

ШЛЯХ УКРАЇНИ ДО ЄС КРІЗЬ ПРИЗМУ ПУБЛІЧНОГО АДМІНІСТРУВАННЯ Й УПРАВЛІННЯ: ІСТОРІЯ, ПРОБЛЕМИ ТА ЗДОБУТКИ

UKRAINE'S ROAD TO THE EU THROUGH THE PRISM OF PUBLIC ADMINISTRATION AND GOVERNANCE: HISTORY, PROBLEMS AND ACHIEVEMENTS

У статті розглянуті деякі питання еволюції системи публічного адміністрування і управління (public administration and governance) в Україні в контексті євроінтеграції. Проаналізовані основні етапи руху України до Європейського Союзу, відповідні законодавчі й нормативно-правові акти, що стосуються цього процесу. На основі результатів соціологічних досліджень здійснена порівняльна оцінка зміни суспільно-політичних настроїв в окремих країнах-членах ЄС та в різних регіонах України щодо європейських прагнень Києва. Зазначено прискорення європейського вектору розвитку України після окупації РФ Криму й частини Донбасу і особливо після початку повномасштабної російсько-української війни у лютому 2022 р.

Окремо досліджений зміст 7 рекомендацій Європейської Комісії (2022) для України та результати їх виконання на основі офіційних документів ЄС та Києва. Основна увага при цьому спрямована на питання публічного адміністрування та управління (незавершеність повноважень військових адміністрацій, нечітке розмежування відповідальності між центральними й місцевими органами влади, неадекватність і непрозорість зарплат державних службовців, необхідність цифровізації функцій управління персоналом у сфері державної служби тощо). Особливий наголос зроблено на необхідності забезпечити своєчасне приведення чинного законодавства у відповідність із Законом про адміністративні процедури в усіх сферах його дії. Водночас План України, прийнятий у березні 2024 р. поки не містить заходів пов'язаних з транзитом до зеленої економіки, що, на нашу думку обумовлено станом війни.

Розглянуто загальний прогрес виконання Угоди про асоціацію між Україною протягом 2014-2024 рр., відмічене суттєве відставання у сферах фінансового співробітництва та боротьби з шахрайством, митних питань, транспорту, транспортної інфраструктури, поштових та кур'єрських послуг. У зв'язку із усіма вище зазначеними недоліками, а також значним рівнем корупції, низькою ефективністю системи правосуддя, демографічними, соціальними тощо проблемами констатовано завищені очікування української влади і суспільства щодо темпів й термінів вступу до ЄС.

Ключові слова: публічне адміністрування та управління, євроінтеграція, Україна, Європейський Союз, російсько-українська війна, реформи, адаптація.

The article examines some issues of the evolution of the system of public administration and governance in Ukraine in the context of European integration. The main stages of Ukraine's movement towards the European Union, the relevant legislative and regulatory acts related to this process are analyzed. Based on the results of sociological research, a comparative assessment of changes in socio-political attitudes in individual EU member states and in different regions of Ukraine regarding Kyiv's European aspirations was made. The acceleration of the European development vector of Ukraine after the Russian occupation of Crimea and part of Donbas and especially after the start of the full-scale Russian-Ukrainian war in February 2022 was noted.

The content of the 7 recommendations of the European Commission (2022) for Ukraine and the results of their implementation based on the official documents of the EU and Kyiv were separately researched. At the same time, the main attention is directed to issues of public administration and management (incompleteness of decentralization reforms, uncertainty of the powers of military administrations, unclear demarcation of responsibilities between central and local authorities, inadequacy and non-transparency of salaries of civil servants, the need for digitization of personnel management functions in the field of civil service, etc.). Special emphasis is placed on the need to ensure timely bringing current legislation into compliance with the Law on Administrative Procedures in all areas of its scope. At the same time, the Plan of Ukraine, adopted in March 2024, does not yet contain measures related to the transition to a green economy, which, in our opinion, is due to the state of war.

