



ISSN 3041-1793 Online

УДК 351:327(477:4-6ЄС)

[https://doi.org/10.52058/3041-1793-2026-5\(22\)-2797-2810](https://doi.org/10.52058/3041-1793-2026-5(22)-2797-2810)

Лопушинський Іван Петрович доктор наук з державного управління, професор, заслужений працівник освіти України, завідувач кафедри публічного управління, адміністрування і національної безпеки Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу, м. Івано-Франківськ, <https://orcid.org/0000-0002-7460-7476>

Башинський Ігор Анатолійович кандидат наук з державного управління, доцент кафедри публічного управління, права та гуманітарних наук Херсонського державного аграрно-економічного університету, м. Кропивницький, <https://orsid.org/0009-0001-4578-5062>

МОДЕРНІЗАЦІЯ СИСТЕМИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ЄВРОПЕЙСЬКОЮ ІНТЕГРАЦІЄЮ УКРАЇНИ НА ТЛІ ІНСТИТУЦІЙНИХ ЗМІН В ЄС

Анотація. У статті досліджено актуальні питання модернізації системи публічного управління процесами європейської інтеграції України в контексті глобальних інституційних трансформацій, що відбуваються всередині Європейського Союзу. Акцентується увагу на тому, що сучасний етап взаємовідносин між Україною та ЄС вимагає не лише адаптації національного законодавства до *acquis communautaire* (добробку спільноти), а й докорінного перегляду управлінських механізмів на центральному та регіональному рівнях. Обґрунтовано, що інституційні зміни всередині самого ЄС, зокрема реформування системи ухвалення рішень, посилення стратегічної автономії та зміна підходів до політики розширення, створюють нові виклики для українського державного апарату. Проаналізовано поточний стан координації євроінтеграційних процесів та виявлено ключові суперечності між застарілими методами адміністративного управління та динамічними вимогами європейського середовища. Застосування системного підходу дозволило визначити пріоритетні напрями модернізації публічного управління. Серед них виокремлено: посилення інституційної спроможності міністерств, впровадження цифрових інструментів моніторингу виконання Угоди про асоціацію, а також удосконалення професійної підготовки державних службовців. Окремої уваги надано механізмам гнучкого управління, що дозволяють оперативно реагувати на зміни в архітектурі ЄС. Результати дослідження підтверджують, що успіх інтеграційного курсу України

безпосередньо залежить від здатності національної системи публічного управління трансформуватися у відкриту, децентралізовану та високоефективну структуру. Висновки статті можуть бути використані для розроблення стратегічних рекомендацій щодо реформування органів державної влади та підвищення ефективності зовнішньополітичної діяльності України в умовах підготовки до майбутнього членства в ЄС.

Ключові слова: публічне управління, європейська інтеграція, інституційна трансформація, Європейський Союз, державна політика, інституційна спроможність, реформи, Україна.

Lopushynskiy Ivan doctor of science in public administration, professor, Honored Worker of Education of Ukraine, Head of the Department of Public Management, Administration and National Security Ivano-Frankivsk National Technical University of Oil and Gas, Ivano-Frankivsk, <https://orcid.org/0000-0002-7460-7476>

Bashynskiy Ihor candidate of sciences in public administration, Associate Professor of the Department of Public Administration, law and humanities Kherson State Agrarian University of Economics, Kropyvnytskyi, <https://orsid.org/0009-0001-4578-5062>

MODERNIZATION OF THE PUBLIC ADMINISTRATION SYSTEM OF UKRAINE'S EUROPEAN INTEGRATION AGAINST THE BACKGROUND OF INSTITUTIONAL CHANGES IN THE EU

Abstract. Articulus examinat quaestiones hodiernas modernizationis systematis administrationis publicae processuum integrationis Europaeae Ucrainae in contextu transformationum institutionum globalium intra Unionem Europaeam fientibus. Affirmat statum hodiernum relationum inter Ucrainam et Unionem Europaeam non solum adaptationem legislationis nationalis ad acquis communautaire, sed etiam revisionem fundamentalem rationum administrationis in gradu centrali et regionali requirere. Confirmatur mutationes institutionales intra ipsam Unionem Europaeam, praesertim reformationem systematis decernendi, roborationem autonomiae strategicae et mutationes modorum ad politicam amplificationis, novas difficultates apparatusi publico Ucrainico creare. Status praesens coordinationis processuum integrationis Europaeae analizatur et contradictiones principales inter modos administrationis obsoletos et requisita dynamica ambitus Europaei identificantur. Usus rationis systematicae nobis permisit ut areas prioritatis ad modernizationem administrationis publicae definiremus. Inter quas, hae illustratae sunt: roboratio capacitatis institutionalis ministeriorum,



ISSN 3041-1793 Online

introductio instrumentorum digitalium ad monitorandam executionem Pacti Associationis, et emendatio institutionis professionalis ministrorum publicorum. Attentio peculiaris ad flexibiles rationes administrationis adhibita est, quae permittunt celerem responsionem mutationibus in architectura Unionis Europaeae. Eventus studii confirmant successum cursus integrationis Ucrainae directe pendere ex facultate systematis administrationis publicae nationalis se transformandi in structuram apertam, decentralizatam et valde efficientem. Conclusiones articuli adhiberi possunt ad commendationes strategicas evolvendas ad potestates publicas reformandas et ad efficaciam actionum politicae externae Ucrainae augendam in praeparatione ad futuram sodalitatem in Unione Europaea.

