитку, можливостей для фінансування з боку ЄС.

Важливим аспектом державної політики європейської інтеграції є комунікаційна складова. З метою розвитку професійних компетентностей державних службовців, долучених до процесу побудови інформаційних кампаній, Вищою школою спільно з Проектом ЄС в Україні «Association4U» розроблено та реалізовано програми, направлені на формування практичних навичок з питань комунікації євроінтеграції [11; 12].

Важливим партнером у посиленні професійної компетентності публічних службовців, залучених до процесів європейської інтеграції є Програма SIGMA. У партнерстві з Програмою SIGMA реалізовано 2 програми підвищення кваліфікації щодо впровадження європейських принципів державного управління програми OECD/SIGMA» [13].

Висновки. За результатами проведеного аналізу можна визначити перелік викликів, що впливають на інституційну спроможність та кадровий склад органів державної влади, основними з яких є:

- відсутність у Каталозі типових посад державної служби сім'ї посад, відповідальної за виконання зобов'язань України у сфері європейської інтеграції;
- низький рівень оплати праці фахівців рівня, необхідного для виконання завдань у сфері європейської інтеграції;
- недостатній рівень комплектації штату та відсутність у штатному розписі посад для залучення спеціалістів, які можуть займатись питаннями, пов'язаними з приведенням законодавства України у відповідність до права ЄС;
- низький рівень володіння державними службовцями англійською мовою та відсутність знань і практичного досвіду щодо приведення українського законодавства у відповідність до права ЄС;

- потреба у професійному навчанні фахівців, залучених до виконання зобов'язань України у сфері європейської інтеграції;
- відсутність досвіду роботи зі структурними фондами ЄС та недостатній рівень знань щодо проєктного менеджменту.

Проведене дослідження дає змогу запропонувати такі рекомендації:

1. Уряду забезпечити посилення інституційної та кадрової спроможності державних органів щодо виконання зобов'язань у сфері європейської інтеграції, у тому числі щодо приведення законодавства України до права ЄС, підготовки до переговорного процесу, зокрема шляхом започаткування нових проєктів МТД, а також розвитку співпраці з подібними інституціями в країнах ЄС та державах-кандидатах на членство в ЄС.
2. Органам державної влади, відповідальним за виконання зобов'язань України у сфері європейської інтеграції, розробити внутрішні плани розбудови інституційної спроможності з питань реалізації політики європейської інтеграції.
3. НАДС та його підвідомчим установам (Центру адаптації державної служби до стандартів Європейського Союзу, Вищій школі публічного управління):
 - продовжити роботу щодо забезпечення державних органів належними кадровими ресурсами, зокрема шляхом реформування системи оплати праці, яка стимулюватиме державних службовців до ефективної роботи та кар'єрного зростання, буде конкурентною, справедливою, прозорою та прогнозованою;
 - продовжити роботу щодо підписання та реалізації угод про співпрацю із закладами освіти (вітчизняними та закордонними) та програмами (проєктами) МТД щодо підготовки нових навчальних матеріалів та навчальних програм; організації навчальних заходів з питань реалізації політики європейської інтеграції; приведення законодавства України у відповідність до права ЄС; мовної підготовки державних службовців (з вивчення офіційних мов Ради Європи);
 - здійснювати організацію стажувань в країнах-членах ЄС державних службовців, які забезпечують планування, координацію, проведення моніторингу та підготовку звітності щодо виконання зобов'язань України у сфері європейської інтеграції, а також приведення законодавства України у відповідність до права ЄС;
 - постійно проводити оцінку навчальних потреб державних службовців у сфері європейської інтеграції та адаптації національного законодавства до права ЄС;
 - забезпечити формування дієвого пулу викладачів і тренерів у сфері європейської інтеграції та організацію їх навчання.
4. Провайдерам освітніх послуг забезпечити розробку програм та організацію навчання державних службовців за такими напрямками: знання секторального законодавства ЄС; знання стандартів ЄС у відповідній сфері політики та заходів з адаптації законодавства; теорія і практика переговорного процесу; розробка аналітичних документів (позицій, звітів, аналітичних записок); процес наближення українського законодавства до права ЄС тощо.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Саміти Україна – ЄС. 2-й саміт Україна-ЄС <https://mfa.gov.ua/yevropejska-integraciya/samiti-ukrayina-yes> (дата звернення: 07.09.2025).
2. Про затвердження Стратегії інтеграції України до Європейського Союзу: Указ Президента України від 11.06.1998 № 615/98. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/615/98#Text> (дата звернення: 07.09.2025).
3. Угода про асоціацію між Україною, з однієї сторони, та Європейським Союзом, Європейським співтовариством з атомної енергії і їхніми державами-членами, з іншої сторони: Угода Україна від 27.06.2014. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/984_011#Text (дата звернення: 07.09.2025).
4. Переговори про вступ України до ЄС: повний гід у 12 питаннях. URL: <https://eu-ua.kmu.gov.ua/news/peregovory-pro-vstup-ukrayiny-do-yes-povnyj-gid-u-12-pytanniyah/> (дата звернення: 07.09.2025).
5. Council of the European Union. Conclusions on Ukraine's EU Accession Negotiations. Brussels : Council of the EU, 2023. 30 p.
6. Завершено перший етап офіційного скринінгу Єврокомісії. URL: <https://eu-ua.kmu.gov.ua/news/zaversheno-pershyj-etap-ofitsijnogo-skrinyngu-yevrokomisiji/> (дата звернення: 07.09.2025).

