**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**
**ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

**ФАКУЛЬТЕТ СОЦІОЛОГІЇ ТА УПРАВЛІННЯ**

**КАФЕДРА ФІЛОСОФІЇ, ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТА СОЦІАЛЬНОЇ РОБОТИ**

## Кваліфікаційна робота магістра

# ВПЛИВ МІЖНАРОДНИХ ЗОБОВ'ЯЗАНЬ УКРАЇНИ НА ПРИЙНЯТТЯ РІШЕННЯ ОРГАНАМИ ДЕРЖАВНОЇ ВЛАДИ

Виконав: магістрант 2-го курсу, гр. 8.2814-пуа
спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування»
освітньо-професійної програми «Публічне управління та адміністрування»
О.О. Голод

Керівник: завідувач кафедри філософії, публічного управління та соціальної роботи, професор, д.філос.н. Бутченко Т.І.

Рецензент: професор кафедри філософії, публічного управління та соціальної роботи, д.філос.н. Масюк О.П.

Запоріжжя – 2025

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**
**ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

Факультет соціології та управління
Кафедра філософії, публічного управління та соціальної роботи
Рівень вищої освіти магістр
Спеціальність 281 «Публічне управління та адміністрування»
Освітньо-професійна програма «Публічне управління та адміністрування»

**ЗАТВЕРДЖУЮ**
Завідувач кафедри філософії, публічного управління та соціальної роботи
_____Т.І.Бутченко
«____»_____2025 року

# З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТУ (СТУДЕНТЦІ)

Голоду Олександру Олександровичу
(прізвище, ім'я, по-батькові)

1. Тема роботи Вплив міжнародних зобов'язань України на прийняття рішень органами державної влади
керівник роботи Бутченко Тарас Іванович, доктор філософських наук
(прізвище, ім'я, по-батькові, науковий ступінь, вчене звання)
затверджені наказом ЗНУ від «19» березня 2025 року № 418-с

2. Строк подання студентом роботи 4 грудня 2025 року

3. Вихідні дані до роботи Яковюк І. Правові основи інтеграції до ЄС: загальнотеоретичний аналіз: монографія. Х. : Право, 2013. 760 с.; Устименко В. Адаптація національного законодавства до права Європейського Союзу: основи, критерії, виміри стійкості: монографія. НАН України, ДУ «ІЕПД імені В.К. Мамутова НАН України». Київ: Академперіодика, 2025. 452 с.; Сучасні проблеми міжнародного права. Liber Amicorum до 60-річчя проф. М.В. Буроменського : моногр. / авт.кол.; за ред. В.М. Репецького та В.В. Гутника. Львів; Одеса : Фенікс, 2017. 564 с.

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) 1. Проаналізувати історію дослідження впливу міжнародних зобов'язань на прийняття рішень органами державної влади. 2. Уточнити зміст понять «органи державної влади», «рішення органів державної влади», «міжнародне зобов'язання». 3. Визначити принципи та методи дослідження впливу міжнародних зобов'язань на прийняття рішень на органами державної влади. 4. Проаналізувати нормативно-правові засади виконання міжнародних зобов'язань у процесі прийняття рішень органів державної влади в Україні. 5. Охарактеризувати суб'єктів та механізми забезпечення імплементації міжнародних зобов'язань у системі публічного

управління України. 6. Висвітлити системні ефекти впливу міжнародних зобов'язань на прийняття рішень органами державної влади. 7. Проаналізувати стан та проблеми адаптації процесі прийняття рішень органами державної влади на прикладі імплементації вимог ЄС. 8. Оцінити ефективність впровадження проєктної моделі управління для дотримання та виконання міжнародних зобов'язань у процесі прийняття рішень органами держ. влади.

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень)

_____

6. Консультанти розділів роботи

| Розділ | Прізвище, ініціали та посада консультанта | Підпис, дата | |
|---|---|---|---|
| | | завдання видав | завдання прийняв |
| Розділ 1 | Бутченко Т.І., завідувач кафедри філософії, публічного управління та соціальної роботи | 20.03.2025 | 20.03.2025 |
| Розділ 2 | Бутченко Т.І., завідувач кафедри філософії, публічного управління та соціальної роботи | 28.08.2025 | 28.08.2025 |
| Розділ 3 | Бутченко Т.І., завідувач кафедри філософії, публічного управління та соціальної роботи | 10.10.2025 | 10.10.2025 |

7. Дата видачі завдання 20 березня 2025 року

## КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

| № з/п | Назва етапів кваліфікаційної роботи | Термін виконання етапів роботи | Примітка |
|---|---|---|---|
| 1. | Вибір теми кваліфікаційної роботи | Березень 2025 | *виконано* |
| 2. | Бібліографічний пошук | Квітень 2025 | *виконано* |
| 3. | Розробка основних положень роботи | Червень 2025 | *виконано* |
| 4. | І розділ | Червень – серпень 2025 | *виконано* |
| 5. | ІІ розділ | Серпень – жовтень 2025 | *виконано* |
| 6. | ІІІ розділ | Жовтень – листопад 2025 | *виконано* |
| 7. | Систематизація висновків | Листопад – грудень 2025 | *виконано* |
| 8. | Нормоконтроль | Листопад – грудень 2025 | *виконано* |

Студент _____ О.О. Голод

Керівник роботи _____ Т.І. Бутченко

**Нормоконтроль пройдено**

Нормоконтролер _____ О.В. Заїка

# РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота складається з 87 сторінок та 83 позицій у списку літератури.

ОРГАНИ ДЕРЖАВНОЇ ВЛАДИ, РІШЕННЯ ОРГАНІВ ДЕРЖАВНОЇ ВЛАДИ, МІЖНАРОДНЕ ЗОБОВ'ЯЗАННЯ.

*Мета дослідження*: структуровано проаналізувати вплив міжнародних зобов'язань України на прийняття рішень органами державної влади та оцінити можливості для оптимізації такого впливу через прийняття проєктної моделі управління.

*Об'єкт дослідження*: процедура прийняття рішень органами державної влади України.

*Предмет дослідження*: вплив міжнародних зобов'язань України на прийняття рішень органами державної влади.

*Методи дослідження*: сукупність видів аналізу, інституційний, статистичний метод, узагальнення, метод візуалізації даних.

*Новизна дослідження:* запропоновано проєктну модель управління для підвищення ефективності імплементації міжнародних зобов'язань України у процедуру прийняття рішень органами державної влади.

*Гіпотеза*: впровадження проєктної моделі управління для дотримання та виконання міжнародних зобов'язань стане ефективним рішенням для розв'язання існуючих проблем у євроінтеграційних процесах.

*Висновки:* 1. Вплив міжнародних зобов'язань поширюється на всю систему публічного управління, що у свою чергу призводить до змін у процедурах прийняття рішень відповідних її органів.

2. Існуюча лінійно-функціональна модель управління через неефективність посилює кадровий дефеціт та процедурну неузгодженість імплементації правових норм ЄС до українського законодавства.

3. Запровадження практик проєктного управління є одним з ключових рішень у контексті підвищення ефективності впливу міжнародних зобов'язань на прийняття рішень органами державної влади.

## SUMMARY

The qualifying work consists of 87 pages and 83 items in the the list of references.

PUBLIC AUTHORITIES, DECISIONS OF PUBLIC AUTHORITIES, INTERNATIONAL OBLIGATIONS.

*The purpose of the research*: to analyze in a structured way the impact of Ukraine's international obligations on decision-making by public authorities and to assess the possibilities for optimizing such an impact through the adoption of a project management model.

*The object of research*: the decision-making procedure of public authorities of Ukraine.

*The subject of research*: the impact of Ukraine's international obligations on decision-making by public authorities.

*The research methods*: a combination of types of analysis, institutional, statistical method, generalization, data visualization method.

*The novelty of the research*: a project management model is proposed to increase the efficiency of implementing Ukraine's international obligations in the decision-making procedure of public authorities.

*Hypothesis*: the implementation of a project management model to comply with and fulfill international obligations will be an effective solution to solve existing problems in European integration processes.

*Conclusions*: 1. The impact of international obligations permeates the entire public administration system, necessitating subsequent transformations in the decision-making procedures of the respective public authorities.

2. The existing linear-functional management model, due to inefficiency, exacerbates personnel shortages and procedural inconsistencies within the implementation of EU legal norms into Ukrainian legislation.

3. The implementation of project management practices is one of the key solutions for enhancing the effectiveness of international obligations' influence on the decision-making processes of public authorities.

**ЗМІСТ**

ВСТУП ..... 3

РОЗДІЛ 1. МЕТОДОЛОГІЧНИЙ АСПЕКТ ДОСЛІДЖЕННЯ ВПЛИВУ МІЖНАРОДНИХ ЗОБОВ'ЯЗАНЬ УКРАЇНИ НА ПРИЙНЯТТЯ РІШЕНЬ ОРГАНАМИ ДЕРЖАВНОЇ ВЛАДИ ..... 6

1.1. Історія дослідження впливу міжнародних зобов'язань на прийняття рішень органами державної влади ..... 6

1.2. Зміст понять "органи державної влади", "рішення органів державної влади", "міжнародне зобов'язання" ..... 10

1.3. Принципи та методи дослідження впливу міжнародних зобов'язань на прийняття рішень органами державної влади ..... 14

РОЗДІЛ 2. ТЕОРЕТИЧНИЙ АСПЕКТ ДОСЛІДЖЕННЯ ВПЛИВУ МІЖНАРОДНИХ ЗОБОВ'ЯЗАНЬ УКРАЇНИ НА ПРИЙНЯТТЯ РІШЕНЬ ОРГАНАМИ ДЕРЖАВНОЇ ВЛАДИ ..... 18

2.1. Нормативно-правові засади виконання міжнародних зобов'язань у процесі прийняття рішень органів державної влади в Україні ..... 18

2.2. Суб’єкти та механізми забезпечення імплементації міжнародних зобов’язань у системі публічного управління України ..... 29

2.3. Системні ефекти впливу міжнародних зобов’язань на прийняття рішень органами державної влади ..... 40

РОЗДІЛ 3. ПРАКСЕОЛОГІЧНИЙ АСПЕКТ ДОСЛІДЖЕННЯ ВПЛИВУ МІЖНАРОДНИХ ЗОБОВ’ЯЗАНЬ УКРАЇНИ НА ПРИЙНЯТТЯ РІШЕНЬ ОРГАНАМИ ДЕРЖАВНОЇ ВЛАДИ ..... 56

3.1. Аналіз стану та проблем адаптації процесу прийняття рішень органами державної влади на прикладі імплементації вимог ЄС ..... 56

3.2. Впровадження проєктної моделі управління для дотримання та виконання міжнародних зобов’язань ..... 65

ВИСНОВКИ ..... 75

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ ..... 78

# ВСТУП

*Актуальність дослідження:* У сучасному світі жодна держава не може функціонувати без врахування її зовнішньополітичного контексту у вирішенні внутрішніх питань. Така взаємозалежність зовнішньої та внутрішньої політики була сформована в результаті розмивання меж між ними. Тепер міжнародне зобов'язання може мати значно більший вплив на прийняття внутрішніх рішень органами державної влади ніж будь-коли раніше.

Держава стає все більш залежною від інших держав, міжнародних організацій тощо. Сучасні моделі фінансово-кредитної допомоги представляють собою підтримку, що пов'язується з реформуванням окремих галузей, які відіграють роль умови для отримання подальших запозичень. Успішні практики інших країн створюють тиск на державну владу через суспільну потребу у використанні вже напрацьованого досвіду для швидкого та ефективного вирішення існуючої проблеми. Перед державами стає все більш глобальних викликів, де одноосібно держава не здатна впоратися з масштабом небезпек. Державні органи в процедурах прийняття рішень мають враховувати велику кількість загальноприйнятих світових стандартів для того, щоб їх рішення не вступали в суперечність з існуючими міжнародними зобов'язаннями держави цих стандартів дотримуватися.

Український приклад значення впливу міжнародних зобов'язань набуває ще більшої актуальності за рахунок активізації євроінтеграційного напряму розвитку держави. У 2019 році Україна на конституційному рівні закріпила свій курс до Євросоюзу. У червні 2022 року Україна отрималася статус кандидата на вступ, ще через 1,5 роки було відкрито переговори про вступ після виконання вимог. У червні 2024 року було ухвалено переговорну рамку про вступ.

Україна стрімко рухається у своїй інтеграції до Європейського союзу, але цей шлях представляє собою сукупність міжнародних зобов'язань, що приймає держава для того, щоб досягти поставленої мети вступу. Це радикально змінює існуючі раніше процедури прийняття рішень органами державної влади. Через велику кількість нормативно-правової документації ЄС органам влади

виявляється складно швидко приймати рішення через необхідність дотримання цих норм. Допущення такої суперечності викликає появу змін у рішеннях, а значить кількість роботи для державних службовців суттєво зростає.