Keywords: public administration, European integration, institutional transformation, European Union, state policy, institutional capacity, reforms, Ukraine.

Постановка проблеми. Сучасний етап державотворення в Україні характеризується безпрецедентною динамікою інтеграції до європейського політичного, правового та економічного простору. Набуття Україною статусу кандидата на членство в Європейському Союзі та початок офіційних переговорів про вступ перевели питання євроінтеграції з площини зовнішньополітичних декларацій у площину щоденної технологічної роботи державного апарату. Проте ефективність цього процесу безпосередньо залежить від якості та адаптивності системи публічного управління, що наразі стикається з подвійним викликом. З одного боку, внутрішня архітектура самого Європейського Союзу перебуває в стані глибокої інституційної трансформації. Процеси реформування засад ухвалення рішень, посилення суб'єктності ЄС на міжнародній арені та внутрішні структурні зміни всередині європейських інституцій змінюють правила гри «на марші». Україна змушена інтегруватися не в статичну структуру, а в систему, що постійно еволюціонує, що вимагає від вітчизняних органів влади надзвичайної гнучкості та здатності до прогнозування. З іншого боку, вітчизняна система державного управління все ще обтяжена певним інерційним підходом, дефіцитом професійних кадрів зі знанням специфіки права ЄС та недостатньою координацією між різними гілками влади. Існує очевидне протиріччя між амбітними темпами інтеграції, що задає політичне керівництво, та реальними спроможностями адміністративної системи забезпечити глибинну імплементацію європейських стандартів. Таким чином, виникає гостра потреба в модернізації механізмів державного управління, які б не просто копіювали європейські зразки, а були здатні синхронно розвиватися разом із інституційною системою ЄС. Проблема, крім того, полягає у відсутності цілісної концепції такої модернізації, яка б враховувала як внутрішні потреби українського державного апарату, так і

трансформаційні вектори самого Євросоюзу. Саме це зумовлює потребу переосмислення наявних інструментів державного управління та пошуку нових підходів до реалізації євроінтеграційної стратегії України.

Огляд останніх досліджень і публікацій. Останнім часом до розгляду проблеми європейської інтеграції України в різному контексті зверталися Бобко М. (розглядає європейську інтеграцію України в світлі конституційного права) [1], Борко Т. М., Конопляник Д. О. (досліджують європейську інтеграцію як драйвер зміцнення громадянського суспільства та реформ державного управління) [2], Воронова О. В., Галунець Н. І. (описують європейську інтеграцію як чинник демократичної трансформації України) [3], Гірман А. П. (здійснює ретроспективний погляд на європейську інтеграцію) [4], Карпчук Н. (проводить комунікаційний вимір європейської інтеграції країн Центральної Європи) [5], Кіянка І. Б., Мельнишин Л. В. (розглядають регіональний розвиток та європейську інтеграцію в контексті публічного управління) [6], Лабазюк В. О. (вивчають досвід країн ЄС у децентралізації та управлінні на місцевому рівні в контексті європейської інтеграції України) [7], Мирна Н. В. (описує процес адаптації національних систем регулювання земельних відносин та технічних стандартів залізничного транспорту в контексті вимог ЄС через призму публічного управління) [8], Могиль В. (розглядає європейську інтеграцію як перспективний напрям модернізації України) [9], Остап'як В., Сердинський В. (описують шлях до європейської інтеграції через стійкість і трансформацію) [10], Остап'як В., Сердинський С. (вивчають світоглядний виклик в контексті війни та її впливу на євроінтеграцію) [11], Скалацька О. В., Яковлева Л. І., Юшкевич Ю. С. (здійснили філософський аналіз європейської та євроатлантичної інтеграції України) [12] та ін. Водночас, лише окремі з названих праць [2; 6] стосуються висвітлення євроінтеграційних проблем у державноуправлінському контексті.

Саме тому **метою нашої статті** є теоретичне обґрунтування та розроблення практичних рекомендацій щодо модернізації системи публічного управління процесами європейської інтеграції України з урахуванням трансформацій інституційної структури Європейського Союзу та нових вимог до країн-кандидатів у контексті політики розширення.

Виклад основного матеріалу. Відомо, що теза про те, що модернізація системи публічного управління євроінтеграційними процесами виходить за межі простого виконання «домашнього завдання» від Брюсселя, є наріжним каменем сучасної вітчизняної державноуправлінської думки. Тривалий час європейська інтеграція сприймалася переважно як процес лінійної апроксимації (наближення) законодавства та копіювання інституційних моделей. Проте в умовах безпрецедентних глобальних викликів – від геополітичної нестабільності та збройної агресії до енергетичних криз та цифрових



ISSN 3041-1793 Online

трансформацій – стає очевидним, що ефективне управління євроінтеграцією є питанням виживання та стійкості національної державності.