The general progress of the implementation of the Association Agreement between Ukraine during 2014-2024 was considered, a significant backlog was noted in the areas of financial cooperation and fight against fraud, customs issues, transport, transport infrastructure, postal and courier services. In connection with all the above-mentioned shortcomings, as well as a significant level of corruption, low efficiency of the justice system, demographic, social, etc. problems, the expectations of the Ukrainian authorities and society regarding the pace and terms of accession to the EU were ascertained to be overstated.

Key words: public administration and management, European integration, Ukraine, European Union, Russian-Ukrainian war, reforms. Adaptation.

УДК 351. 352/354
DOI <https://doi.org/10.32782/rma2663-5240-2024.40.34>

Олійченко І.М.

доктор наук з державного управління,
професор,
професор кафедри менеджменту
та адміністрування,
Національний університет
«Чернігівська політехніка»
ORCID ID: 0000-0001-8424-5432

Молочко Т.В.

здобувач ступеня доктора філософії,
Національний університет
«Чернігівська політехніка»
ORCID ID: 0009-0004-7373-677X

Постановка проблеми. Україна цілеспрямовано рухається до європейської спільноти. Головою Єврокомісії Урсулою фон дер Ляєн на Самміті ЄС у грудні 2023 р. було заявлено, що Україна практично виконала всі необхідні кроки для набуття членства у Європейському Союзі і має гарні шанси для початку переговорів з іншими країнами-членами щодо

вступу України до європейської спільноти вже у 2030 р. [1]. Деяко із запізненням, 25 червня 2024 р. розпочалися офіційні переговори про вступ України до Євросоюзу. За оцінками експертів це передостання і найскладніша стадія євроінтеграції перед схваленням Радою ЄС, Європарламентом і підписання договору. Реформування публічного адміністрування

та управління (термін, що використовується в офіційних документах Євросоюзу) в Україні триває, незважаючи на військові дії на території країни. Воно має бути адаптоване до європейського законодавства й практики з урахуванням всіх вимог та зауважень щодо членства в ЄС. При цьому постає доволі складне завдання щодо адаптації усіх складових публічного адміністрування та управління України до європейських принципів та критеріїв без втрати власної автентичності й історичних традицій.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблеми набуття Україною повноправного членства в ЄС вже тривалий час в своїх працях аналізують В. Винник, А. Гальчинський, П. Гайдуцький, В. Геєць, О. Кваша, О. Ковальова, В. Мельник, В. Мовчан, П. Рудяков, А. Синякова, О. Федірко, А. Філіппов, К. Швабій, М. Якуб'як та багато інших фахівців. Безпосередньо питання удосконалення різних аспектів публічного адміністрування та управління в Україні досліджували В. Бакуменко, В. Горник, Ю. Куц, Ю. Лях, Н. Обушна, О. Руденко, Є. Таран, В. Тимцуник, В. Трощинський, І., В. Шпачук, О. Червякова та ін. Широкі узагальнення та багатий статистичний матеріал щодо руху України до Євросоюзу містяться у документах, звітах, рекомендаціях, доповідях Єврокомісії, Кабінету Міністрів України, незалежних фабрик думок тощо

Мета статті. Метою даної статті є визначення основних здобутків та проблем щодо реалізації стратегічного курсу України на євроінтеграцію, зокрема у сфері публічного адміністрування та управління

Виклад основного матеріалу. На початку необхідно окреслити загальний контекст руху України до ЄС. Можна почати з Угоди про партнерство і співробітництво між Україною і Європейськими Співтовариствами та їх державами-членами, підписану у червні 1994 р. [2]. Вона перетворилася на Закон України через 5 місяців (10.11.1994 р.), а після цього знадобилося більше трьох років, щоб вона набула чинності у повному обсязі (1.03.1998 р.). Після довгої перерви у 2002 р. Київ оголосив про наміри добитися асоційованого членства в ЄС, було створено Державну раду з питань європейської та євроатлантичної інтеграції. Проте у 2004 р. з Військової доктрини було виключено положення про вступ України до НАТО та Європейського Союзу як кінцеву мету політики євроатлантичної та європейської інтеграції країни. Повільне просування на шляху до Євросоюзу активно гальмувалося РФ, особливо за часів президенства В. Януковича, а також скептичним ставлен-