Для держави, на території якої діє воєнний стан, євроінтеграційні процеси створюють додатковий тиск на інституційну спроможність їх виконання. Знаходячись в стані невизначеності через війну, держава вкладає значні ресурси для того, щоб імплементувати все більшу кількість правових норм ЄС до українського законодавства.

За таких умов вартість помилок кратно зростає, що визначає невідкладну потребу в оптимізації впливу міжнародних зобов'язань України на прийняття рішень органами державної влади.

*Об'єкт дослідження* – процедура прийняття рішень органами державної влади України.

*Предмет дослідження* – вплив міжнародних зобов'язань України на прийняття рішень органами державної влади.

*Мета дослідження* – структуровано проаналізувати вплив міжнародних зобов'язань України на прийняття рішень органами державної влади та оцінити можливості для оптимізації такого впливу через прийняття проєктної моделі управління.

Відповідно до мети, були визначені такі *завдання*:

– проаналізувати історію дослідження впливу міжнародних зобов'язань на прийняття рішень органами державної влади;

– уточнити зміст понять «органи державної влади», «рішення органів державної влади», «міжнародне зобов'язання»;

– визначити принципи та методи дослідження впливу міжнародних зобов'язань на прийняття рішень на органами державної влади;

– проаналізувати нормативно-правові засади виконання міжнародних зобов'язань у процесі прийняття рішень органів державної влади в Україні;

– охарактеризувати суб’єктів та механізми забезпечення імплементації міжнародних зобов’язань у системі публічного управління України;

– висвітлити системні ефекти впливу міжнародних зобов’язань на прийняття рішень органами державної влади;

– проаналізувати стан та проблеми адаптації процесі прийняття рішень органами державної влади на прикладі імплементації вимог ЄС;

– оцінити ефективність впровадження проєктної моделі управління для дотримання та виконання міжнародних зобов’язань у процесі прийняття рішень органами державної влади.

*Гіпотеза*: Впровадження проєктної моделі управління для дотримання та виконання міжнародних зобов’язань стане ефективним рішенням для розв’язання існуючих проблем у зв’язку з багатосекторним визначенням євроінтеграційних процесів. Використання інструментів проєктної моделі дозволить підвищити швидкість та якість імплементації правових норм ЄС в українське законодавство з дотримання проходження необхідних контрольних та подальших моніторингових заходів.

*Структура роботи*: Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків та списку літератури.

# РОЗДІЛ 1.
# МЕТОДОЛОГІЧНИЙ АСПЕКТ ДОСЛІДЖЕННЯ ВПЛИВУ МІЖНАРОДНИХ ЗОБОВ'ЯЗАНЬ УКРАЇНИ НА ПРИЙНЯТТЯ РІШЕНЬ ОРГАНАМИ ДЕРЖАВНОЇ ВЛАДИ

## 1.1. Історія дослідження впливу міжнародних зобов'язань на прийняття рішень органами державної влади

Значення міжнародних зобов’язань та їх вплив на прийняття рішень органами державної влади з розвитком інституту держави зазнавало змін у підходах та сприйнятті. Міжнародні зобов’язання від їх виникнення стали об’єктом багатьох досліджень як у сфері права, так і державного управління зокрема.

З моменту того як було сформовано Вестфальську систему міжнародних відносин, закріплення поняття абсолютного суверенітету стало відправною точкою для трансформації наявних наукових підходів. Держава, як було складено історично, одноосібно здійснювала владу на своїй території. Одними з виключень для такого переконання були війни, що з періодичністю виникали між державами.

Система дії суверенітету держав лише підтвердила існуючу концепцію, зробивши формально визначеною процедурою прийняття рішень в державі, базуючись виключно на волі монарху чи будь-яких інших органів влади якщо дивитися в перспективі дії такої теорії. Про це зазначив у концепціях суверенітету Ж. Боден та Т. Гоббс [62].

Однак, Вестфальська система дозволила закласти основи для розвитку перших концепцій міжнародного права, одна з яких відноситься до праць Г. Гроція. І перша система юридичних норм у взаємному існуванні держав показала, що держави мають двосторонні обов’язки, що виходять у тому числі з визнання концепції абсолютного суверенітету. Гроцій наполягав на тому, що співробітництво між державами забезпечується імперативним параметром

принципу pacta sunt servanda, тобто договори мають бути виконані, дотримані за своїм змістом. У випадку якщо цього не відбувається, перш за все, держава завдає шкоди власній репутації [56, с. 17].

Співробітництво між державами охоплювало з розвитком все більше галузей. На початку XX століття, після завершення Першої світової війни як відповідь на пошук рішення для забезпечення недопущення війни та підтримки глобальної безпеки було сформовано Статут Ліги Націй. Його особливість полягала в тому, що держави вирішили інституціоналізовані спільні зусилля з забезпечення світового правопорядку, недопущення війни, а тому взяли на себе зобов'язання від поваги до суверенітету до заборони приховування міжнародних договорів. Міжнародне співробітництво під дією загальносуспільних цінностей миру заклало фундамент для формування поняття міжнародного правопорядку [2].

Г. Кельзен у своїх дослідженнях наголошував на тому, що між рішеннями органів влади держави є прямий взаємозв'язок з нормами міжнародного права. Така ідея монізму дуже схожа з тим, що визнається нами як зобов'язання, якого дотримується держава. Кельзен формував цей взаємозв'язок як опис джерела легітимності внутрішніх рішень через їх відповідність міжнародним нормам [16].

Точка зору Г. Лаутерпахта була подібною до ідей Кельзена. Автор чисельних досліджень міжнародного публічного права формував цей взаємозв'язок через зовнішній інтерес інших держав до внутрішньополітичної діяльності органів влади. Держави почали використовувати досвід одне одного в національних методологіях прийняття рішень як певні зразки дій, які ставали таким чином предметом їх інтересу [5].

Розвиток міжнародної системи, створення нових міжнародних організацій, особливо стрімкими темпами у другій половині XX століття, поглибив ідеї стандартизації рішень органів державної влади. Так Д. Мітрані, як один з засновників теорії функціоналізму, розглядав значення міжнародного зобов'язання як правила, згідно з яким держави приймають рішення на рівні

галузевих інституцій. У такий спосіб Мітрані було запропоновано нову парадигму функціонування органів державної влади, де стандарти, які є результатом діяльності міжнародних організацій чи інших видів міждержавної співпраці, за відсутності примусу для того використовуються у їх нормотворчої діяльності [55, с. 210-211].

На початку XXI століття за стрімким розвитком науки публічного управління ідея «взаємозалежностей» набуває нових форм. Починають з'являтися перші дослідження, які розглядають явище транснаціоналізму. Для нашого дослідження головними результатами праць Р. Кохейна є провокативна теорія, що зазначає про розмивання поняття кордонів однієї держави, її суверенітету, а за цим і системи державного управління в межах цієї території, бо ж керівництво здійснюється міжнародними організаціями чи іншими наддержавними структурами. У випадку послідовників транснаціоналізму вплив міжнародних зобов'язань на прийняття рішень всередині держави є найбільшим. Загалом система державного управління представляє собою виконання взятих державою на себе зобов'язань [77].

Поява концепції «Good Governance» як результату еволюції управлінської практики визначила, що міжнародні зобов'язання є способом для інших держав покращити власну діяльність державного механізму. Це стало можливим у спосіб закріплення загальносвітових стандартів та практик, які набувають значень міжнародних зобов'язань для інших держав. Їх імплементація означає можливість для підвищення стандартів діяльності національної системи державного управління [27].

Дослідження впливу міжнародних зобов'язань на прийняття рішень органами державної влади не залишається поза увагою в тому числі українських вчених. Виходячи з політичної кон'юнктури, змінювалися і погляди українських вчених на контекст міжнародних зобов'язань. Автором одних з перших досліджень на теренах української науки, що вивчали б вплив міжнародного регулювання на діяльність органів влади, був М. Бурменський. Фокус уваги науковця стосувався підстав використання норм міжнародного права у

національній системі правових норм, де вони здійснюватимуть вплив на процедуру прийняття рішень органами влади різних рівнів [54].

М. Козюбра у своїх роботах стверджував пріоритет на основі використання принципу верховенства права, який має бути властивістю загальної системи взаємодії міжнародних угод та національного законодавства, де перевагу матимуть міжнародні нормативно-правові документи [17].

Переносячи ідеї М. Козюбри на судову практику, Я. Берназюк стверджує про те, що прийняття рішення щодо розгляду відповідної справи може надавати пріоритетне значення практиці міжнародних судів як стандартів виконання професійної діяльності [4].

Тему впливу міжнародних зобов'язань у вітчизняній науці активізував вступ України до ЄС, коли підписання Угоди про асоціацію з ЄС стало новою віхою у розвитку української держави. Дослідженнями за даним напрямом займаються І. Яковюк, О. Бориславська, Ю. Барабаш, І. Пирога, С. Чернопищук та інші. Так, автори аналізують нормативно-правове забезпечення євроінтеграційного курсу України через пошук шляхів гармонізації законодавств, розглядають етапи згідно до яких відбувається інтеграція до Європейського Союзу та буде здійснюватися в майбутньому тощо [63].

Зазначену тему нашого дослідження також розглядали й інші українські вчені. О. Водяніковим описувався конституційний контроль за міжнародними договорами України як способу забезпечення їх дотримання під час прийняття рішень органами державної влади. У своїх працях А. Кубко розділяв державні інтереси в контексті виконання міжнародних зобов'язань, дослідивши при цьому як виникнення конфліктів між інтересами держави загалом та галузевого органу влади може спровокувати порушення дотримання цих зобов'язань. О. Марцеляком аналізувався вплив міжнародних організацій на національний правотворчий процес в державах-членах ЄС [22].

Загалом, основний фокус уваги науковців у контексті дослідження впливу міжнародних зобов'язань на прийняття рішення органами державної влади полягає в розвитку політичної науки, публічного управління, міжнародного

права та інших. Виходячи з того, що змінювалась сама модель співіснування держав, їх взаємодія поставала як вимушена дія, а наслідкове формування міжнародних зобов'язань було і є описом їх природного життя. Науковці протягом великого історичного періоду намагалися як заперечити можливість впливу таких зобов'язань на процедури прийняття рішення, акцентуючи увагу на абсолютності влади, так і повністю дискредитувати поняття державної влади, перетворивши саму ідею на виконання міжнародних зобов'язань – основну детермінанту у прийнятті рішень. В українському науковому співтоваристві позиція у визнанні впливу міжнародних зобов'язань, які не заперечують суверенітет держави, є широко розповсюдженою.

### 1.2. Зміст понять "органи державної влади", "рішення органів державної влади", "міжнародне зобов'язання"

Для всебічного вивчення питання уточнимо основні поняття, що були використані під час нього. Поняття «органи державної влади», «рішення органів державної влади» та «міжнародне зобов'язання» є центральними елементами нашого дослідження.

Орган державної влади у своєму вузькому значенні означає орган, що наділений владними повноваженнями та відповідно може ці повноваження реалізовувати. У більш широкому сприйнятті орган державної влади означає колегіальні або одноособові органи, які наділені юридично визначеними державно владними повноваженнями та необхідними засобами і механізмами для виконання функцій і завдань держави. Таке визначення, що використовується в українській судовій практиці, наголошує на двох основних принципах: діяльність цих органів має юридичну визначеність, а способи здійснення діяльності є засобами, що належать до повноважень цих органів [59].

Орган державної влади може бути визначено як сформований колектив державних службовців, що функціонує в межах закону та колективно здійснює

формально визначений перелік завдань від імені держави. На такій точці зору наголошує Л. Миськів [23].

У порівнянні з попереднім визначенням можемо спостерігати зміну фокусу, що переходить на орган державної влади як інституціоналізованої форми об'єднання державних службовців за їх функціональним завданням.

Б. Габричидзе надає дефініцію «органу державної влади» через його належність до більш комплексних систем держави. Автор визначення поняття розглядає його як складову підрозділу державного апарату, що залишає при цьому певну автономію через те, що має відповідну компетенцію і структуру, наділений встановленим законодавством обсягом владних повноважень, застосовує властиві йому форми і методи діяльності. [49].

В. Лазарєв і С. Липень під органом державної влади розуміють «самостійний підрозділ державного апарату, створюваного в установленому законом порядку, що володіє встановленою законом структурою і наділений певною компетенцією» [49].

На даному етапі ми спостерігаємо, що орган державної влади є елементом більших систем та його визначення можна надати як опис функціональних зв'язків у межах такої системи.

Для подальшого дослідження необхідно об'єднати всі підходи в один, як такі, що не суперечать одне одному, для того, аби чітко визначити наступне поняття «рішення органів державної влади».

Загальнотеоретичним положенням є визначення поняття управлінського рішення без прив'язки до суб'єкта прийняття такого рішення. Управлінське рішення – це результат творчого цілеспрямованого аналізу проблемної ситуації, вибору шляхів, методів і засобів її вирішення відповідно до цілей системи менеджменту [11].