Традиційно вимоги ЄС у межах переговорних кластерів (особливо Кластеру 1 «Основи», що включає реформу державного управління) трактувалися як технічні критерії оцінки готовності країни до вступу. Проте для України в поточному контексті ці вимоги трансформуються в життєво потрібні стандарти функціонування держави. Модернізована державна служба, прозорі процедури ухвалення рішень та антикорупційна архітектура – це не лише «галочки» у звітах Єврокомісії. Це механізми, що роблять державний апарат здатним працювати в екстремальних умовах, забезпечуючи неперервність публічних послуг та довіру громадян і міжнародних партнерів. Таким чином, технічна відповідність стандартам ЄС автоматично конвертується у внутрішню міцність системи.

Глобальні виклики сьогодення вимагають від системи публічного управління не статичності, а динамічної адаптивності. Інституційна стійкість (різельєнтність) визначається здатністю системи передбачати ризики, витримувати шоки та швидко відновлюватися, стаючи сильнішою. Модернізація управління євроінтеграцією створює в Україні мережеву структуру взаємодії, де державні органи працюють не як ізольовані одиниці, а як вузли єдиної європейської системи. Це проявляється в кількох аспектах: 1. *Інформаційна стійкість*: синхронізація з базами даних ЄС та впровадження стандартів кібербезпеки захищають управлінські процеси від зовнішніх втручань. 2. *Економічна гнучкість*: спроможність оперативно адаптувати економічне регулювання до змін на спільному ринку ЄС дозволяє бізнесу швидше переорієнтовуватися в критичних ситуаціях. 3. *Адміністративна спроможність*: нова якість підготовки управлінців, які володіють методиками стратегічного аналізу та прогнозування, дозволяє державі відмовитися від «пожежного» стилю управління на користь проактивного планування.

Модернізація системи управління повинна забезпечити перехід від пасивної імплементації директив до активного формування позиції України в межах майбутньої участі в інституціях ЄС. Це вимагає створення інтелектуального осердя в державному апараті – так званих «євроінтеграційних офісів» або центрів компетенцій у кожному міністерстві. Стратегічна потреба полягає в тому, щоб навчити систему управління працювати в умовах багаторівневого врядування, де рішення ухвалюються в постійному діалозі між локальним, національним та наднаціональним рівнями.

У процесі євроінтеграції вагомої ролі набуває й цифровізація, що постає не просто зручним сервісом, а стратегічним інструментом прозорості. Створення єдиної системи моніторингу виконання Угоди про асоціацію та майбутнього Договору про вступ дозволяє усунути людський чинник, мінімізувати

корупційні ризики та забезпечити реальний, а не паперовий прогрес. Це і є проявом модернізації, що, на наше глибоке переконання, робить систему управління зрозумілою для європейських інституцій та ефективною для власного народу.

Зрештою, інституційна стійкість базується на суспільній довірі. Модернізацію публічного управління за європейськими лекалами (принцип належного врядування) спрямовано на людиноцентричність. Саме тоді, коли система публічної влади стає відкритою, підзвітною та професійною, вона формує високий рівень соціальної легітимності. В умовах глобальних криз саме цей капітал довіри стає вирішальним чинником, що не дозволяє державі дестабілізуватися під зовнішнім тиском.

Таким чином, варто наголосити, що модернізація системи публічного управління євроінтеграційними процесами – це процес самовдосконалення держави. Технічні вимоги ЄС слугують лише дорожньою картою, проте кінцевою метою є створення такої архітектури влади, що буде здатна забезпечити національні інтереси в нестабільному світі. Тільки інституційно спроможна держава зможе не просто «вступити до ЄС», а стати його повноцінним, сильним і безпечним елементом, здатним витримувати будь-які глобальні шторми. Перед Україною постає завдання щодо трансформації власної ролі в європейському політичному просторі: від адаптації до суб'єктності на тлі інституційних змін в ЄС.

Сучасний етап розвитку Європейського Союзу характеризується глибокими внутрішніми трансформаціями, що охоплюють зміну процедур ухвалення рішень (перехід від консенсусу до кваліфікованої більшості), посилення ролі Європейської Комісії та стратегічну автономію. У цьому контексті теза про потребу переходу українського державного апарату від моделі «пасивного запозичення норм» до «проактивної участі» стає ключовою для успішної інтеграції. Україна більше не може дозволити собі бути лише реципієнтом європейського права (*acquis communautaire*); вона має готуватися до ролі активного архітектора спільного майбутнього.