7. Деякі питання забезпечення переговорного процесу про вступ України до Європейського Союзу: Постанова Кабінету Міністрів України від 27.08.2024 № 987. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/987-2024-n#Text> (дата звернення: 07.09.2025).
8. Звіт за результатами проведення двох опитувань у центральних органах виконавчої влади та інших органах державної влади для оцінки спроможності виконувати завдання щодо імплементації права Європейського Союзу у законодавство України. Київ: НАДС, 2023. 49 с. URL: https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/08.05.2023/%D0%9F%D1%80%D0%B5%D0%B7%D0%B5%D0%BD%D1%82%D0%B0%D1%86%D1%96%D1%8F_%D0%A3%D0%9A%D0%A0.pdf (дата звернення: 07.09.2025).
9. Natolin4capacity building phase II (n4cb-ii). URL: <https://natolin4cb.eu/> (дата звернення: 07.09.2025).
10. Стратегія розвитку Вищої школи публічного управління на 2023–2028 роки. Київ, 2024. URL: <https://hs.gov.ua/5688-2/> (дата звернення: 07.09.2025).
11. Навчання «Комунікація євроінтеграції: процес створення комунікаційної стратегії і плану заходів». URL: <https://hs.gov.ua/navchannya-komunikacziya-yevrointegracziyi-proces-stvorenniya-komunikacijnoyi-strategiyi-i-planu-zahodiv/> (дата звернення: 07.09.2025).
12. Комунікація євроінтеграції. Реалізація програми. URL: <https://hs.gov.ua/komunikacziya-yevrointegracziyi-realizacziya-programi/> (дата звернення: 07.09.2025).
13. Професійне навчання в умовах європейської інтеграції України. URL: <https://hs.gov.ua/profesijne-navchannya-v-umovah-yevropejskoji-integracziyi-ukrayini/> (дата звернення: 07.09.2025).
14. Європейська інтеграція. URL: <https://hs.gov.ua/announcements/yevropejska-integracziya/> (дата звернення: 07.09.2025).