Однак, у нашому дослідженні буде використано поняття «прийняття рішення органами державної влади», що має свої особливості. По-перше, зазначимо, що у здійсненні державного управління не відбувається фокусування на творчості процесу. Творчість у цьому випадку сильно обмежена правовим

простором в межах якого відбувається прийняття цих рішень, а тому орган державної влади не може вільно діяти поза правовими алгоритмами, які зобов'язують його до дотримання певних стандартів прийняття рішень. По-друге, за цієї ж причини методи та засоби вирішення проблемної ситуації у випадку органів державної влади є так само обмеженими.

Використаємо визначення, яке наводить у своїх працях Л. Наливайко та Т. Симоненко: «Державно-управлінські рішення – це усвідомлено зроблений суб'єктом державного управління вибір цілеспрямованого впливу на соціальну дійсність, який здійснено в установленому порядку та закріплено відповідним чином. Процес завершується вибором рішення, тобто вибором дії, яка спрямована на усунення проблемної ситуації» [25, с. 7].

Наведене визначення жодним чином не суперечить попередньому, формуючи таким чином «галузеве визначення» для органів державної влади. Тут сформовано особливість наявності характеристик, що дозволяють ідентифікувати рішення як державно-управлінське, прийняте органом державної влади. Вплив на соціальну дійсність як визначено вище є зв'язуючим елементом у понятті «проблемна ситуація-рішення», що вказує на те, що відбувається регулятивний вплив на суспільні відносини.

Наступним кроком сформуємо цілісне уявлення про зміст подальших результатів дослідження, надавши визначення поняттю «міжнародних зобов'язань».

Міжнародні зобов'язання з точки зору міжнародного права є його структурними одиницями, що допомагають регулювати міжвладні міжнародні відносини. У загальному контексті, сутність міжнародного права полягає у виконанні та дотриманні взятих на себе міжнародних зобов'язань державою.

Міжнародні зобов'язання беруть свій початок з закономірностей міжнародних відносин. Їх функціональним призначенням є набуття значення правил поведінки для держав, які самі держави приймають на добровільній основі [24, с. 5].

Керуючись такою точкою зору на поняття, сформуємо базове розуміння міжнародного зобов’язання як юридично-обов’язкового правила поведінки, що бере свій початок у нормах міжнародного права та використовується як інструмент регулювання міжнародних відносин.

Розглядаючи міжнародно-правову відповідальність та її взаємозв’язок з поняттям міжнародних відносин, можна сформулювати чіткий логічний ланцюг для надання визначення поняттю міжнародних зобов’язань. Поняття відповідальності в юриспруденції невіддільне від поняття обов'язку або зобов'язання. Недотримання зобов’язання стає причиною прояву негативних результатів, що у подальшому реалізують ресурс відповідальності відповідного суб’єкта, що її несе [20].

Сформулюємо ще одне визначення для поняття міжнародних зобов’язань як передумови, що здійснює гарантію недопущення порушення норм міжнародного права та превентивну дію щодо ненастання негативних наслідків з подальшою відповідальністю суб’єкта міжнародних відносин за скоєне правопорушення.

Міжнародні договори — одна з найбільш поширених у наш час форм закріплення взаємних міжнародних прав і обов’язків. Вони є джерелом міжнародних зобов’язань, що формують міждержавні відносини суб’єктів підписання. Тобто міжнародне зобов’язання виникає як результат підписання міжнародних договорів, що у свою чергу є наслідком будь-якої взаємодії держави з суб’єктами міжнародного права в межах здійснення її зовнішньополітичного курсу розвитку. [24, с. 44-45].

Доповнимо наявні визначення контроверсійною точкою зору, що виходить з поняття забезпечення суверенітету держав. Через трансформаційні процеси, що відбуваються у світі, міжнародні зобов’язання є центральним інструментом у формуванні світового порядку, за якого держави є рівними, суверенними та незалежними, але при цьому дотримуються прийнятих правил, та виконують ці міжнародні зобов’язання з метою підтримки та збереження таких умов існування [24, с. 33-34].

З якої б сторони не розглядалося поняття міжнародних зобов’язань, як юридично-обов’язкове правило поведінки, воно може виконувати одразу декілька функцій: регулювати відносини між державами, бути гарантією ненастання наслідків за порушення цих правил, забезпечувати суверенітет держави. Така множинність значень може бути обгрунтована через динамічний стан міжнародних відносин, комплексність міжнародного правового простору.

За результати розгляду понятійної бази нашого дослідження було надання визначення основним його елементам. Це дозволяє зробити наступний висновок, що поява міжнародних зобов’язань у складній процедурі вибору альтернатив під час прийняття рішення здійснює вплив, що представляє собою комплексифікацію процедур через ще більше посилення формально визначених порядків діяльності органів державної влади.

### 1.3. Принципи та методи дослідження впливу міжнародних зобов'язань на прийняття рішень органами державної влади

До роботи застосовано ряд засадничих принципів, як ключової складової подальшого наукового дослідження:

- принцип об’єктивності, який включає в себе пошук об’єктивних закономірностей під час аналізу впливу міжнародних зобов’язань України на прийняття рішень органами державної влади;
- принцип системності, який дозволяє виділити основні зв’язки у впливі міжнародних зобов’язань України на прийняття рішень органами державної влади як елементів впорядкованого цілого;
- прицнип єдності теорії та практики буде необхідний для того, аби запропоновані результаті з оптимізації впливу міжнародних зобов'язань України на прийняття рішень органами державної влади вкладалися в межі попередньо розглянутої теоретичної бази;

- принцип єдності історичного і логічного, що включає в себе дотримання хронологічної послідовності під час розгляду процедури прийняття рішень органами державної влади зі збереженням структурної особливості ланцюга виведення нових тверджень зі вже існуючих;
- термінологічний принцип, дотримання якого означатиме нерозривність у встановленні взаємозв'язку між поняттями та уточненні їх змісту;

Також, у дослідженні дотримано принципу діалектичного розвитку. Під час розгляду будь-яких впливів і ефектів обов'язково буде розглядатися обидві сторони такого впливу, що через формування «узгодженої» суперечності вказуватиме на розвиток, який залежить від цього впливу.

І, виходячи з того, що хоча і тема дослідження сфокусована на процесах державного та публічного управління, не можна не відзначити важливість принципу міждисциплінарності під час його проведення. Обрана тема дослідження охоплює також міжнародне право, політологію тощо.

З метою забезпечення дотримання описаних принципів було використано сукупність методів наукового дослідження.

*Системний аналіз* дозволяє розглядати вплив міжнародних зобов'язань на прийняття рішень органами державної влади як цілісне поняття, що представляє собою систему ефектів та впливів, кожен з яких дії впорядковано до такої системи.

Шляхом використання *інституційного методу* у дослідженні буде проаналізовано суб'єктів імплементації міжнародних зобов'язань. Так як мова йде про органи державної влади та системи, що вони загалом створюють, використання такого методу є важливим для подальшої практичної частини дослідження.

Для обробки даних під час аналіз наявного стану здійснення вплив міжнародними зобов'язаннями на прийняття рішень органами державної влади

нами використовується *статистичний метод*, який є однією з основних компонентів аналізу.

Також, для наочної демонстрації диспропорцій у імплементації «євроінтерграційних» міжнародних зобов'язань застосування *методів візуалізації даних* є ефективним рішенням, що підтверджує зазначені в тексті дослідження результати.

У дослідженні використано *метод порівняння*, бо він є надважливим під час зіставлення наявних наукових праць різних авторів щодо об'єкта нашого дослідження та подальшого використання отриманих результатів для поглиблення наукової думки.

Через метод *узагальнення* передбачається фіксація досліджуваних особливостей від одиничних прикладів до більш загальних. Розглядаючи пошук рішення для однієї проблеми, його застосування буде запропоновано для системного використання надалі.

Так як у дослідженні наявна велика кількість офіційних документів та іншої нормативно-правової документації, включаючи результати нормотворчої діяльності на міжнародному рівні, то використання *формалізованого методу аналізу офіційних документів* є складовою для дотримання принципу об'єктивності та єдності історично і логічного.

Підсумуємо, що дослідження впливу міжнародних зобов'язань на прийняття рішень органами державної влади відповідає принципам єдності логічного та історичного, об'єктивності, діалектичного розвитку, неупередженості, загального розвитку, єдності теорії та практики, міждисциплінарності, термінологічному та системному принципам. У науковій роботі застосовано теоретичні, комплексні та емпіричні методи дослідження, а саме використано системний аналіз, інституційний метод, статистичний метод, метод візуалізації даних, порівняння, узагальнення, формалізований метод аналізу офіційних документів та підкріплено загальним застосуванням логічного синтезу.

А отже, було сформульовано методологічну основу, яку буде використано під час виконання наступних завдань дослідження. Її центральним елементом є твердження, що ідея дотримання міжнародних зобов’язань, особлива уваги до них під час прийняття рішень органами державної влади є обгрунтованою необхідністю для держави виконувати добровільно взяті на себе юридичні зобов’язання в межах міжнародного права.

# РОЗДІЛ 2.
# ТЕОРЕТИЧНИЙ АСПЕКТ ДОСЛІДЖЕННЯ ВПЛИВУ МІЖНАРОДНИХ ЗОБОВ'ЯЗАНЬ УКРАЇНИ НА ПРИЙНЯТТЯ РІШЕНЬ ОРГАНАМИ ДЕРЖАВНОЇ ВЛАДИ

## 2.1. Нормативно-правові засади виконання міжнародних зобов'язань у процесі прийняття рішень органів державної влади в Україні

Для сучасного публічного управління неможливо дослідити вплив міжнародних зобов’язань на прийняття рішень органами державної влади без врахування конституційного фундаменту, згідно з яким ці міжнародні зобов’язання виконуються та інтегруються в державну систему. Така основа представляє собою ступінь поєднання національної та міжнародної правової системи у контексті тих механізмів, які застосовуються для того, аби забезпечувався мінімально необхідний рівень їх взаємодії.

Основним Законом України, що має найвищу юридичну силу є Конституція України. Згідно з нею здійснюється легітимізація та регламентація міжнародних норм, як одна з основних складових їх імплементації у процеси прийняття рішень органами державної влади. У цьому випадку Конституція представляє собою джерело, яке визначає ключові засади відповідних процедур.

Варто наголосити, що Конституція формує загальну систему, згідно з якою держава попри взяті на себе зобов’язання на міжнародному рівні, що дозволяють їх стати частиною глобального правопорядку, залишається незалежною та суверенною.

Основний зміст цієї архітектури закладено у Статтю 9 Конституції України. Відповідно до неї встановлюється, що чинні міжнародні договори, згода на обов'язковість яких надана Верховною Радою України, є частиною національного законодавства України. Держава приймає міжнародні зобов’язання згідно цих договорів та дозволяє їх правозастосування всередині держави завдяки формально-визначеного шляху [18].

Ратифікація – це міжнародний акт, за допомогою якого держава виражає в міжнародному плані свою згоду на обов'язковість для неї договору. Ратифікація міжнародного договору означає, що від моменту її здійснення положення міжнародної угоди виходять за межі актів підтвердження зовнішньополітичного курсу держави, а стають обов'язковими до виконання всередині. Саме цей результат надає нам можливість стверджувати, що здійснений вплив міжнародними зобов'язаннями на систему прийняття рішень зводиться до того, що відповідними нормами зобов'язані керуватися державні службовці під час ухвали цих рішень [51].

Конституцією України у Статті 9 також встановлено пріоритет для діючих міжнародних договорів щодо їх співвідношення з національним законодавством. Укладення міжнародних договорів, які суперечать Конституції України, можливе лише після внесення відповідних змін до Конституції України [18].

Це означає, що шляхом створення своєрідного юридичного запобіжника, держава підтверджує взяті на себе зобов'язання та гарантує їх виконання незалежно від тих змін, що можуть вноситися в подальшому. Принцип пріоритетності міжнародних зобов'язань синергетично поєднується з принципом передбачуваності у державному управлінні.

Законодавче забезпечення механізмів виконання міжнародних зобов'язань у їх впливі на процедури прийняття рішень не обмежується виключно Конституцією України. Профільні нормативно-правові акти покликані формувати впорядковану структуру цієї діяльності. Спеціальні закони деталізують процедури, що у свою чергу перетворює конституційний обов'язок на чіткий алгоритм дій для виконавця відповідного зобов'язання.

Значення системоутворюючого набуває Закон України «Про міжнародні договори України». Його зміст зосереджено на комплексній регламентації етапів функціонування міжнародного зобов'язання та впливу, що воно здійснює. Закон встановлює порядок укладення, виконання та припинення дії міжнародних договорів України з метою належного забезпечення національних інтересів,

здійснення цілей, завдань і принципів зовнішньої політики України, закріплених у Конституції України та законодавстві України.

У Законі України «Про міжнародні договори України» закріплюється принцип добровільності через акцентування уваги на імперативності надання згоди на обов'язковість дії міжнародного договору. Це є центральним принципом, на якому багаторазово наголошують норми закону. До форм надання згоди на обов'язковість дії міжнародного договору відносяться підписання, ратифікація, затвердження, прийняття, приєднання [41].