У цьому контексті звернемося до проблематики постановня кризи моделі пасивної адаптації. Насамперед зазначимо, що традиційна модель інтеграції, яка домінувала в Україні впродовж останнього десятиліття, базувалася на принципі «копіювання та впровадження». Це був період технічної апроксимації, де головним завданням державного апарату було перекласти директиву ЄС українською мовою та імплементувати її до національного законодавства. Водночас, така модель має суттєвий недолік: вона ігнорує національні особливості, економічні інтереси та специфіку українського контексту. Інституційні зміни в ЄС (зокрема, концепція «Європи різних швидкостей» та реформа політики розширення) роблять пасивну адаптацію



ISSN 3041-1793 Online

неефективною. Якщо Україна лише наздоганятиме норми, які в самому ЄС уже перебувають на стадії перегляду, вона ризикує опинитися на периферії без реальних важелів впливу.

У цьому зв'язку перед Україною постає першочергове завдання в контексті євроінтеграції – перехід до проактивної моделі, що означає зміну управлінської парадигми. Державний апарат має навчитися аналізувати не лише чинні регламенти ЄС, а й ті, що лише розробляються в кабінетах Європейської Комісії. Проактивність передбачає: 1. *Раннє реагування*: створення системи моніторингу ініціатив ЄС на етапі ідеї. Це дозволяє українським міністерствам формувати свою позицію ще до того, як норма стане обов'язковою. 2. *Лобіювання національних інтересів*: публічне управління євроінтеграцією має включати професійний дипломатичний та експертний супровід, який доводить європейським партнерам, що певні норми мають бути адаптовані з урахуванням українського досвіду (наприклад, у сферах цифрової трансформації чи енергетичної безпеки).

Далі зупинимося на інституційних змінах у ЄС, що активно тривають, як викликах і можливостях для України. Європейський Союз нині шукає нові способи функціонування в умовах майбутнього розширення до 30+ членів. Це означає, що правила гри постійно змінюються. Якщо український державний апарат залишатиметься пасивним, він ризикує стати жертвою бюрократичних пасток. Проте, якщо Україна почне пропонувати власні рішення для спільних викликів (наприклад, щодо кіберзахисту, військової логістики чи продовольчої безпеки), вона зможе де-факто інтегруватися до політичного простору ЄС ще до офіційного вступу. Модернізація державного апарату має відбуватися через впровадження інструментів «м'якого впливу». Це участь у робочих групах, експертних комітетах та профільних агентствах ЄС. Таким чином, український державний службовець стає частиною загальноєвропейської адміністративної еліти, яка не просто виконує вказівки, а бере участь у дискусіях про майбутнє континенту.

У контексті євроінтеграції України, як нам видається, суттєвого значення набуває координація та інтелектуалізація державного апарату. Для реалізації проактивної моделі потрібна кардинальна перебудова внутрішніх процесів у Кабінеті Міністрів України. Публічне управління має стати більш інтелектуально містким. Це вимагає: а) *аналітичних центрів при міністерствах*, що будуть займатися прогнозуванням впливу європейських політик на українську економіку, б) *секторальної дипломатії*: кожне міністерство має бути «міні-міністерством закордонних справ» у своїй галузі, підтримуючи постійні контакти з колегами в країнах-членах ЄС, в) *відкритості до стейкхолдерів*: проактивність неможлива без участі бізнесу та громадянського суспільства, що першими відчувають на собі зміну регуляторного середовища.

Отже, перехід до проактивної моделі – це не забаганка, а умова збереження суверенітету всередині об'єднаної Європи. Інституційні зміни в ЄС відкривають вікно можливостей для країн-кандидатів із сильною волею та інтелектуальним ресурсом. Україна має унікальний досвід подолання криз, що може бути корисним для всього Союзу. Модернізована система публічного управління повинна забезпечити таку трансформацію, де кожен крок до ЄС є не просто виконанням директиви, а свідомим внеском у посилення всієї європейської спільноти. Тільки через проактивну участь Україна зможе перетворитися з об'єкта європейської політики на її повноцінного та впливового суб'єкта.

Таким чином, успіх інтеграції України до Європейського Союзу залежить не лише від політичної волі, а й від здатності державного апарату працювати як єдиний, злагоджений механізм. Зазначимо, що в умовах стрімкого оновлення європейського права (*acquis communautaire*) традиційні ієрархічні методи управління стають малоефективними. Ключовим чинником успішної адаптації постає синергія між посиленням міжвідомчої координації та глибинною цифровізацією управлінських процедур. Це дозволяє подолати «відомчий егоцентризм» та синхронізувати внутрішні реформи з динамічним темпом розвитку ЄС.

Як відомо, євроінтеграція є наскрізним процесом, що охоплює майже всі сфери державної політики – від екології до фінансових послуг. Головною проблемою минулих етапів була фрагментарність: кожне міністерство працювало у межах власних компетенцій, що призводило до дублювання функцій або виникнення регуляторних лакун. Модернізація ж системи управління вимагає переходу до горизонтальної моделі координації. Центром такої моделі має бути не просто орган контролю, а стратегічний хаб (наприклад, посилений Офіс Віцепрем'єр-міністра з питань європейської та євроатлантичної інтеграції), який володіє повноваженнями ухвалювати оперативні рішення в разі виникнення міжвідомчих спорів. Ефективна координація забезпечує єдиний голос України на переговорах з ЄС та гарантує, що реформа в одному секторі не суперечить зобов'язанням у іншому.