ням значної частки українського суспільства до питань євроінтеграції, особливо у східних та південних регіонах країни. Навіть на хвилі перемоги президента В. Ющенка наприкінці 2005 р. прихильників вступу України до Євросоюзу нараховувалося більше ніж противників лише у Центрально-Західній частині країни (на 21%) та серед трьох соціально-демографічних категорій: україномовних громадян (на 18%), молоді віком до 30 років (на 11%) та селян (на 8%) [3]. Каталізатором європейських прагнень Києва стала окупація Росією Криму та розв'язання бойових дій на Донбасі у 2014 р. Вже 21 березня 2014 р. було підписано політичну частину Угоди про асоціацію між Україною та ЄС, 27 червня того ж року – економічну частину Угоди, а 16 вересня відбулася ратифікація Угоди про асоціацію Україна-ЄС Верховною Радою України та Європарламентом. Однак тільки 1 вересня 2017 р. цей документ набув чинності у повному обсязі [4]. Після цього євроінтеграційні процеси в Україні різко загальмувалися.

Слід визнати, що повномасштабна агресія Росії проти України у лютому 2022 р. надала нового імпульсу європейському вектору розвитку України, позитивно вплинула на позицію багатьох європейських держав щодо членства нашої країни в ЄС. Відповідно до соціологічних досліджень 2018 р. тільки 22% респондентів Франції та відповідно 30% – Німеччини, підтримували європейський курс Києва. Ситуація кардинально змінилася з початком російсько-української у 2022 р. і вже у березні 2022 р. відносна більшість німців (46%), італійців (45%), французів (42%) підтримали вступ України до ЄС, водночас до 30% респондентів у кожній з цих країн виступають проти. Найбільше прихильників вступу України до ЄС було зафіксовано в Іспанії – до 60% [5].

Українська влада спочатку діяла доволі швидко. Вже 28 лютого 2022 р. до відповідних органів була подана заявка на вступ країни до ЄС. А 27 червня 2022 р. Україна була визнана офіційним кандидатом на вступ до Європейського Союзу і отримала 7 рекомендацій, виконання яких відкривало шлях до перемовин й інтеграції в європейську спільноту. Серед них у стислому викладі були такі: ухвалення та впровадження законодавства щодо процедури відбору суддів Конституційного Суду України; перевірка доброчесності кандидатів у члени Вищої ради юстиції Радою з етики та відбір кандидатів до Вищої кваліфікаційної комісії суддів України; посилення боротьби з корупцією; забезпечення відповідності законодавства про боротьбу з відмиванням грошей стандартам Групи з фінансових

заходів (FATF); запровадження антиолігархічного закону; подолання впливу суб'єктів з корисливими інтересами шляхом ухвалення закону про ЗМІ; завершення реформи законодавчої бази щодо національних меншин [6]. Як бачимо, ці рекомендації у першу чергу стосуються публічного адміністрування та управління. Але для їх виконання знадобилося майже півтора роки.

Як відомо, Україна у 2023 р. вперше потрапила в число країн стосовно яких почала діяти політика розширення ЄС. Відповідно до неї 8 листопада 2023 р. в Брюсселі на 150 сторінках було оприлюднено робочий документ Єврокомісії стосовно України, де було зазначалося, що 4 з 7 рекомендацій ЄС Україною було виконано. У стадії виконання знаходилися: боротьба з корупцією (діяльність САП і НАБУ); антиолігархічна реформа; законодавство про національні меншини. [7].