Статті 15-19 Закону України «Про міжнародні договори України» визначають основний механізм, за яким держава забезпечує виконання взятих на себе зобов'язань згідно відповідних міжнародних договорів. У випадку надання згоди на їх обов'язковість такі чинні міжнародні договори стають частиною національного законодавства та застосовуються у передбаченому порядку.

Переносячи дію цієї норми на органи державної влади, можемо зазначити, що для тих органів державної влади, у компетенції яких знаходяться питання, що зазнають будь-якої форми регуляції з боку міжнародних зобов'язань, що отримали згоду на обов'язковість дії, забезпечення виконання обов'язків є частиною їх функціонального призначення. Міжнародне зобов'язання може розглядатися не тільки як  запобіжник, це є, в тому числі, і функціональною задачею, що ставиться перед органом державної влади.

Прийняте таким органом рішення, по-перше, не може бути незалежним від міжнародно-правового контексту, на що вже раніше вказали відповідні зобов'язання. По-друге, рішення під дією впливу означає, що допущення протиріччя між наповненням такого рішення та будь-яким з міжнародних договорів – є порушенням виконання міжнародних договорів Україною.

Ще одним нормативно-правовим актом, що займається регулюванням впливу міжнародних зобов'язань на прийняття рішень є Закон України «Про засади внутрішньої і зовнішньої політики». Згідно зі Статтею 2 закріплюється пріоритетність загальновизнаних норм і принципів міжнародного права [35].

Особливої уваги заслуговує контекст євроінтеграції. У тексті закону зазначено, що забезпечення інтеграції України в європейський політичний, економічний, правовий простір з метою набуття членства в Європейському Союзі є частиною основоположних засад зовнішньої політики. Інтеграція передбачає адаптацію українського законодавства до законодавства Європейського Союзу. Відповідно, розширення використання європейських стандартів у законодавстві неодмінно матиме вплив і на процедури прийняття рішень. Це створює механізм впливу міжнародних зобов'язань на внутрішні процеси. Будь-які реформи, що відбувається в межах внутрішньої державної політики, повинні враховувати ці стандарти під час розробки та не допускати прояви відхилень від них.

У 2023 році перелік нормативних документів, що визначає вплив міжнародних зобов'язань на правовий простір України, поповнився Законом України «Про правотворчу діяльність». Метою прийняття цього закону було забезпечення систематизації процесів розробки та прийняття нормативно-правових актів. Верховна Рада прийняттям цього закону встановила обов'язкові процедурні «умови відповідності» при підготовці рішень, однією з яких є обов'язкова експертиза проектів нормативно-правових актів на їх відповідність міжнародним зобов'язанням на всіх етапах їх розробки, згідно зі Статтею 44 [43].

Тобто слід здійснити низку заходів перед тим як виконати розробку конкретного нормативного документу. При цьому основою очікуваних дій буде аналіз відповідності тих норм, що пропонуються, до тих норм, що зазначені у змісті низки міжнародних договорів. Вказане явище загалом інституціоналізує приклад впливу міжнародних зобов'язань на безпосереднє прийняття рішень органами державної влади, навіть якщо ми кажемо про ранні цикли напрацювання рішень. Такий підхід дозволяє забезпечити недопущення порушень на подальших етапах правозастосування відповідного нормативного документу.

Вплив міжнародних зобов'язань не обмежується ратифікацією, його відображення у рішеннях органів державної влади відбувається постійно

оскільки це є таким самим стандартом, як і ті що вкладені в зміст цих зобов'язань.

Законодавча конструкція досягнення узгодженості через контрольні процедури, що створюється зазначеними нормативно-правовими актами, мінімізує ризик нехтування міжнародними зобов'язаннями. У повсякденну діяльність органів державної влади інтегрується міжнародний компонент, що здійснює вплив на правове поле, в межах якого здійснюється діяльність відповідних органів державної влади. Наслідками такого впливу стає адаптація системи функціонування держави до тих вимог, що висуває сучасний стан інтеграції у глобальні процеси як з вирішення колективних викликів, так і з налагодження співпраці для подальшого розвитку.

Загальна характеристика необхідності проведення експертизи на відповідність європейському законодавству та іншим міжнародним договорам вказує на необхідність досягнення єдності правових просторів держав, міждержавних об'єднань, міжнародних організацій тощо. Така експертиза не тільки забезпечує стан, коли національне законодавство не вступає в протиріччя з міжнародним, але й розвивається в межах наявних глобальних чи то регіональних тенденцій. Найвищого ступеня цінності експертиза набуває у випадку, коли міжнародне зобов'язання охоплює декілька сфер діяльності держави та суспільства. Євроінтеграційні процеси є одними з таких.

Проаналізуємо окремо вплив міжнародних зобов'язань перед Європейським Союзом на прийняття рішень органами державної влади. Євроінтеграційний вектор на поточний стан українського державотворення є одним з ключових в контексті візії розвитку держави. Цей вектор не можна назвати виключно зовнішньополітичним, бо ж його вплив поширюється на велику кількість внутрішніх реформ, які в сукупності трансформують усю державу.

Для такого аналізу використаємо нормативну документацію щодо вступу України до ЄС. Нормативну матрицю для євроінтеграційного процесу складає Угода про асоціацію між Україною та Європейським Союзом, що була підписана

в декілька етапів у 2014 році. Угода про асоціацію передбачає не тільки встановлення рамок співробітництва, але й вказувала чіткі зобов'язання, які бере на себе Україна з метою адаптації національного законодавства.

Для нашого дослідження особливо важливою є Стаття 474 про «Поступове наближення». Згідно з нею Україна взяла на себе зобов'язання поступово наблизити власне законодавство до правової системи Європейського Союзу. Виходячи ще й з того, що Угода розбита на 7 розділів, серед яких є як вирішення торгових питань, так і галузевого співробітництва, це дозволяє зробити висновок, що Угода про асоціацію здійснює і до нині пряму дію на процеси прийняття рішень органами державної влади. «Наближення» означає, що держава бере на себе обов'язок ідентифікувати правову систему ЄС не тільки як певний зовнішньополітичний орієнтир, а, перш за все, як обов'язковий стандарт, що має наскрізно використовуватися в національній правовій системі [57].

Процес взаємодії правових культур, що в результаті призводить до змін первинної культури спільнот, є правовою акультурацією. У контексті багатовекторної міждержавної взаємодії відбувається вплив на суспільну правосвідомість та як результат, вносяться зміни в правовий простір, в якому функціонує держава [83].

Імплементація Угоди про асоціацію представляє собою масштабну правову акультурацію. Задача, що стоїть перед державою та її представниками полягає не в тому, щоб нерозсудливо механічно перенести норми права ЄС, а здійснити глибинну взаємодію правових культур. Завдяки цьому єднанню можливо буде швидко засвоїти європейські принципи державного управління та адміністрування, де центральними елементами є прозорість та підзвітність.

До моменту підписання, набуття сили та подальшого виконання положень з Угоди про асоціацію Україна дотримувалася моделі директивного управління, що збереглася з часів СРСР. Але європейська модель є протилежно іншою, тому шлях держави з перебудови внутрішніх процесів, що звикли до ініціативи зверху, має бути поетапним, а тому вимагає значного ресурсу часу для своєї реалізації.

Одним з головних механізмів, що дозволяє ввести норми директив та регламентів ЄС у національне законодавство, є транспозиція. Попри те, що ми не можемо стверджувати пряму обов'язковість дії директив та регламентів на території України через те, що держава ще не є членом ЄС, зазначений механізм дозволяє формувати «дорожню мапу» дій для центральної виконавчої влади [58, с. 35].

У додатках до Угоди про асоціацію розміщено вичерпні переліки актів права ЄС, де зазначено конкретні терміни їх імплементації та впровадження. Таким чином, ми спостерігаємо обмеження повноважень органів державної влади. У випадку якщо певний зміст такого рішення органів державної влади вже визначений відповідною Директивою ЄС, то у контексті прийняття рішення орган державної влади може здійснити лише вибір оптимальної форми для його впровадження на основі змісту цієї Директиви ЄС.

Системне забезпечення цього процесу на національному рівні регулюється Законом України «Про Загальнодержавну програму адаптації законодавства України до законодавства Європейського Союзу». У тексті закону визначено, що метою адаптації законодавства України до законодавства Європейського Союзу є досягнення відповідності правової системи України acquis communautaire з урахуванням критеріїв, що висуваються Європейським Союзом до держав, які мають намір вступити до нього [33].

Розділ II Закону України «Про Загальнодержавну програму адаптації законодавства України до законодавства Європейського Союзу» надає визначення поняття acquis communautaire як правової системи ЄС, яка включає акти законодавства, прийняті в рамках Європейського співтовариства, Спільної зовнішньої політики та безпеки, а також співпраці у сфері юстиції та внутрішніх справ. Зазначений закон не тільки офіційно визначає це поняття, але й закріплює механізм досягнення Україною відповідності критеріям членства в ЄС.

У контексті прийняття рішень Закон України «Про Загальнодержавну програму адаптації законодавства України до законодавства Європейського Союзу» доповнює наявні норми щодо запобігання прийняттю рішень, які

можуть суперечити євроінтеграційному курсу. Так, у Законі унормована вимога щодо обов'язкового врахування вимог законодавства Європейського Союзу під час здійснення процесу нормопроектування. Апелюючи до попередньо розглянутого контексту обов'язковості проведення експертиз, Закон доповнюю процедурний зміст питання, вказуючи на те, що проект нормативно-правового акту, що розробляється органами державної влади і є включеним до тих сфер, що регулюються acquis communautaire, не може бути прийнятим жодним без проходження необхідної експертизи на відповідність.

На даному етапі нашого дослідження можна підтвердити, що такий опис залежностей етапів нормотворення інституціоналує вплив міжнародних зобов'язань на процедуру прийняття рішень органами державної влади ще на ранніх етапах їх формування.

Ще одна особливість контексту Закону України «Про Загальнодержавну програму адаптації законодавства України до законодавства Європейського Союзу» закріплена у встановленні чітких пріоритетів у нормотворчій та регуляторній діяльності органів державної влади. Ця пріоритетність визначена через фіксацію етапності адаптації сфер державної діяльності. Так, на перший план поставлено митне право, законодавство про компанії, банківське право тощо. Це вказує на те, що програма адаптації визнає наявність критично важливих галузей для їх реформування згідно з вимогами Угоди про асоціацію з ЄС через їх пріоритезацію [33].

З метою забезпечення ефективності процесу адаптації Закон у площині інституційного регулювання, також, передбачає створення спеціалізованих інституцій. До них відносяться координаційні ради та інші підрозділи з профілізацією щодо вирішення питань європейської інтеграції. Виникнення таких інституцій неодмінно вплинуло на механіку, згідно з якою процес адаптації відбувався до того.

Зазначимо, що рішення, які приймаються профільними координаційними органами є обов'язковими до виконання. Таке твердження використовується противниками євроінтеграції для того, аби аргументувати наднаціональний

рівень впливу на прийняття рішень в Україні. Фактично ж обов'язковість до виконання створює передбачуваність у євроінтеграційній складовій стратегічної діяльності держави, при цьому не допускаючи появу будь-яких нових рівнів прийняття рішень.

Імплементація міжнародного зобов'язання передбачає, що крім прийняття, визнання та подальшої ратифікації міжнародного зобов'язання та його складових норм, вагоме місце у процесі здійснення ним на прийняття рішень органами державної влади займає процес реалізації. Функція виконання міжнародного зобов'язання після відповідних процедур відноситься до центральних органів виконавчої влади. Реалізація відбувається в умовах чітко визначених адміністративних процедур та їх регламенту.

Основним документом, що і визначає алгоритм виконання міжнародних зобов'язань органами державної влади, є Регламент Кабінету Міністрів України. Ми маємо можливість інтерпретувати цей документ як основний процедурний закон центральних органів виконавчої влади.

У Регламенті, параграфі 33 та 35, повторно наголошується на тому, що нормотворення має відбуватися в стані узгодження з європейським правом та курсом на євроінтеграцію. У випадку зазначених нами органів державної влади це відбувається під час прийняття рішень з виконання відповідних норм. Подібно до розробки нормативно-правових актів законодавчими органами, виконавча влада здійснює таку ж експертизу щодо своїх власних рішень [38].

Формат дотримання обов'язкової узгодженості з міжнародними зобов'язаннями на рівні центральних органів виконавчої влади реалізується значно суворіше, адже розробник проєкту акту зобов'язаний ініціювати розгляд проєкту тільки у випадку, якщо такий аналіз було здійснено. При цьому до необхідного пакету документів такого акту є обов'язковим додавання конкретної довідки, яка містить в собі результати проведеного аналізу. Законом заборонені будь-які механізми, які могли б дозволити центральним органам виконавчої влади здійснити прийняття будь-якого акту в обхід цієї процедури.