Інструментом динамічної синхронізації постає й ефективна цифровізація. Як видно, європейське законодавство постійно еволюціонує. Для того щоб темпи внутрішніх реформ не відставали від динаміки Брюсселя, потрібно впроваджувати цифрові рішення, які автоматизують моніторинг та адаптацію норм. У цьому контексті цифровізація виконує три критичні функції: 1. *Інтелектуальний моніторинг*: Запровадження автоматизованих систем (наприклад, розвиток платформи «Пульс Угоди»), що в реальному часі відстежують зміни в законодавстві ЄС та сигналізують профільним міністерствам про потребу оновлення національних актів. 2. *Управління життєвим*



ISSN 3041-1793 Online

циклом документа: цифровізація процедур підготовки законопроектів дозволяє скоротити час на погодження документів між відомствами. Використання спільних хмарних робочих просторів та електронного документообігу мінімізує бюрократичні затримки, що раніше тривали місяцями. 3. *Прозорість та підзвітність:* цифрові інструменти дозволяють громадськості та міжнародним партнерам бачити реальний стан імплементації кожної директиви, що стимулює виконавців до дотримання дедлайнів.

Немаловажного значення в контексті євроінтеграції України набуває дата-центричний підхід у державному управлінні. Перехід від паперової до цифрової моделі управління дозволяє використовувати великі дані (Big Data) для оцінки впливу майбутніх реформ. Замість інтуїтивного ухвалення рішень, модернізований державний апарат має спиратися на цифрове моделювання наслідків впровадження норм ЄС для української економіки. Синхронізація з європейськими реєстрами та базами даних є ще одним викликом. Цифровізація управлінських процедур повинна забезпечити повну технічну сумісність українських систем із системами ЄС. Це не лише технічне питання, а й інструмент глибокої інтеграції до єдиного ринку, де обмін даними відбувається миттєво. Поєднання координації та цифрових технологій дає можливість впроваджувати методики Agile (філософія управління проектами та розроблення програмного забезпечення) в державному секторі. В умовах війни та євроінтеграційного прискорення Україна не може дозволити собі п'ятирічні цикли планування, що не підлягають корекції. Потрібні короткі ітерації, постійний зворотний зв'язок від бізнесу та швидка адаптація планів до нових реалій. Цифрова координаційна платформа дозволяє створювати тимчасові міжвідомчі робочі групи під конкретні завдання (наприклад, відкриття авіаційного простору чи митний союз), що працюють у єдиному інформаційному полі, незалежно від фізичного розташування учасників.

Підсумовуючи, можна стверджувати, що посилення міжвідомчої координації та тотальна цифровізація є «м'язами» та «нервовою системою» євроінтеграційного процесу. Без цих двох компонентів будь-які стратегічні плани залишаться декларативними. Модернізація управління через ці інструменти дозволяє Україні не просто наздоганяти ЄС, а рухатися в одному ритмі з ним, оперативно реагуючи на інституційні зміни всередині Союзу та забезпечуючи високу якість державного управління в інтересах громадян.

У контексті євроінтеграції суттєвого, якщо не провідного значення, набуває людський капітал як детермінанта успіху та професіоналізація в цьому зв'язку державної служби в умовах членства в ЄС. Як відомо, ефективність будь-якої інституційної реформи зрештою впирається в спроможність людей, які її реалізують. У контексті європейської інтеграції України встановлено, що професіоналізація державної служби та розвиток специфічних компетенцій

державних службовців перестають бути внутрішньою справою кадрових служб і стають фундаментальною умовою для успішного проходження переговорного процесу та дальшого повноцінного функціонування в адміністративному просторі ЄС.

На порядку денному постанови питання щодо створення нового профілю державного службовця: він має пройти шлях від виконавця до переговорника, оскільки традиційна модель державної служби, орієнтована на ієрархічне виконання доручень, виявляється нежиттєздатною в межах переговорного процесу з ЄС. Передвступні переговори вимагають від державних службовців високого рівня автономності, аналітичного мислення та здатності до аргументації. Специфічні компетенції, що нині стають пріоритетними, включають: 1. *Експертне володіння правом ЄС (acquis)*: не лише знання тексту директив, а й розуміння прецедентної практики Суду ЄС та логіки розвитку європейського законодавства. 2. *Навички міжнародної комунікації та ведення переговорів*: здатність вести фахову дискусію англійською мовою (як мовою *lingua franca* в інституціях ЄС) та володіння техніками компромісу. 3. *Навички стратегічного аналізу та оцінки впливу (RIA)*: Спроможність прогнозувати, як ухвалення тієї чи іншої норми ЄС вплине на конкретну галузь української економіки через 5-10 років.