Декілька важливих моментів було зафіксовано у сфері державного управління. Зокрема, відмічалось, що введення воєнного стану започаткувало створення великої кількості військових адміністрацій на місцевому рівні. Однак критерії їх встановлення законодавчо не закріплені. Україна повинна законодавчо уточнити критерії їх встановлення та більш ефективно й оперативно відновлювати місцеве самоврядування на звільнених і прифронтових територіях. Відмічався також обмежений прогрес в ключових законодавчих документах, спрямованих на роз'яснення ролі рівнів місцевої адміністрації (обласної, районної, муніципальної) для розмежування повноважень між центральним і місцевим рівнями та запровадження відповідних внутрішніх структур для муніципальних адміністрацій. Зазначалося, що правил нагляду за діяльністю місцевих органів влади відповідно до Європейської хартії місцевого самоврядування ще не встановлено.

Стосовно реформи публічного адміністрування було наголошено на необхідності протягом року здійснити такі заходи: забезпечити своєчасне приведення чинного законодавства у відповідність із Законом про адміністративні процедури в усіх сферах його дії; відновити наймання та процес відбору на основі заслуг, а також запровадити класифікацію посад як передумову для комплексної реформи заробітної плати; досягти прогресу в розгортанні інформаційної системи управління людськими ресурсами по всій країні [7, с. 16].

Окремо варто відмітити зауваження Єврокомісії щодо незавершеності реформи децентралізації, для чого необхідно внести зміни до Конституції України, що в умовах дії воєнного стану неможливо. Сьогодні оче-

видним є дуалізм виконавчої влади, відсутність чіткого розмежування повноважень Президента та Кабінету Міністрів України. Значні суперечності можна побачити і на рівні областей, районів, міст, де місцеві адміністрації, голови яких призначаються Президентом за поданням КМУ, відповідають за формування та виконання місцевих бюджетів (хоча місцеві ради затверджують ці бюджети). на практиці областями та районами керують адміністрації, а не ради [8].

Президентами П. Порошенком 15 липня 2015 р. та В. Зеленським 13 та 27 грудня 2019 р. вже здійснювалися спроби внести поправки до Конституції України з метою посилення повноважень місцевих виборних органів влади, але вони не були реалізовані. Однак позитивним виглядає той факт, що сучасними документами передбачено, що не менше 20% грантів, наданих на відбудову України (1,1 млрд євро), будуть виділені місцевій владі. Це посилить процес ухвалення рішень на місцевому рівні та конкуренцію між органами місцевого самоврядування [9]. Однак це лише маленький крок на шляху підвищення самостійності органів місцевого самоврядування.

У звіті Урядового офісу координації європейської та євроатлантичної інтеграції Секретаріату Кабінету Міністрів України за 2023 р. підкреслювалося, що загальний прогрес виконання Угоди про асоціацію між Україною, з однієї сторони, та Європейським Союзом, Європейським співтовариством з атомної енергії і їхніми державами-членами, з іншої сторони за 2014-2024 рр. збільшився з 72% в 2022 р. до 77% в 2023 р., тобто на 5%. Кабінетом Міністрів України було виконано 75% заходів, Верховною Радою України – 64%, іншими органами державної влади – 62%. Найбільші проблеми відмічалися у сферах фінансового співробітництва та боротьби з шахрайством (24% виконання), митних питань (61%), транспорту, транспортної інфраструктури, поштових та кур'єрських послуг [10, с. 4–5].

Незважаючи на виявлені недоліки Європейська Рада 14 грудня 2023 р. оголосила про початок вступних переговорів України із Європейським Союзом. Київ мав завершити виконання чотирьох рекомендацій, визначених у звіті Європейської комісії про прогрес України за 2023 р. Передбачалося, що 12 березня 2024 р. Єврокомісія затвердить проєкт переговорної рамки, через тиждень відбудеться засідання Ради ЄС із загальних питань, а вже 21 березня 2024 р. на засіданні Європейської Ради, буде наданий старт офіційним переговорам [11].