Органом виконавчої влади на який покладено здійснення незалежної експертизи проєктів актів на їх відповідність правовому простору ЄС є Урядовий офіс координації європейської та євроатлантичної інтеграції Секретаріату Кабінету Міністрів України. Ця інституція в процедурі ухвалення рішення набуває особливого значення. Бо згідно з наведеною вище інформацією, рішення представника Урядового Офісу щодо дотримання взятих раніше міжнародних зобов'язань вкладається у контекст детермінанти успіху прийняття відповідного правового акту [48].

Але це не єдина детермінанта визначення допуску до розгляду актів центральних органів виконавчої влади. Існує інший вид експертизи як правовий. Його зміст полягає в тому, що аналізується відповідність проєкту акту до Конституції України та законів України. Однак, значення набувають і взяті Україною міжнародні зобов'язання в сфері дотримання захисту прав людини, практики міжнародних судів в контексті імплементації міжнародних судових прецедентів. Для конкретизації зазначеної тези опишемо, що відповідальним органом за виконання правової експертизи є Міністерство юстиції України. Щодо ж прикладів міжнародних зобов'язань, які згадувалися, сюди можна віднести Конвенцію про захист прав людини і основоположних свобод, практику Європейського суду з прав людини тощо. Варто відзначити, що приклад дотримання міжнародних зобов'язань перед Європейським судом з прав людини означає використання інструментів управління ризиками Міністерством юстиції для того, аби превентивно відреагувати на потенційні порушення у тексті проєктів актів. Ігнорування може призвести до подання позовів проти держави, що можуть нанести шкоду в контексті як економічної, так і репутаційної відповідальності, а також призвести до втрати чинності відповідних постанов, розпоряджень, наказів тощо [50].

Поняття відповідальності держави в міжнародному праві є фундаментом інструментів для регулювання поведінки держав на міжнародній арені. За будь-які дії, що порушують правові норми міжнародного права та є протиправним актом у його межах, держава повинна нести відповідальність. Про це

зазначається в статті 31 Статей про відповідальність держав Комісії міжнародного права ООН [70, 78].

Обидва види експертизи доповнюють одне одного у здійсненні дотримання державою взятих на себе міжнародних зобов'язань. Описати їх вплив на процедуру прийняття рішень можна поняттям «фільтрів», що скоріш допомагають приймати рішення в межах встановлених правил, ніж здійснювати активний вплив на зміст цих рішень.

Також, існують підрівні розглянутих нами обмежень. До них можуть бути віднесені відомчі акти, що приймають як затвердження планів імплементації правових актів ЄС профільними міністерствами за підтвердження відповідного керівника міністерства. За своїм змістом вони є вужчими, а значить основним їх завданням є деталізація структури прийняття окремих рішень на рівні профільних міністерств для того, щоб застосувати їх формально визначений зміст для забезпечення відповідної галузевої експертизи: екологічної, антикорупційної тощо.

Їх застосування для всіх рівнів є загальним розумінням дії Конституції України. Згідно до Закону України «Про державну службу» державний службовець, як один з розглянутих вище рівнів прийняття рішень, в тому числі зобов'язаний у своєї беспосередній діяльності дотримуватися Конституції та захищати інтереси держави. Про це наголошується у Статті 8 відповідного Закону. Основа ідея полягає в тому, що непорушність закріпленого в Конституції європейського курсу для державного службовця є обов'язком. Тобто міжнародний рівень зобов'язання відображає свій вплив на найнижчих рівнях здійснення цього управління. Це підтверджує тезу про всеосяжність дії міжнародного зобов'язання на систему державного управління [31].

У підсумку, нормативно-правові засади імплементації міжнародних зобов'язань в систему прийняття рішень органами державної влади полягають в системній пріоритетності, що надається ратифікованим міжнародним зобов'язанням. Фундамент імплементації складає дія Конституції України, що підкріплена низкою різнопрофільних законів та інших нормативно-правових

актів. У випадку дії таких зобов'язань вони набувають значення стандартів, які здійснюють безпосередній вплив на процедури прийняття рішень державними службовцями, адже мають бути враховані подібно імперативу у самому рішенні. Одним з головних компонентів нинішньої системи міжнародних зобов'язань України є Угода про асоціацію з ЄС. Шляхом експертизи у відповідності до європейського законодавства, правовій та галузевій експертизі напрацювання будь-яких рішень органами державної влади, в тому числі центральними органами виконавчої влади, забезпечує дотримання та виконання взятих Україною міжнародних зобов'язань у той спосіб, який визначений відповідними міжнародними угодами та договорами.

## 2.2. Суб'єкти та механізми забезпечення імплементації міжнародних зобов'язань у системі публічного управління України

Розгляд контексту впливу міжнародних зобов'язань на прийняття рішення органами державної влади доречно продовжити аналізом суб'єктів прийняття рішень та механізмів, які дозволяють ці зобов'язання виконувати. Інституціональні механізми як основні з них формують організаційну структуру згідно з якою держава має можливості до впровадження, застосування та контролю за виконанням взятих на себе міжнародних зобов'язань.

Якщо побудувати модель багаторівневості виконання міжнародних зобов'язань, то вона представлятиме собою ієрархічну конструкцію, де стратегічна частина визначення векторів розвитку належить Президенту України та Верховній Раді України. Крім контексту визначення векторів розвитку до цього рівня можна також віднести у нормативно-правову діяльність з розбудови наявного правового фундаменту механізмів виконання відповідних міжнародних зобов'язань.

Саме цей рівень можна ідентифікувати як такий, на якому міжнародне зобов'язання як результат зовнішньополітичної діяльності представницьких

органів держави переходить в стан, коли органи державної влади мають надати вже розглянуте значення обов'язковості та трансформувати результат зовнішньої політики у детермінанту внутрішньої. Ці обов'язки покладені, перш за все, на український парламент.

Основним механізмом в інструментарії імплементації міжнародних зобов'язань Верховною Радою України є законодавчі зміни. У цьому контексті парламент є єдиним органом в Україні, що здатен такі інструменти використовувати згідно зі своїм функціональним призначенням. Без участі Верховної Ради обмежені механізми інтеграції будь-яких норм міжнародного права у систему національного законодавства [18].

Можливістю для здійснення законодавчих змін під час імплементації міжнародних зобов'язань є їх ратифікація. Шляхом надання згоди на визнання їх обов'язковості дії Верховна Рада України трансформує ці зобов'язання у частину українського національного законодавства. З моменту ратифікації і надалі географія дії міжнародного зобов'язання набуває чітких кордонів – кордонів України, адже дія ратифікованого зобов'язання розповсюджуються на всю територію держави.

Продовжуючи ідею, що однією з функцій Верховної Ради України в межах нашого дослідження є легітимація міжнародних договорів, розглянемо значення зближення правових просторів різних держав та їх інституцій. Проявом інституційного ізоморфізму є уподібнення засад функціонування та структур процедури прийняття рішень органів влади різних держав або різнопрофільних органів однієї держави [74].

Це відбувається шляхом впливу з боку правил, законів та інших формалізованих інститутів у поєднанні з тим, що цієї формалізації не зазнає: цінності, традиції, культура. Тобто міжнародні зобов'язання, що чинять вплив на цей правовий та соціокультурний простір, частинами яких ці компоненти є, неодмінно створюють потенціал для активного здійснення інституційного тиску на органи державної влади. Через що ми можемо спостерігати їх структурне уподібнення, визначене як ізоморфізм.

Верховна Рада України у межах цього явища виконує роль ініціатора ізоморфізму. Виконання міжнародного зобов'язання може бути зведено до одного з підвидів інституційного ізоморфізму – примусового. Примус у вигляді формального тиску з цієї позиції здійснює український парламент на структуру забезпечення діяльності органів державної влади та процедур прийняття рішень ними з метою розвитку вміння ефективно управляти ресурсами, швидко приймати рішення в умовах невизначеності та об'єктивно оцінювати ризики, що несуть небезпеку для функціонування державної системи в цілому.

Дотримуючись сучасних тенденцій Верховна Рада України, виходячи в тому числі з суспільно-політичних інтересів їх виборців, може чітко формулювати завдання у вигляді відповідних актів та рішень. У результаті чого, до прикладу, окремі виконавчі органи повинні пришвидшувати цифровізацію, здійснювати досягнення результатів по цьому завданню згідно встановленого дедлайну. Це створює формальний тиск на відповідний орган державної влади, аби це завдання реалізувати. Тому для досягнення якісних та кількісних змін може застосовуватися досвід інших органів влади та держав, відбуватися уподібнення на основі потреби в досягненні результатів в умовах обмеженого часу.

Згідно зі згадками про те, що завдання формулюється перед виконавчими органами влади, розглянемо і контекст контролю, що здійснює Верховна Рада України в контексті перевірки виконання відповідних задач. Парламентський контроль реалізується через систему профільних комітетів [52].

Для нашого дослідження, оскільки ми вже багаторазово згадували євроінтеграцію, особливе місце в парламентському контролі займає Комітет з питань інтеграції України до Європейського Союзу. У межах законотворчої діяльності до обов'язків Комітету належить проведення відповідних експертиз на дотримання стандартів та норм міжнародних зобов'язань, що взяла на себе Україна згідно з низкою міжнародних угод між Україною та ЄС.

Виходячи з формату законотворчої діяльності, що використовує український парламент, погодження проекту закону з Комітетом, отримання

висновку щодо результатів експертизи є обов'язковим. Така норма встановлена Постановою Верховної Ради України «Про деякі заходи щодо виконання зобов'язань України у сфері європейської інтеграції». У разі, якщо отримати позитивні результати проведеної експертизи не вдасться, законопроект може бути відправлений на доопрацювання або відхилений повністю [32].

Від Верховної Ради України перейдемо до іншого суб'єкта, що забезпечує імплементацію міжнародних зобов'язань у систему державного управління України – президентської гілки влади. Перша теза, що має бути розглянута, пов'язана з представницькою функцією, що покладена на Президента України. Президент, згідно зі Статтею 102 Конституції України, виступає від імені держави у міжнародних відносинах, представляючи таким чином Україну на світовій арені. Лідерство Президента України набуває ознак стратегічного через те що така функція передбачає чітку довгострокову орієнтацію, а не лише то вирішення існуючих проблем перед державою на їх поточно-операційному рівні [18].

Крім того, що Президент України представляє державу, згідно зі Статтею 106 Конституції України, він ще й здійснює активну дію у контексті ведення перемовин та укладання міжнародних договорів. Застосування до яких практик стратегічного лідерства є надважливим.

Тобто представницька функція Президента полягає в тому, що взяття міжнародного зобов'язання Україною може відбутися як результат міжнародної взаємодії Президента України з представниками інших держав, союзів, міжнародних організацій тощо [18].

Від стратегічного лідерства побудуємо зв'язок зі стратегічним плануванням, яке теж може бути віднесено до частини імплементації міжнародних зобов'язань. Президент України може визначати пріоритети державної політики України шляхом затвердження відповідних указів чи стратегій національного рівня.

Однією з таких є Стратегія національної безпеки України, що була введена в дію Указом Президента України «Про рішення Ради національної безпеки і

оборони України від 14 вересня 2020 року "Про Стратегію національної безпеки України"». Частиною цієї стратегії є визначення курсу держави на поглиблення співпраці з міжнародними організаціями та інституціями [47].

По-перше, стратегічного значення набуває співпраця у межах розвитку особливого партнерства з Організацією Північноатлантичного договору з метою набуття повноправного членства України в НАТО. Виконання міжнародних зобов'язань в межах забезпечення національної безпеки є її важливим елементом. А тому держава на рівні Стратегії визнає, що шляхом членства в НАТО ця безпека може бути суттєво посилена, а значить потрібно сформулювати механізми з забезпечення взаємосумісності Збройних Сил України та інших складових сектору безпеки і оборони з відповідними структурами держав Альянсу.

По-друге, стратегічний зовнішньополітичний курс держави на набуття членства, також, і у Європейському Союзі. Згадка про такий курс є наскрізним елементом українського законодавства. Але факт того, що членство в ЄС є для України частиною Стратегії національної безпеки збільшує вагу такого стратегічного курсу у межах існуючого соціокультурного простору.

Укладена Стратегія національної безпеки України чинить відповідний вплив на прийняття рішень центральними органами виконавчої влади, частково законодавчої. Попри те, що Стратегія є результатом внутрішньополітичної діяльності, її ефект впливу на процедури прийняття рішень полягає в стратегічному зовнішньополітичному курсі та важливості його дотримання, не допущення суперечностей у кожному з рішень, що приймається органами державної влади.