Саме тому на перший план виходить професіоналізація державної служби як інструмент інституційної пам'яті, оскільки одним із найбільших ризиків для України є плінність кадрів. Для ефективної інтеграції потрібно забезпечити сталість корпусу «євроінтеграторів» – фахівців, які ведуть конкретні переговорні глави. Професіоналізація передбачає створення системи захисту державних службовців від політичного тиску, що відповідає принципам належного врядування та стандартам SIGMA. Як відомо, адміністративний простір ЄС базується на довірі між національними бюрократами країн-членів. Якщо український державний апарат буде представлений професіоналами, які говорять «однією мовою» з колегами з Брюсселя, Парижу чи Варшави, це суттєво пришвидшить розв'язання технічних питань та зніме політичну напругу.

З метою реалізації цього в Україні варто запровадити систему неперервного навчання та «європеїзація» освіти, оскільки розвиток компетенцій не може бути разовою акцією. Потрібно створити цілісну екосистему професійного розвитку, яка включає: 1. *Спеціалізовані тренінгові хаби*: на базі Вищої школи публічного управління та провідних університетів, що здійснюють підготовку фахівців за спеціальністю D4 Публічне управління та адміністрування, мають функціонувати постійні програми з підготовки членів переговорних команд. 2. *Програми стажувань в інституціях ЄС*: безпосередній досвід роботи в Європейській Комісії чи Раді ЄС дає можливість



ISSN 3041-1793 Online

державним службовцям зрозуміти «негласні правила» та процедурні тонкощі функціонування Союзу. 3. *Мережева взаємодія*: створення професійних спільнот серед державних службовців різних міністерств для обміну досвідом адаптації законодавства.

У контексті євроінтеграції важливими є психологічна адаптація та зміна організаційної культури на державній службі. Майбутня інтеграція до адміністративного простору ЄС вимагає від українських державних службовців зміни управлінської культури: від культури контролю до культури сервісу та співпраці. Це передбачає розвиток «м'яких навичок» (soft skills), таких як емоційний інтелект, гнучкість та здатність працювати в мультикультурному середовищі. Державний службовець має усвідомити себе не просто представником українського відомства, а частиною європейської адміністративної мережі. Це вимагає відмови від вузьковідомчого мислення на користь загальноєвропейських цінностей – прозорості, верховенства права та поваги до процедур.

Підсумовуючи сказане, зазначимо, що будь-які інституційні зміни в ЄС та відповідні реформи в Україні залишаться формальними без належної підготовки людського ресурсу. Професіоналізація державної служби є тим фундаментом, на якому будується вся архітектура передвступних переговорів. Кваліфікований, мотивований та захищений законом державний службовець є головною гарантією того, що Україна не лише вступить до ЄС, а й зможе ефективно захищати свої інтереси всередині Європейського Союзу, забезпечуючи високу якість життя своїх громадян через впровадження найкращих європейських практик вдома.

Насамкінець зупинимося на стратегічній синергії реформ як інструменті сталого розвитку та ідентичності. Завершальним етапом дослідження є обґрунтування того, що європейська інтеграція України не є одностороннім процесом підлаштування під зовнішні вимоги. Навпаки, це процес створення унікальної синергії, де внутрішня інституційна перебудова України зустрічається з глобальними реформаторськими трендами самого Європейського Союзу. Саме ця точка перетину стає надійним фундаментом для якісного перетворення публічного управління з бюрократичного механізму на дієвий інструмент забезпечення сталого розвитку та утвердження європейської ідентичності держави. Внутрішня модернізація України (децентралізація, антикорупційна реформа, цифровізація) сьогодні дивовижним чином збігається з пріоритетами ЄС, такими як «Зелений курс» (European Green Deal) та «Цифрове десятиліття». Коли національні зусилля з реформування публічної служби накладаються на фінансову та експертну підтримку ЄС, виникає ефект синергії. Це дозволяє Україні не просто копіювати старі моделі управління, а впроваджувати найбільш інноваційні підходи, що тільки-но проходять апробацію в провідних країнах-членах Союзу.

Отже, інтеграція України до ЄС на тлі його внутрішніх інституційних змін відкриває шлях до створення «держави нового покоління». Це держава, де публічне управління є гнучким, цифровим та людиноцентричним. Взаємодія між українськими реформами та еволюцією ЄС створює міцний каркас, що витримає виклики повоєнного відновлення та забезпечить довгострокове процвітання Українського народу.

Таким чином, модернізація управління – це не лише шлях до членства, а спосіб перетворення України на сучасну, динамічну та успішну європейську державу, де інституції працюють на благо кожного громадянина, а держава є повноправним та авторитетним учасником європейської родини народів.