Однак необхідно констатувати занадто завищені очікування українського суспільства щодо темпів й термінів вступу до ЄС. Це стосується і багатьох урядовців, які на офіційних порталах декларували про готовність подолати шлях до європейської спільноти за 2 роки. Так «План України» було схвалено Розпорядженням КМУ лише 18 березня 2018 р. [12]. Індикатори до «Плану України» були представлені ще пізніше, 10 квітня 2024 р. [13]. Відповідно до нього серед реформ державного управління зазначено декілька. По-перше, це впровадження прозорої та справедливої системи оплати праці на основі функціональної класифікації посад державних службовців, усунення диспропорцій у зарплаті між міністерствами і відомствами, посилення конкурентоспроможності зарплати на ринку праці. По-друге, перегляд конкурсних процедур на зайняття вакантних посад державної служби та їх узгодження з принципами державного управління Організації економічного співробітництва і розвитку (SIGMA). Третя реформа стосується цифровізації функцій управління персоналом у сфері державної служби, запровадження інформаційної системи управління людськими ресурсами (HRMIS) у першому кварталі 2026 р.

Якщо ми порівняємо поточні вимоги ЄС до України та основоположні документи Євросоюзу, то помітимо деяку різницю. Зокрема, 25 жовтня 2023 р. Єврокомісія прийняла рішення про вдосконалення європейського адміністративного простору і створення програми ComPAct, яка являє собою перший в історії комплексний набір заходів для підтримки модернізації національних адміністрацій і зміцнення їх міждержавної співпраці [14]. Вона передбачає реалізацію трьох напрямів або «стовпів» (pillars). Перший з них стосується співробітництва між державними адміністраціями на всіх рівнях, щоб сприяти розвитку їх працівників для поточних і майбутніх викликів. Другий напрям орієнтований на посилення потенціалу органів публічної влади щодо цифрової трансформації. І, зрештою, третій напрям націлений на зміцнення спроможностей державних органів так званого зеленого транзиту [15].

Як ми бачимо зі змісту «Плану України» питання зеленого транзиту перед Україною поки не ставиться. Але є вагомі підстави вважати, що цей пункт обов'язково з'явиться у подальших рекомендаціях, особливо після закінчення гарячої фази російсько-української війни. Не має сумнівів, що ведення бойових дій на території України дещо пом'якшують вимоги ЄС до виконання Києвом «домашніх

завдань», однак вони навряд чи будуть стосуватися питань боротьби з корупцією та реформування судової системи.

Опитування, здійснені наприкінці 2023 р. серед українських громадян показало, що серед топ-проблем після збройної агресії Росії (96%) називаються корупція (88%), а після руйнування інфраструктури (87%), – несправедливість в системі правосуддя (71%). [16]. Водночас російсько-українська війна радикально змінила ставлення громадян України до міжнародних організацій. Зокрема, переважна більшість респондентів висловлюють позитивне ставлення до Європейського Союзу (87%), НАТО (77%), Ради Європи (67%). Вступ до ЄС підтримують 91% жителів Західного регіону, 86% — Центрального регіону, 78% жителів Сходу та 74,5% жителів Півдня. [17].

Ми звернули увагу лише на ті питання, які знаходяться у фокусі уваги ЄС стосовно євроінтеграції України. Існує ціла низка надзвичайно важливих проблем, які виходять за межі цієї тематики, але безпосередньо пов'язані з підвищенням якості публічного адміністрування і управління, майбутнім України. Для прикладу можна навести катастрофічну демографічну ситуацію в країні після початку повномасштабної війни. За даними ООН на 15 липня 2024 р. в Європі зафіксовано 6 021 400 біженців з України та поза межами Європи 558 300 осіб [18]. При цьому сьогодні більше 80% біженців за кордоном працевлаштовано, що відкриває їм шлях до інтеграції в інші суспільства [19]. Поки що говорити про програми та механізми повернення мігрантів на Батьківщину говорити зарано.