Ще одним важливим механізмом впливу, що йде у синергетичному єднанні інституційного призначення у дотриманні міжнародних зобов'язань є практика використання інструменту Ради національної безпеки і оборони України. Його діяльність регламентована Законом України «Про Раду національної безпеки і оборони України». Головою РНБО є сам Президент України. Рада національної безпеки і оборони України у випадку, якщо рішення

центральних органів виконавчої влади набувають ознак неузгодженості з відповідними нормами європейського права чи статутної нормативної документації НАТО, може втрутитися та прийняти відповідне рішення. Під відповідним рішенням мається на увазі обов'язкове до виконання, після введення в дію рішення РНБО указом Президента, рішення, яке може включати в себе внесення змін до державної політики у контексті вирішення згаданих ознак неузгодженості [46].

Одностороння дія та допустима взаємодія президентської та законодавчої гілок влади створює основи для імплементації міжнародних зобов'язань в Україні. Надалі ініціатива з забезпечення механізмів імплементації переходить до органів виконавчої влади у реалізації відповідних норм та стандартів, таким чином переходячи від стратегічного рівня до операційно-тактичного.

Найбільший об'єм роботи з імплементації міжнародних зобов'язань покладено на органи виконавчої влади. Головними суб'єктами цієї гілки виступають Кабінет Міністрів України та інші центральні органи виконавчої влади. Так, ратифіковані юридично визначені норми переходять в статус комплексу конкретних адміністративних рішень та процедур, що забезпечують їх імплементацію. Формами трансформації у такому разі виступатимуть накази міністерств або постанови уряду.

Згідно з Статтею 1 Закону України «Про Кабінет Міністрів України» Кабінет Міністрів України є вищим органом у системі органів виконавчої влади. Це у свою чергу покладає на нього відповідальність за забезпечення виконання рішень та системних політик, джерелом яких виступає український парламент чи Президент України. Згідно з тим, що Верховна Рада України, як і президентська гілка влади відіграють важливу роль у процесі імплементації міжнародних зобов'язань, покладання обов'язку з виконання цих міжнародних зобов'язань переходить після ратифікації до органів виконавчої влади [39].

У межах євроінтеграційних процесів у відповідності до Статті 21 Кабінет Міністрів України визначено як основного координатора, що єднає роботу різних міністерств та відомств у досягненні ними нормативної конвергенції з

Європейським Союзом. Але не тільки шляхом здійснення прямої виконавчої діяльності може бути застосовано механізми впливу Кабінету Міністрів на процес імплементації міжнародних зобов'язань.

Існує можливість Кабінетом Міністрів згідно зі Статтею 27 реалізувати право законодавчої ініціативи, що в свою чергу дозволяє йому виступати галузевим експертом. Такий результат досягається через можливість оперувати найбільшим апаратом фахівців у галузі тієї чи іншої законодавчої ініціативи.

До таких, які в своїй більшості розробляються Кабінетом Міністрів України, відносяться в тому числі законопроекти, направлені на забезпеченні подальшої євроінтеграції українського законодавства. Завдяки тому, що розробка відбувається на базі органів виконавчої влади, використання фактору експертності відповідних міністерств та інших підпорядкованих структур дозволяє як пришвидшити процес адаптації українського законодавства до європейських норм, так і зробити цей процес ефективним, завдяки тому що технократичний рівень виконання перевершує будь-які альтернативи ззовні.

У відповідь на виклик масиву зобов'язань, що включає в себе процес євроінтеграції, було запроваджено рішення з розгляду змісту їх імплементації на політичному та адміністративному рівнях. У такий спосіб Кабінет Міністрів та Верховна Рада України сформували чіткий інституційний механізм, що відповідає за імплементацію норм європейського законодавства.

Політичний рівень представлений створенням окремої посади у складі Кабінету Міністрів України - Віце-прем'єр-міністра з питань європейської та євроатлантичної інтеграції. Відповідно до Статті 43 Закону України «Про Кабінет Міністрів України» зміст посадових повноважень полягає в здійсненні вже зазначеної координаційної функції, що може бути розширена до модерування взаємодії та співпраці між міністерствами в контексті європейської інтеграції та, загалом, виконувати представницьку функцію у перемовинах між Україною та Європейським Союзом як безпосередній представник уряду держави.

Адміністративний рівень визначений створенням Урядового офісу координації європейської та євроатлантичної інтеграції як структурного підрозділу Секретаріату Кабінету Міністрів України. Головним завданням, покладеним на даний структурний орган є моніторинг виконання Угоди про асоціацію з ЄС. Моніторинг у свою чергу дозволяє отримати об'єктивну та систематизовану інформацію про актуальний стан процесу євроінтеграції у кожній з його багаточисельних складових. На додачу до цього призначення, Урядовий офіс координації європейської та євроатлантичної інтеграції також здійснює експертизу щодо відповідності проєктів будь-яких рішень чи нормативно-правових актів правовим нормам Європейського Союзу [48].

Сформована інституційна база у вигляді Урядового офісу координації європейської та євроатлантичної інтеграції є унікальною за своєю суттю, бо держава у зв'язку з усвідомленням комплексності питання вступу до ЄС та НАТО, великим масивом зобов'язань, що його компонентами цих стратегічних курсів створює повністю новий орган, що займається в межах своїх повноважень виключно виконанням та дотриманням міжнародних зобов'язань.

На профільні міністерства покладено обов'язок з виконання галузевих міжнародних зобов'язань. Так, якщо ми кажемо про певну вузькопрофільну директиву, то її імплементація буде покладена на відповідний профільний структурний підрозділ Кабінету Міністрів України. При цьому особливе значення має імплементація міжнародних стандартів, що використовуються країнами ЄС.

Серед усіх типів інституційного ізоморфізму органів державної влади уваги потребує ще один його підтип – нормативний ізоморфізм. Згідно з аналізом наявних наукових досліджень нормативного ізоморфізму, загальним визначенням для нього є опис формування організації через професіоналізацію та стандартизацію. Виходячи з визначення, у цьому типі ізоморфізму особливого значення набуває гомогенна група людей, у нашому випадку, державних службовців, що має значний вплив на встановлення умов і методів своєї професійної діяльності. Також, це не менш важливо для забезпечення

передбачуваності та уніфікуваності шляхом впровадження стандартів як механізму контролю за професійною діяльністю державних службовців [74].

У такому випадку міжнародні зобов'язання не можуть розглядатися як певний примус до змін у процедурах прийняття рішень. Коли ми маємо визнання цих норм на рівні стандартів або ж професійної компетеності, етики – це вказує на здійснення інституційного нормативного ізоморфізму.

Для здійснення нормативного ізоморфізму важливою умовою є освіта та професійна підготовка. Вища освіта та професійна підготовка мають вирішальне значення для використання ефективних процедур прийняття управлінських рішень, оскільки забезпечують державних службовців необхідними для роботи навичками та знаннями. Значення критичної інфраструктури набувають освітні заклади, бо вони є джерелом поширення стандартів та інновацій, ключовими центрами обміну цими інноваціями у професійній діяльності людей, від яких залежить функціонування органів державної влади.

Одним зі шляхів навчання та підготовки спеціалістів з державного управління є програми міжнародних освітніх обмінів. Нормативний ізоморфізм дозволяє розширити сприйняття значення випускників таких програм, бо ж в тому числі через міжнародні професійні стандарти на сьогоднішній день встановлюються орієнтири у якості надання послуг органами державної влади, створення умов для зростання суспільного добробуту та загального розвитку держави [26].

Відзначимо, що виконання міжнародних зобов'язань не обмежується виключно органами державної влади. З урахуванням актуальної реформи децентралізації, забезпечення дотримання принципу субсидіарності ми можемо стверджувати про наявність механізмів імплементації міжнародних зобов'язань в тому числі і органами влади на місцевому рівні.

Отримання адміністративної послуги, чи то будівництво та подальше використання певного інфраструктурного проекту, або ж сама по собі процедура прийняття рішень органами державної влади та місцевого самоврядування – це

свідчення того, що навіть у випадку міжнародних зобов'язань їх дія не обмежується лише то державним рівнем.

Місцевий рівень органів влади складається з місцевих державних адміністрацій та органів місцевого самоврядування. Якщо місцеві державні адміністрації є частиною державної системи виконавчої гілки влади, а значить ми можемо застосувати вже раніше розглянуті механізми для виконавчих органів влади, то у випадку органів місцевого самоврядування їх можна розглядати як ще один суб'єкт виконання міжнародних зобов'язань.

Міжнародні зобов'язання, що можуть бути виконані органами місцевого самоврядування, відносяться до тих, що покликані покращити життєдіяльність громади. Так, це можуть бути як певні зобов'язання з точки зору будівництва нових об'єктів інфраструктури, що відповідали б певним стандартам, так і ремонт з точки зору енергоефективності, ефективного розподілу відходів, забезпечення дотримання екологічних стандартів тощо.

Одним з таких механізмів є самостійне взяття на себе міжнародних зобов'язань органами місцевого самоврядування через міжнародну технічну або фінансову допомогу, що регламентовано Статтею 11 Закону України «Про міжнародне територіальне співробітництво України». Отримуючи кошти від міжнародних донорів, органи місцевого самоврядування погоджуються дотримуватися ряду принципів у своїй діяльності, що закладається у угоді між сторонами грантових угод. Як результат, це призводить до підвищення інституційної спроможності «на місцях», коли органи місцевого самоврядування прагнуть відповідати європейським чи міжнародним стандартам для того, аби отримати певні додаткові ресурси. Це вказує на те, що євроінтеграція як процес не обмежується знов ж таки державним рівнем, попри те що це відноситься до зовнішньополітичного стратегічного курсу держави [40].

Від органів місцевого самоврядування у аналізі суб'єктів виконання міжнародних зобов'язань перейдемо до участі громадськості. З урахуванням того, що Україна дотримується у державному управлінні демократичних

цінностей, залучення громадськості до процесів формування державної політики є надважливим.

Громадськість може виступати як глядач, що власне спостерігає за виконанням міжнародних зобов'язань органами влади. Але й може виступати безпосереднім суб'єктом всього процесу імплементації, що бере активну участь. Згідно зі статтями 469 та 470 Угоди про асоціацію з ЄС створюється Платформа громадянського суспільства, що слугує простором для обміну ідей, думок між громадськістю та членами Європейського економічного і соціального комітету [57].

Успішність акультурації залежить від людей, наявності критичної маси лідерів, що готові йти за цими змінами, бути їх фундаментом у загальносуспільному сприйнятті. «Агенти змін» - це управлінці, аналітики, громадські діячі, що генерують та втілюють зміни, чий досвід та світогляд є ключовим чинником, що визначає вектор розвитку держави та суспільства. Під поняттям «агенти змін» маються на увазі суб'єкти реформування, від яких залежить напрям здійснення реформ та їх швидкість.

«Агенти змін» - це провідники впливу міжнародних зобов'язань на прийняття рішень органами державної влади. Ми можемо ідентифікувати такі зобов'язання як сигнал, а критичну масу лідерів, що готові до змін, як тих, що переносять його всередину країни. Важливою компонентою формування «агентів змін» є їх світогляд та освіта [82].

Неформальний тиск, що може здійснюватися «агентами змін» опишемо як контроль за незворотністю зміни стратегічного курсу розвитку держави в умовах будь-якої політичної нестабільності. Якщо держава вирішить порушити взяті на себе міжнародні зобов'язання, цей тиск може характеризуватися як захист від майбутньої реалізації репутаційної відповідальності держави. До того ж, саме громадськість може слугувати «запобіжником» від імітаційних дій в контексті імплементації міжнародних зобов'язань.

Отже, підсумовуючи розгляд суб'єктів імплементації міжнародних зобов'язань, зазначимо, що їх перелік не є вичерпним. До суб'єктів може бути

віднесено: органи законодавчої та виконавчої гілки влади, Президент України, унікальні інституції з адаптації європейського права, що є частиною виконавчої гілки влади, органи місцевого самоврядування та навіть громадськість. Це доводить, що міжнародні зобов'язання здійснюють вплив на всі ланки публічного управління. Будь-яка реформа як результат виконання міжнародного зобов'язання, що наближає Україну до вступу в ЄС, означає, що її дія буде розповсюджена на всі рівні управління, а прояв здійснення взаємного впливу відбуватиметься як з боку держави, так і з боку громадян цієї держави.

### 2.3. Системні ефекти впливу міжнародних зобов'язань на прийняття рішень органами державної влади

Тепер, маючи розуміння сутності та механізмів міжнародних зобов'язань, їх взаємозв'язку з нормами у процедурах ухвалення рішень органами державної влади, розглянемо детально системні наслідки та ефекти до яких цей вплив призводить.

Продовжуючи думку того, що міжнародні зобов'язання сприяють єднанню у діяльності органів державної влади, вони стають більш схожими між собою, наслідуючи особливості одне одного, перейдемо до визначення цього процесу як конвергенції. Конвергенція як процес та явище виникає з конкретною метою набуття подібностей між системами функціонування органів державної влади, їх структурою чи загалом зближення просторів в межах яких ці органи функціонують [76].

Одним з наслідків впливу міжнародних зобов'язань є нормативна конвергенція. Нормативна конвергенція не може бути однозначно оцінена як негативне або позитивне явище. Його природа може як надавати можливість для суб'єктів конвергенції здобувати переваги за рахунок цього процесу, так і поглиблювати наявні проблеми у вигляді надмірної стандартизації та відсутності будь-якої інноваційності у діяльності відповідних органів та їх структур.