Висновки. Доведено, що модернізація системи публічного управління євроінтеграційними процесами є не лише технічною вимогою членства, а стратегічною потребою для забезпечення інституційної стійкості України в умовах глобальних викликів. Обґрунтовано, що інституційні зміни всередині ЄС вимагають від українського державного апарату переходу від моделі пасивного запозичення норм до проактивної участі у формуванні спільного європейського порядку денного. Установлено, що ключовим чинником успішної адаптації є посилення міжвідомчої координації та цифровізація управлінських процедур, що дозволяє синхронізувати темпи внутрішніх реформ із динамікою оновлення європейського законодавства. Визначено, що професіоналізація державної служби та розвиток специфічних компетенцій публічних службовців є фундаментальною умовою для ефективного ведення передвступних переговорів та майбутньої інтеграції до адміністративного простору ЄС. Резюмовано, що синергія між внутрішньою інституційною перебудовою України та реформаторськими трендами Європейського Союзу створить надійний фундамент для перетворення публічного управління на дієвий інструмент забезпечення сталого розвитку та європейської ідентичності нашої держави.

Перспективи подальших досліджень полягають у розробленні моделей управління, що б поєднували вимоги європейської бюрократичної класики з потребою швидкого антикризового реагування, характерного для воєнного та повоєнного періодів.

Література

1. Бобко М. Європейська інтеграція України в світлі конституційного права [Електронний ресурс] / М. Бобко. *Український часопис конституційного права*. 2023. № 2. С. 61-68. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ukjourcoml_2023_2_8 (дата звернення: 01.05.2026).
2. Борко Т. М. Європейська інтеграція як драйвер зміцнення громадянського суспільства та реформ державного управління [Електронний ресурс] / Т. М. Борко, Д. О. Конопляник. *Суспільство та національні інтереси*. 2025. № 12. С. 966-979. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/scntint_2025_12_83 (дата звернення: 01.05.2026).



ISSN 3041-1793 Online

3. Воронова О. В. Європейська інтеграція як чинник демократичної трансформації України [Електронний ресурс] / О. В. Воронова, Н. І. Галунець. *Інвестиції: практика та досвід*. 2024. № 11. С. 230-235. (дата звернення: 02.05.2026).
4. Гірман А. П. Європейська інтеграція: ретроспективний погляд [Електронний ресурс] / А. П. Гірман. *Політикус*. 2022. Вип. 4 (2). С. 40–44. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/polit_2022_4\(2\)_8](http://nbuv.gov.ua/UJRN/polit_2022_4(2)_8) (дата звернення: 02.05.2026).
5. Карпчук Н. Європейська інтеграція країн Центральної Європи: комунікаційний вимір [Електронний ресурс] / Н. Карпчук. *Міжнародні відносини, суспільні комунікації та регіональні студії*. 2022. № 3. С. 6-17. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/mvckrc_2022_3_3 (дата звернення: 02.05.2026).
6. Кіянка І. Б. Регіональний розвиток і європейська інтеграція в контексті публічного управління [Електронний ресурс] / І. Б. Кіянка, Л. В. Мельнишин. *Ефективність державного управління*. 2018. Вип. 1. С. 65-71. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efdu_2018_1_9 (дата звернення: 03.05.2026).
7. Лабазюк В. О. Європейська інтеграція України: досвід країн ЄС у децентралізації та управлінні на місцевому рівні [Електронний ресурс] / В. О. Лабазюк. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2025. № 1. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Duur_2025_1_26 (дата звернення: 03.05.2026).
8. Мирна Н. В. Європейська інтеграція України через призму публічного управління: адаптація національних систем регулювання земельних відносин та технічних стандартів залізничного транспорту до вимог ЄС [Електронний ресурс] / Н. В. Мирна. *Суспільство та національні інтереси*. 2025. № 4. С. 768-783. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/scntint_2025_4_62 (дата звернення: 01.05.2026).
9. Могиль В. Європейська інтеграція як перспективний напрям модернізації України [Електронний ресурс] / В. Могиль. *Наукові праці Міжрегіональної Академії управління персоналом. Політичні науки та публічне управління*. 2022. Вип. 3. С. 78-82. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Npmaurp_2022_3_13 (дата звернення: 04.05.2026).
10. Остап'як В., Сердинський В. Шлях до європейської інтеграції через стійкість і трансформацію. *Координати публічного управління*. Електронне наукове фахове видання. – 2024 №. 1(3). – Івано-Франківськ 2024. С.423-436 DOI: <https://doi.org/10.62664/cpa.2024.02.22> (дата звернення: 04.05.2026).
11. Остап'як В., Сердинський С. Війна та її вплив на євроінтеграцію: світоглядний виклик. *Координати публічного управління*. Електронне наукове фахове видання. – 2024 №. 1(3). – Івано-Франківськ 2024. С.437-450 DOI: <https://doi.org/10.62664/cpa.2024.02.23> (дата звернення: 02.05.2026).
12. Скалацька О. В. Європейська та євроатлантична інтеграція України: філософський аналіз [Електронний ресурс] / О. В. Скалацька, Л. І. Яковлева, Ю. С. Юшкевич. *Актуальні проблеми філософії та соціології*. 2024. Вип. 50. С. 106-111. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/aprfc_2024_50_20 (дата звернення: 04.05.2026).