REFERENCES

1. Samity Ukraina – YeS [Ukraine – EU Summits]. (2021). *mfa.gov.ua*. Retrieved from <https://mfa.gov.ua/yevropejska-integraciya/samiti-ukrayina-yes> [in Ukrainian].
2. Verkhovna Rada of Ukraine. (1998). Pro zatverdzhennia Stratehii intehtatsii Ukrainy do Yevropeiskoho Soiuzu: Ukaz Prezydenta Ukrainy vid 11.06.1998 № 615/98 [Decree of the President of Ukraine on approval of the Strategy of Ukraine's Integration into the European Union from June 11 1998, №615/98]. *zakon.rada.gov.ua*. Retrived from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/615/98#Text> [in Ukrainian].
3. Verkhovna Rada of Ukraine. (2014). Uhoda pro asotsiatsiiu mizh Ukrainoiu, z odniiei storony, ta Yevropeiskym Soiuzom, Yevropeiskym spivtovarystvom z atomnoi enerhii i yikhnimi derzhavamy-chlenamy, z inshoi storony: Uhoda Ukraina vid 27.06.2014 [Agreement Ukraine of Association Agreement between Ukraine, of the one part, and the European Union, the European Atomic Energy Community and their Member States, of the other part from June 27 2014]. *zakon.rada.gov.ua*. Retrived from https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/984_011#Text [in Ukrainian].
4. EU-NATO (2024). Perehovory pro vstup Ukrainy do YeS: povnyi hid u 12 pytanniakh [Negotiations on Ukraine's accession to the EU: a complete guide in 12 questions]. *eu-ua.kmu.gov.ua*. Retrived from <https://eu-ua.kmu.gov.ua/news/perehovory-pro-vstup-ukrayiny-do-yes-povnyj-gid-u-12-pytannyah/> [in Ukrainian].
5. Council of the European Union. *Conclusions on Ukraine's EU Accession Negotiations* (2023). Brussels: Council of the EU [in English].
6. Zaversheno pershyi etap ofitsiinoho skryninhu Yevrokomisii [The first stage of the European Commission's official screening has been completed] (2024). *eu-ua.kmu.gov.ua*. Retrieved from <https://eu-ua.kmu.gov.ua/news/zaversheno-pershyi-etap-ofitsijnogo-skryningu-yevrokomisii/> [in Ukrainian].
7. Verkhovna Rada of Ukraine (2024). Deiaki pytannia zabezpechennia perehovornoho protsesu pro vstup Ukrainy do Yevropeiskoho Soiuzu: Postanova Kabinetu Ministriv Ukrainy vid 27.08.2024 № 987. [Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine Some issues of ensuring the negotiation process on Ukraine's accession to the European Union from August 27 2024, №987]. *zakon.rada.gov.ua*. Retrived from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/987-2024-n#Text> [in Ukrainian].
8. Natsionalne ahenstvo Ukrainy z pytan derzhavnoi sluzhby (2023). *Zvit za rezultatsy provedennia dvokh opytuvan u tsentralnykh orhanakh vykonavchoi vlady ta inshykh orhanakh derzhavnoi vlady dlia otsinky spromozhnosti vykonuvaty zavdannia shchodo implementatsii prava Yevropeiskoho Soiuzu u zakonodavstvo Ukrainy* [Report on the results of two surveys in central executive bodies and other state authorities to assess the ability to perform tasks related to the implementation of European Union law into the legislation of Ukraine]. Kyiv: NADS. Retrived from https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/08.05.2023/%D0%9F%D1%80%D0%B5%D0%B7%D0%B5%D0%BD%D1%82%D0%B0%D1%86%D1%96%D1%8F_%D0%A3%D0%9A%D0%A0.pdf [in Ukrainian].
9. Natolin4capacity (n.d.). Natolin4capacity building phase II (n4cb-ii). *natolin4cb.eu*. Retrived from <https://natolin4cb.eu/> [in English].
10. Vyshcha shkola publichnoho upravlinnia (2022). *Stratehiia rozvytku Vyshchoi shkoly publichnoho upravlinnia na 2023–2028 roky* [Development Strategy of the Higher School of Public Administration for 2023–2028]. Kyiv. Retrived from <https://hs.gov.ua/5688-2/> [in Ukrainian].
11. Vyshcha shkola publichnoho upravlinnia (2024). Navchannia «Komunikatsiia yevrointehtatsii: protses stvorennia komunikatsiinoi stratehii i planu zakhodiv» [Training «Communication of European Integration: the process of creating a communication strategy and action plan»]. *hs.gov.ua*. Retrived from <https://hs.gov.ua/navchannya-komunikacziya-yevrointegracziyi-proces-stvorenniya-komunikacijnoyi-strategiyi-i-planu-zahodiv/> [in Ukrainian].

12. Vyshcha shkola publichnoho upravlinnia (2025). Komunikatsiia yevrointehratsii. Realizatsiia prohramy [Communication of European Integration. Program Implementation]. *hs.gov.ua*. Retrived from <https://hs.gov.ua/navchannya-komunikacziya-yevrointegracziyi-proczes-stvorenniya-komunikacijnoyi-strategiyi-i-planu-zahodiv/> [in Ukrainian].
13. Vyshcha shkola publichnoho upravlinnia (2023). Profesiine navchannia v umovakh yevropeiskoi intehratsii Ukrainy [Vocational training in the context of Ukraine's European integration]. *hs.gov.ua*. Retrived from <https://hs.gov.ua/profesijne-navchannya-v-umovah-yevropejskoyi-integracziyi-ukrayini/> [in Ukrainian].
14. Vyshcha shkola publichnoho upravlinnia (n.d.). Yevropeiska intehratsiia [European Integration]. *hs.gov.ua*. Retrived from <https://hs.gov.ua/announcements/yevropejska-integracziya> [in Ukrainian].

Подано до редакції 8.09.25 р.

Прийнято до друку 9.10.25 р.