Нормативна конвергенція – це тенденція до поступового зближення різних правових просторів в результаті чого їх діяльність базується на основі спільних принципів та уподібнених норм. Найбільший прояв ця тенденція чи загалом як результат має для сфери регуляторних органів, бо уподібнення вимог таких виконавчих органів державної влади відбувається у єднанні з поступовим прийняттям міжнародних норм та стандартів державою [61].

Треба відмітити, що цілі регуляторної політики різних держав перетинаються, тому спільна діяльність на основі міжнародної співпраці з вироблення механізмів, стандартів, певних інструкцій та інших практик та процедур є природним явищем, коли відбувається єднання з метою колективного пошуку ефективного рішення. Відповідно, те що державні регуляторні органи діятимуть за одними й тими самими протоколами, стандартами чи нормами є базовим проявом нормативної конвергенції [75].

Нормативна конвергенція для органів державної влади не обов'язково є неминучим процесом у випадку будь-якого прийняття на себе міжнародного зобов'язання зі встановлення норм чи стандартів. У випадку, коли держава переживає правову акультурацію, щодо окремих її органів чи структур здійснюється інституційний ізоморфізм, тоді виникнення такого явища є послідовним.

Поряд з конвергенцією розгляду потребує поняття гармонізації. Нормативна гармонізація це процес впливу міжнародних зобов'язань, що відрізняється наявністю закріпленої міжнародними угодами співпраці зі створення спільних стандартів, законів та інших практик, що могли б застосуватися кожною з держав-учасниць. Шляхом гармонізації може бути досягнуто стану конвергенції, коли результатом співпраці стає зближення [73].

Існують і інші рушії нормативної конвергенції. Так, існує явище регуляторної конкуренції як одного з таких прикладів. Поєднання в один логічний ланцюг поняття конкуренції та конвергенції є парадоксальним, однак глибше розуміння причин виникнення такого явища дає розуміння для того, аби

ідентифікувати регуляторну конкуренцію як передумову прояву нормативної конвергенції.

Держава, беручи на себе зобов’язання, які дозволяють їй здійснити будь-яку економічну інтеграцію, «стає новим гравцем на ринку», до якого вона доєднується. Для того, аби вона могла забезпечити свої сильні позиції на новому ринку, органи державної влади мають застосувати найкращі практики, які б дозволили національному продукту конкурувати на нових ринках. Беручи до уваги вже розглянуту регуляторну сферу, такі органи переймають успішні практики інших держав, членів цієї спільноти з метою уподібнення регуляторної політики та мінімізації розривів для того аби підтримати національного виробника.

Також, до згаданих рушіїв можна віднести емуляцію, коли вже створена та протестована будь-яка «передова» практика у державному управлінні представляє собою ніби креслення моделі, яке можуть використовувати інші країни для створення власних рішень. Це не є повним уподібненням, але навіть не допускаючи такого, а використовуючи лише за основу, наявний результат можна ідентифікувати як конвергенцію [66].

Міжнародні зобов'язання діють як рушійні сили поширення політики через численні канали міжнародної взаємодії. Відповідно, явище конвергенції зустрічається значно частіше у світовій практиці функціонування органів державної влади.

Однак, потребує уточнення факт протиріччя у будь-якому форматі виконання міжнародних зобов’язань, як от, наприклад, транспозиція елементів законодавства згідно з євроінтеграційним шляхом держави. Якщо умови, що мають бути відображені в національному законодавстві, суперечать національним інтересам чи будь-яким іншим усталеним формам та структурам – явище конвергенції буде поставлено під загрозу [68].

Тому оцінюючи нормативну конвергенцію як позитивний наслідок, ми можемо сказати про підвищення ефективності діяльності органів державної влади за рахунок застосування нових практик, можливості для яких закріплені в

нормативно-правових актах. Але негативна складова конвергенції як наслідку – це поява явища протиріччя між правовими просторами суб'єкта та об'єкта або ж двох суб'єктів, що є учасниками прояву нормативної конвергенції.

Яскравим прикладом явища нормативної конвергенції є реформа системи публічних закупівель із застосуванням системи Prozorro. Саме цей приклад можна охарактеризувати як комплексну зміну підходів у здійсненні публічних закупівель. Ці зміни можна назвати радикальними, бо ж було створено повністю новий для держави правовий простір, який регулювався відповідними нормами, що частково ідентичні до галузевих правових норм ЄС.

Імплементація положень Директиви 2004/18/ЄС та у подальшому Директиви Європейського Парламенту і Ради 2014/24/ЄС стала наскрізною зміною порядків проведення державних закупівель України. У межах виконання взятих на себе зобов'язань Україна в контексті Угоди про асоціацію з ЄС прийняла Закон України ««Про публічні закупівлі» [8, 9].

Згідно зі Статтею 10 Закону України ««Про публічні закупівлі» замовник використовує авторизовані електронні майданчики для розміщення інформації про закупівлі та початку процедури проведення відповідного аукціону. Надалі зберігається відкритий доступ до інформації для учасників аукціону щодо ходу перебігу аукціону [44].

У такий спосіб держава здійснила глибинну інтеграцію принципу прозорості державного управління, де публічні закупівлі через електронний майданчик Prozorro стали незалежними від суб'єктивної оцінки державного службовця чи посадової особи місцевого самоврядування. Але головне досягнення полягає в тому, що відбулася нормативна конвергенція, адже в основу сформованого та затвердженого законодавства було покладено європейський правовий досвід регулювання системи державних закупівель.

Закріплення таких важливих змін постійних процедур, що здійснюють органи державної влади та місцевого самоврядування означає внесення змін до простору, в якому здійснюють свою професійну діяльність відповідні працівники. Для них створення цього алгоритму, використання аукціону для

визначення переможця та загалом цифровізація процесу вибору стала новою нормою здійснення своєї професійної діяльності.

Якщо розглядати конвергенцію як ефект забезпечення дотримання міжнародних зобов'язань, то його ще однією умовою має бути визначено інституційну підтримку. У цьому ключі знов значення набувають національні інтереси, але їх прояв відбувається через фрагментовані центри прийняття рішень у державі, узгодження дотримання зобов'язань для яких може бути великим викликом. Тому органи державної влади шляхом інституційних реформ закріплюють прийняття рішення щодо дотримання міжнародних зобов'язань та подальшої конвергенції за конкретними органами. Це не є прямою формою централізації, а представляє собою розмежування повноважень на основі функціонального розподілу влади [72].

Найвищим ступенем прояву нормативної конвергенції є уніфікація управління. Це результат за умови якого системи стають повністю схожими одна на одну, а значить органи державної влади втрачають автономію у виборі інструментів дії. Такий радикальний результат може бути забезпечений лише за умови, коли нормативна конвергенція розглядається не як ефект зближення, максимального взаємозв'язку систем за рахунок використання подібних практик, принципів тощо. Уніфікація управління постає прикладом взаємозв'язку, де один з учасників стає повним клоном іншого, а значить національні управлінські алгоритми втрачають свою специфіку, зазнаючи переходу на стандартизовані моделі [60].

Від спроможності держави посилювати міждержавну взаємодію фокус уваги нашого дослідження потрібно перемістити на ризики, які це несе до процедур прийняття рішень органами державної влади на засадах демократії та свободи. Маючи стан при якому рішення надмірно стандартизовані, виглядають як універсальні алгоритми, що широко застосовуються в діяльності органів влади, держава може зіштовхнутися з явищем «дефіциту демократії» [19].

Згідно з предметом та об'єктом дослідження визначимо «дефіцит демократії» як явище при якому виникає загроза для дотримання демократичних

принципів у прийнятті рішень органами державної влади через розмиття реального впливу громадян на формування порядку денного та заміщення цього впливу дією міжнародних зобов'язань.

Сама ідея нормативної конвергенції не розглядає участь суспільства, вона спирається на взаємодію національних органів державної влади, де технократичний рівень отримує повну владу у досягненні явища конвергенції, більшою мірою уникаючи демократичної підзвітності. Це породжує розрив у процедурах прийняття рішень, коли базово сформована політична відповідальність за ці рішення органів державної влади на внутрішньому рівні підміняється необхідністю дотримання міжнародних зобов'язань на міждержавному.

Причинами виникнення «дефіциту демократії» є наступні особливості дії впливу міжнародних зобов'язань:

- відсутність відповідальності;
- непрозорість;
- відсутність зв'язку із суспільством [3].

Відсутність відповідальності означає, що порушується взаємозв'язок між тим, хто несе відповідальність, та той перед ким він є відповідальним. У випадку взаємодії держави та суспільства відповідальність є взаємним ресурсом, де держава відповідальна перед суспільством за виконання покладених на неї зобов'язань, а суспільство зобов'язано дотримуватися законів, забезпечуючи таким чином легітимність діючих органів влади. Водночас взаємодія між державою та міжнародними організаціями наскрізно відрізняється. Держава несе зобов'язання, а значить є відповідальною за їх дотримання. Однак, міжнародна організація не несе відповідальності за те, що отримані результати від цих зобов'язань відповідатимуть очікуванням суспільства в контексті розвитку та функціонування держави. Отже може виникати стан, коли демократично обрані органи державної влади перестають бути суб'єктами прийняття рішень, тим самим нехтуючи волевиявлення громадян.

Непрозорість може спостерігатися у випадку, коли взаємодія між державою та міжнародними організаціями чи державами не є відкритою для суспільства. Це пов'язано із закритими форматами ведення перемовин, підписанням документів, оприлюднення яких може бути сильно відтерміновано на відміну від початку їх дії та інші. Такий опис моделі прийняття рішень означає, що суспільство залишається осторонь, виключно виконуючи роль об'єкта інформування.

Відсутність зв'язку із суспільством пов'язана як з фізичною, так і з ментальною відстанню між громадянином та центром прийняття відповідного рішення. Одним з вагомих підсилень демократичного політичного режиму є застосування принципу субсидіарності у процедурах прийняття рішень. У випадку ж, коли рішення приймається далеко від громадян, цей принцип не відтворюється, а значить демократія зазнає втрат.

Загалом, «дефіцит демократії» означає, що держава перетворюється на виконавця прийнятих міжнародних зобов'язань. Але їх активна імплементація та подальше безперервне дотримання веде до звуження простору, в межах якого держава може формувати основи для функціонування демократії.

Повертаючись до прикладу Європейського Союзу, зазначимо, що економічне та політичне єднання 27-и країн є одним з найбільш вивчених прикладів прояву явища «дефіциту демократії». Причиною виникнення цього явища постають міжнародні зобов'язання, що беруть на себе держави-члени ЄС. Так європейська інтеграція включає в себе збільшення виконавчої влади та зменшення національного парламентського контролю, що дозволяє синергетично поєднувати діяльність кожної з країн та знаходити консенсус у прийнятті важливих рішень, що стосуються кожної з країн Європейського Союзу [71].

Основою такого формату взаємодії є знаходження органів виконавчої влади Європейського Союзу поза контролем національних парламентів. А значить політики як комплекс рішень, що приймаються ЄС, можуть йти врозріз з баченням країн-членів у їх національному сприйнятті. Виходячи з цінностей

Європейського Союзу та на основі наявних досліджень, можна зробити висновок, що рішення ЄС часто є більш ліберальними та дерегулятивними, ніж ті, які пропонуються та розглядаються на національному рівні держав-членів ЄС [79].

Радикальним проявом стану «дефіциту демократії» є «політика безальтернативності». Така ситуація виникає, коли держава не має можливості самостійно приймати рішення, бо обмежена в пошуці альтернативних варіантів дій через взяті на себе міжнародні зобов'язання, що мають високий рівень формалізованості та діють подібно до зовнішніх рамок, що робить певні варіанти дії недоступними [1].

Не дивлячись на те, що описаний ефект «дефіциту демократії» представляє собою комплекс обмежень, визначати міжнародні зобов'язання виключно джерело цих обмежень є неправильним. Допустимо зазначити, що міжнародні зобов'язання, а точніше той вплив, що ними створюється, «звужує поле для маневру». Водночас діалектичний характер цього впливу характеризує категорію легітимності.

У такому контексті міжнародні зобов'язання можна визначити як джерело додаткової легітимності як самих органів державної влади, так і рішень, що ними ухвалюються. В умовах складної архітектури системи міжнародних відносин отримання додаткової легітимності може бути природним порядком здійснення впливу міжнародних зобов'язань.

Легітимність через призму міжнародних зобов'язань змінює свою форму. За класичними теоріями легітимність в контексті державного управління визначається підтримкою з боку суспільства. Відповідно таке визначення можна застосувати як до рішень органів влади, так і самих інститутів. Однак, крізь міжнародні зобов'язання може бути сформульовано інше визначення для легітимності, де органи державної влади отримують зовнішнє визнання, тим самим доводячи свою правосуб'єктність в міжнародній системи взаємовідносин. Це змінює головну ідею з «підтримка суспільства у здійсненні влади через прийняття рішень» на «міжнародна визнана спроможність держави приймати

рішення». За оцінками виконання державою міжнародних зобов'язань і формується це визнання [81].