References

1. Bobko M. (2023). Yevropeiska intehratsiia Ukrainy v svitli konstytutsiinoho prava []. *Ukrainskyi chasopys konstytutsiinoho prava*. № 2. S. 61-68. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ukjourcoml_2023_2_8 (in Ukrainian).
2. Borko T. M., Konoplianyk D. O. (2025). Yevropeiska intehratsiia yak draiver zmitsnennia hromadianskoho suspilstva ta reform derzhavnoho upravlinnia [European integration as a driver for strengthening civil society and public administration reforms]. *Suspilstvo ta natsionalni interesy*. № 12. S. 966-979. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/scntint_2025_12_83 (in Ukrainian).



ISSN 3041-1793 Online

3. Voronova O. V., Halunets N. I. (2024). Yevropeiska intehratsiia yak chynnyk demokra-tychnoi transformatsii Ukrainy [European integration as a factor in the democratic transformation of Ukraine]. *Investytsii: praktyka ta dosvid..* № 11. S. 230-235. (data zvernennia: 01.05.2026).
4. Hirman A. P. (2022). Yevropeiska intehratsiia: retrospektyvnyi pohliad [European integration: a retrospective look]. *Politykus*. Vyp. 4 (2). S. 40–44. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/polit_2022_4\(2\)_8](http://nbuv.gov.ua/UJRN/polit_2022_4(2)_8) (in Ukrainian).
5. Karpchuk N. (2022). Yevropeiska intehratsiia krain Tsentralnoi Yevropy: komunikatsiinyi vymir [European integration of Central European countries: the communication dimension]. *Mizhnarodni vidnosyny, suspilni komunikatsii ta rehionalni studii*. № 3. S. 6-17. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/mvckrc_2022_3_3 (in Ukrainian).
6. Kiianka I. B., Melnyshyn L. V. Rehionalnyi rozvytok i yevropeiska intehratsiia v konteksti publichnoho upravlinnia [Regional development and European integration in the context of public administration]. *Efektivnist derzhavnoho upravlinnia*. 2018. Vyp. 1. S. 65-71. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efdu_2018_1_9 (in Ukrainian).
7. Labaziuk V. O. (2025). Yevropeiska intehratsiia Ukrainy: dosvid krain YeS u detsentralizatsii ta upravlinni na mistsevomu rivni [European integration of Ukraine: experience of EU countries in decentralization and local governance]. *Derzhavne upravlinnia: udoskonalennia ta rozvytok*. № 1. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Duur_2025_1_26 (in Ukrainian).
8. Myrna N. V. (2025). Yevropeiska intehratsiia Ukrainy cherez pryzmu publichnoho upravlinnia: adaptatsiia natsionalnykh system rehuliuвання zemelnykh vidnosyn ta tekhnichnykh standartiv zaliznychnoho transportu do vymoh YeS [European integration of Ukraine through the prism of public administration: adaptation of national systems for regulating land relations and technical standards of railway transport to EU requirements]. *Suspilstvo ta natsionalni interesy*. № 4. S. 768-783. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/scntint_2025_4_62 (in Ukrainian).
9. Mohyl V. (2022). Yevropeiska intehratsiia yak perspektyvnyi napriam modernizatsii Ukrainy [European integration as a promising direction for the modernization of Ukraine]. *Naukovi pratsi Mizhrehionalnoi Akademii upravlinnia personalom. Politychni nauky ta publichne upravlinnia*. Vyp. 3. S. 78-82. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Npmaupp_2022_3_13 (in Ukrainian).
10. Octapiak V., Serdynskyi V. (2024). Shliakh do yevropeiskoi intehratsii cherez stiikist i transformatsiiu [The path to European integration through sustainability and transformation]. *Koordynaty publichnoho upravlinnia*. Elektronne naukove fakhove vydannia. –№. 1(3). – Ivano-Frankivsk 2024. S.423-436 DOI: <https://doi.org/10.62664/cpa.2024.02.22> (in Ukrainian).
11. Octapiak V., Serdynskyi S. (2024). Viina ta yii vplyv na yevrointehratsiiu: svitohliadnyi vyklyk [War and its impact on European integration: a worldview challenge]. *Koordynaty publichnoho upravlinnia*. Elektronne naukove fakhove vydannia. №. 1 (3). – Ivano-Frankivsk 2024. S.437-450 DOI: <https://doi.org/10.62664/cpa.2024.02.23> (in Ukrainian).
12. Skalatska O. V., Yakovleva L. I., Yushkevych Yu. S. (2024). Yevropeiska ta yevroatlantychna intehratsiia Ukrainy: filosofskyi analiz [European and Euro-Atlantic integration of Ukraine: a philosophical analysis]. *Aktualni problemy filosofii ta sotsiologii*. Vyp. 50. S. 106-111. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/aprfc_2024_50_20 (in Ukrainian).

Дата першого надходження статті до видання: 25.04.2026

Дата прийняття статті до друку після рецензування: 11.05.2026