Необхідно зазначити і відсутність об'єктивних критеріїв ефективності публічного адміністрування і управління, «розмитість» оцінки управлінських рішень, починаючи з витрат бюджетних коштів. Це негативно позначається на прогресі України у здійсненні нагальних реформ, серйозно гальмує обсяги військової, матеріальної, фінансової чи технічної допомоги нашій країні. За підрахунками Групи Світового банку щодо ефективності партнерства з Україною протягом 2012-2020 рр. від неефективності державного управління наша держава недоотримує майже чверть ВВП щороку [20].

Висновки та перспективи подальших досліджень. Початок широкомасштабної російсько-української війни 24 лютого 2022 р. дещо загальмував проведення нагальних реформ, в тому числі у сфері публічного адміністрування і управління. Неможливість внесення поправок до Конституції України під час воєнного стану блокує реалізацію акту-

альних питань усунення дуалізму виконавчої влади, посилення ролі, повноважень і автономності у прийнятті рішень місцевих органів самоврядування тощо. Це, в свою чергу, не надає можливості задіяти весь спектр механізмів публічного адміністрування і управління, які довели свою ефективність у практиці країн-членів ЄС.

Водночас постійний моніторинг євроінтеграційних процесів в Україні, надання дієвих й обґрунтованих рекомендацій з жорсткими часовими рамками щодо виконання з боку офіційних структур Євросоюзу має позитивний вплив на процеси демократизації українського соціуму, розвиток громадянського суспільства, покращання діяльності органів публічної влади.

Бойові дії на території України загострили демографічні, зовнішньополітичні, соціальні, економічні, енергетичні та інші проблеми. Різко актуалізувалися питання захисту критично важливої інфраструктури, посилення військової, матеріальної, фінансової, технічної, медичної допомоги з боку зарубіжних партнерів і міжнародних організацій. Усе вище зазначене прямо або опосередковано зачіпає сферу публічного адміністрування і управління і вимагає постійного аналізу з урахуванням високої динаміки зміни міжнародної і внутрішньої обстановки, суспільної думки в Україні.

ЛІТЕРАТУРА:

- Капустяньська І. Урсула фон дер Ляєн про рішення ЄС щодо України: "Цей день закарбується в історії Євросоюзу". *Новини LB.ua*, 12 грудня 2023 року. URL: https://lb.ua/world/2023/12/14/589054_ursula_fon_der_lyaien_pro_rishennya_ies_shchodo.html
- Угода про партнерство і співробітництво між Україною і Європейськими Співтовариствами та їх державами-членами. 14 червня 1994 р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/998_012#Text
- Хмелько В. Ставлення громадян України щодо її вступу до Євросоюзу і НАТО та їхня оцінка своєї обізнаності стосовно цих організацій. *Київський міжнародний інститут соціології*. 2006. URL: https://www.kiis.com.ua/materials/articles/attitude_to_es_and_nato.pdf
- Шлях до ЄС: Євроінтеграція України крок за кроком. Урядовий портал. Департамент комунікацій Секретаріату Кабінету Міністрів України. 15 грудня 2023. URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/shliakh-do-ies-ievrointehratsiia-ukrainy-krok-za-krokom> (дата звернення: 15.06.2024).
- Marcade S. Are Europeans in favor of Ukraine joining the EU? *YouGov*. 24 March 2022. URL: https://fr.yougov.com/politics/articles/41747-les-europeens-favorables-adhesion-de-lukraine?redirect_from=%2Fnews%2F2022%2F03%2F24%2Fles-europeens-favorables-adhesion-de-lukraine%2F (дата звернення 10.06.2024)
- Сидоренко С. Кандидат авансом: 7 вимог, які має виконати Україна, щоб ЄС не скасував її новий статус. *Європейська правда*. 18 червня 2022 р. URL: <https://www.eurointegration.com.ua/articles/2022/06/18/7141516/> (дата звернення 21.06.2024).
- European Commission. COMMISSION STAFF WORKING DOCUMENT. Ukraine 2023. Report 8 November 2023. URL: https://neighbourhood-enlargement.ec.europa.eu/system/files/2023-11/SWD_2023_699%20Ukraine%20report.pdf (дата звернення 11.06.2024)
- Sologoub I. Zelensky's New Constitution: What Is On The Table? *Vox Ukraine*. 27 December 2019. URL: <https://voxukraine.org/en/zelensky-s-new-constitution-what-is-on-the-table> (дата звернення 21.06.2024)
- Сологуб І., Виговська В. Заплановані інституційні реформи в Україні. *Vox Ukraine*. 15 травня 2024 р. URL: <https://voxukraine.org/zaplanovani-institutsijni-reformy-v-ukrayini> (дата звернення 21.06.2024)
- Урядовий офіс координації європейської та євроатлантичної інтеграції Секретаріату Кабінету Міністрів України. Звіт про виконання Угоди про асоціацію між Україною та Європейським Союзом за 2023 рік. URL: <https://eu-ua.kmu.gov.ua/wp-content/uploads/Zvit-pro-vykonannya-Ugody-pro-asotsiatsiyu-mizh-Ukrayinoyu-ta-YEvropejskym-Soyuzom-za-2023-rik.pdf> (дата звернення: 3.06.2024).
- Єлісеєв К. Вступ України до ЄС: 100 днів без переговорів. 100 днів до переговорів? *Дзеркало тижня*. 1 квітня 2024 р. URL: <https://zn.ua/ukr/WORLD/vstup-ukrajini-do-jes-100-dniv-bez-perehovoriv-100-dniv-do-perehovoriv.html> (дата звернення: 28.06.2024).
- Розпорядження Кабінету Міністрів України від 18 березня 2024 р. № 244-р «План України». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/244-2024-%D1%80#Text> (дата звернення 01.06.2024)
- Індикатори Плану для Ukraine Facilities 2024-2027. Міністерство економіки. 10 квітня 2024. URL: <https://www.ukrainefacility.me.gov.ua/wp-content/uploads/2024/03/plan-ukraine-facility.pdf> (дата звернення 30.06.2024)
- European Commission. A Europe that supports: towards a modern and effective public administration. Press Reliase, 25 October 2023. URL: https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/ip_23_5183 (дата звернення 24.06.2024)
- European Commission. Enhancing the European Administrative Space (ComPact). URL: https://reform-support.ec.europa.eu/public-administration-and-governance-coordination/enhancing-european-administrative-space-compact_en (дата звернення 20.06.2024)
- Transparency International Ukraine. Що хвилює українців наприкінці 2023 року – результати соціологічного опитування. URL: <https://ti-ukraine.org/research/shho-hvilyuyue-ukrayintsiv-naprykintsi-2023-roku-rezultaty-sotsiologichnogo-opytuvannya/> (дата звернення 02.06.2024)
- Оцінка громадянами зовнішньої політики влади, ефективності міжнародної підтримки та впливу зовнішньополітичних чинників на Україну (січень 2024 р.). Разумков центр. 28 лютого

2024. URL: <https://razumkov.org.ua/napriamky/sotsiologichni-doslidzhennia/otsinka-gromadianamy-zovnishnoi-polityky-vlady-efektyvnosti-mizhnarodnoi-pidtrymky-ta-vplyvu-zovnishnopolitychnykh-chynnykiv-na-ukrainu-sichen-2024r> (дата звернення 05.06.2024)

18. United Nations High Commissioner for Refugees. Ukraine Refugee Situation. 20 July 2024. URL: <https://data.unhcr.org/en/situations/ukraine> 9 (дата звернення 22.06.2024)

19. Антонова С.Є., Мартинюк Г.Ф., Проказюк І.С. Аналіз міграційних процесів в Україні у довоєнний та воєнний періоди. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2024. No 6. URL: <https://www.nauka.com.ua/index.php/du/article/view/3931/3966> (дата звернення 04.06.2024)

20. Гаврилюк О. Як підвищити ефективність державного управління. *Економічна правда*. 8 травня 2024. URL: <https://www.epravda.com.ua/columns/2024/05/8/713351/> (дата звернення 10.06.2024)