Вступаючи у взаємодії з іншими державами чи міжнародними організаціями, органи влади здобувають можливість встановлення партнерських відносин. Що у свою чергу є користь для державної влади всередині, бо ж ось це визнання є додатковою аргументацію на користь позицій органів державної щодо шляхів вирішення певних проблем або ж загалом вибір альтернативи під час прийняття рішення.

У такому разі держава може вдатися до наступної моделі побудови аргументації прийнятих нею рішень. Коли мова йде про нездатність держави самостійно вирішити проблему через спротив з боку суспільства, необхідність прийняття непопулярних рішень, то органи державної влади отримують можливість підкріпити свої рішення через апеляцію до міжнародних зобов'язань. Особливо часто це може мати зв'язок з підтримкою держави, коли недотримання зобов'язань буде мати критично негативний ефект на загальну взаємодію держави у міжнародній спільноті. Отже, органи влади можуть використовувати тези «згідно з вимогами ЄС», «згідно з вимогами МВФ» для того, аби легітимізувати рішення, що не знаходять самостійно такої підтримки у суспільстві.

Таким чином міжнародні зобов'язання стають немов резервним механізмом на випадок, коли держава вже не може самостійно забезпечити необхідний рівень довіри до органів влади та прийнятих нею рішень. Це у свою чергу також посилює адміністративну та інституційну спроможність держави вже у її внутрішньополітичному контексті.

Окреме значення має ставлення суспільства до процесу стандартизації. У цьому випадку сприйняття світових стандартів як еталоних або ж близьких до таких, може бути використано як більш професійний компонент переконання та наслідкового визнання рішень органів державної влади. Навіть якщо фактичні результати від імплементації таких стандартів у національну систему будуть

відтерміновані, а суспільство не матиме можливості оцінити їх у короткому періоді часу або ж вони залишатимуться довго невидимими для громадян [80].

Виходячи з розглянутого, виникає парадоксальне сприйняття у впливі міжнародних зобов'язань на легітимність прийнятих рішень. Вплив міжнародних зобов'язань, як ми переконалися раніше, закладається в форматі обов'язків, обмежень, стандартів та відповідальності за їх дотримання. Попри це, державну владу у її суспільному сприйнятті це не послаблює, а навпаки посилює стійкість органів державної влади у прийнятті ризикових рішень через незгоду з боку суспільства. Ми знов приходимо до стану «дефіциту демократії», але його ефект може бути не тільки негативний, але й через утворений ресурс додаткового авторитету, такі умови можуть бути більш неоднозначними для діяльності та функціонування держави, ніж попередня їх ідентифікація як суто негативних.

Окремого аналізу потребує питання легітимації конкретних рішень органів державної влади через вплив, що створюють міжнародні зобов'язання держави. Як ми вже розглянули, цей вплив є фундаментом, на якій ці рішення можуть спиратися з метою їх виконання.

Перший аспект цього впливу полягає в загальній практиці прийняття рішень органами державної влади, а якщо бути точнішими, то у політизованості цього процесу. Відповідно, аргументація необхідності внесення певних змін або прийняти складних рішень в їх суспільному сприйнятті не повинна мати якогось підкріплення ідеологічними приницами чи суто політичними свободами. Достатньо використання об'єктивної необхідності виконання взятих на себе міжнародних домовленостей як основи дій органів державної влади. З точки зору філософського підходу, прийняте рішення не може бути визначено суспільством у оцінці його коректності: правильне або хибне. Трансформація сприйняття відбувається до рівня «необхідно», коли потреба у наданні такої оцінки, присвоєння певної категорії стає відсутньою. Варто наголосити в межах цієї ідеї, що такий спосіб донесення рішень до суспільства може бути ефективним шляхом боротьби с популістськими наративами, але через комплексність системи формування громадської думки однозначно визначити його високоефективним

неможливо через делегітимізацію міжнародних інститутів, перед якими держава це зобов'язання несе.

Другий аспект впливу пов'язаний з тлумаченням міжнародних зобов'язань або ж стандартів як високоефективних компонентів у процесі прийняття рішень органами державної влади. Відчуття довіри до відпрацьованих практик, що раніше вже демонстрували позитивні результати, є більшим за ті, що грунтуються виключно на теоретичному поясненні вибору рішення. Імплементація таких стандартів, що раніше вже пройшли експертизу міжнародних інституцій, що розроблені розвинутими та успішними країнами означає майже повну презумпцію ефективності.

Третім елементом є ефект, що отримують рішення держави від несення певних міжнародних зобов'язань. Визначимо це як прогностичний характер в ухваленні рішень органами державної влади. Однією з властивостей міжнародних зобов'язань є їх стратегічна орієнтованість, включення поняття стратегічного бачення того результату або ж фактично розвитку, до якої привести виконання взятих на себе зобов'язань держави. Рішення держави набуває так само додаткової сили, бо ж держава є та залишається включеною у певну міжнародну співпрацю, взяті зобов'язання приносять нові можливості, додаткову користь для функціонування та розвитку держави [67].

Емпіричним доказом зазначеного є прийняття Україною нового законодавства відносно запуску «ринку землі», що по своїй суті скасовував існуючий мораторій на продаж земель сільськогосподарського призначення. Контекст впливу міжнародних зобов'язань на рішення Верховної Ради України щодо прийняття Закону України «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо умов обігу земель сільськогосподарського призначення» можна розділити на два окремих змісти, де кожен з них було використано з метою посилення легітимності рішення законодавчої влади [29].

Першу частину питання складає Меморандум про економічну та фінансову політику, що підписаний Україною та Міжнародним валютним фондом щодо обігу земель сільськогосподарського призначення. Використання міжнародного

зобов’язання було пов’язано з необхідністю обгрунтування таких законодавчих змін, які суттєво змінювали існуюче законодавство. Пов’язаність прийняття закону з отримання макрофінансової допомоги фактично залишило опозиційні сили поза можливостями здійснення активного політичного впливу та прямої законотворчої діяльності в парламенті. У такий спосіб державі вдалося започаткувати функціонування ринку сільськогосподарських земель попри сильний спротив з боку суспільства та інституту представництва їх інтересів у вигляді тих самих опозиційних сил [12].

Щодо ж другої сторони питання, то для аргументації прийняття правових змін було використано рішення Європейського суду з прав людини у справі «Зеленчук і Цицюра проти України». Тут легітимація рішення досягалася використання міжнародного суду, юрисдикцію якого була визнана Україною, та рішення якого представляють для держави чіткі по своїй формі міжнародні зобов’язання за виконання яких та несе формально визначену відповідальність. Відповідно, суд ухвалив, що абсолютна заборона України стосовно купівлі та продажу земель сільськогосподарського призначення викликала порушення прав заявників. У тексті рішення суд встановив, що уряд повинен прийняти більш збалансований закон щодо обігу земель сільськогосподарського призначення. У зв’язку з таким рішенням, законотворці обгрунтували додаткову необхідність прийняття Закону України «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо умов обігу земель сільськогосподарського призначення» попри спротив, який чинила громадськість [53].

Утім, обмежуватися розглянутими ідеями уніфікації управління, «дефіциту демократії» чи додаткової легітимності у контексті системних ефектів є неправильним. Фундаментальним наслідків імплементації міжнародних зобов’язань у систему функціонування держави створює значний ефект у забезпеченні державою принципів передбачуваності рішень та стабільності для всієї системи функціонування.

Передбачуваність дозволяє державі отримувати вагомі переваги, альтернативних шлях до досягнення яких не існує. Для державного управління

це є критично важливою характеристикою від якої залежить інвестиційний клімат держави, що частково нами вже зазначалося під час аналізу міжнародно-правової природи зобов'язань, та загальна атмосфера у державі, що включає в себе компоненту довіри у взаємодії держави та суспільства. Згідно з тими зобов'язаннями, що має держава, що вже стали частиною її внутрішнього законодавства чи тільки-но набули ознаки суспільного прийняття та нової неформальної норми, ми можемо говорити про визначення чітких векторів руху держави, що не залежать від політичної нестабільності, будь-яких економічних чи політичних криз тощо [64].

Особливість передбачуваності включає в себе можливість до прогнозування дій та рішень держави у довгостроковому вимірі, підтвердженні цілей її стратегічного розвитку, що нею декларуються.

Наголосимо, що надання максимальної позитивної оцінки міжнародним зобов'язанням як засобу досягнення високого рівня передбачуваності не є повним, оскільки виключення ризиків раптових змін курс не є повністю можливим. Але згідно з тим, що закріплення міжнародних зобов'язань відбувається в межах правового простору, то останній набуватиме значення стабілізатора, що мінімізуватиме прояви змін від таких хаотичних рішень. А отже як громадяни, так і інвестори можуть бути впевненими, що у випадку планування будь-яких дій – держава не втрутиться та не позбавить їх впевненості у своїх баченнях відповідної діяльності, що ними здійснюється.

Найбільш близьким за своєю дефініцією до поняття передбачуваності є стабільність. Стабільність у межах використання такої категорії для державного управління є ефектом, що має масштаб дії на всю систему та який унеможливлює різкі перевороти як зміни стратегічного курсу. Міжнародні зобов'язання у цьому випадку – це обмеження, яке має позитивний ефект у неможливості нових політичних чи управлінських еліт різко змінювати стратегію розвитку держави. Найбільш наочний приклад полягає у самих міжнародних зобов'язаннях, які є частиною цього стратегічного плану. Якщо органи державної влади або ж представники держави на міжнародному рівні в межах своїх повноважень

односторонньо вийдуть з укладених раніше домовленостей, це не неодмінно означатиме реалізацію відповідальності державою перед партнерами чи іншими міжнародними суб'єктами. При цьому відповідальність може мати не тільки репутаційний тип свого змісту, але й економічний через охоплення великої кількості сфер міжнародними зобов'язаннями [65].

Стабілізаційний ефект може бути розглянуто у впровадженні міжнародних стандартів управління ризиками чи антикризового менеджменту у державному управлінні.

Держава, стаючи частиною таких міжнародних зобов'язань, повинна бути забезпечити побудови чи розбудови необхідної інфраструктури для вчасного реагування на загрози та ефективного управління ними. Це призводить до ще однієї переваги міжнародних зобов'язань у контексті прийняття рішень органами державної влади – можливість адаптації до невизначеності за усталеної системи норм та стандартів без руйнування базових принципів прийняття рішень.

На підтвердження зазначених теоретичних даних наведемо діяльність органів антикорупційної інфраструктури в Україні. Виходячи з того, що антикорупційні органи як такі є складовими інституційної спроможності держави, їх значення для процесів євроінтеграція є надцінним. Тому у відповідь на взяті Україною міжнародні зобов'язання було створено окремі правоохоронні органи, до сфери діяльності яких було віднесено забезпечення контролю за виконанням антикорупційного законодавства.

Наголосимо, що не відбувалося перебудови існуючих правоохоронних органів. Рішення про створення НАБУ, САП, ВАКС приймалися як стратегічні рішення з формування повністю нових інституцій. Така особливість пов'язана з тим, аби убезпечити діяльність антикорупційних органів від будь-яких проявів політичної нестабільності в державі. Захист діяльності антикорупційних органів потрібен для того, щоб унеможливити втручання у їх діяльність представників будь-яких органів державної влади, забезпечуючи таким чином їх інституційну незалежність [15].

Для доповнення наведеного прикладу використаємо ще й той факт, що міжнародні зобов'язання в сфері діяльності антикорупційних органів ще й пов'язані з контекстом участі міжнародних експертів у призначенні керівництва відповідних органів. Таким чином інституційна спроможність, а точніше та її частина, що може бути забезпечена належною антикорупційною діяльністю профільних органів, забезпечується шляхом незворотності тих змін та реформ, що відбулися [28, 34, 37, 42].

У підсумку до розгляду ефектів передбачуваності та стабільності у функціонуванні державної системи можемо визначити, що міжнародні зобов'язання не тільки обмежують, але й закріплюють рішення органів державної влади у подальшому функціонуванні держави. Міжнародні зобов'язання захищають такі інтегровані до них рішення від політичної турбулентності, зберігаючи при цьому функціональну спроможність основних інституцій незалежно від складеної кон'юнктури. Стабільність і передбачуваність рішень органів державної влади у своєю розвитку можуть забезпечити спадкоємність комплексу державних рішень та політик, коли система державного управління набуває достатньої зрілості, аби не допускати її безперервного перетворення на шляху пошуку ефективних рішень та підходів.

Отже, розгляд системних ефектів впливу міжнародних зобов'язань на прийняття рішень органами державної влади показав, що відсутня однозначна оцінка такого впливу у межах її позитивної чи негативної категорії. Вплив представляє собою складний та багатовекторний процес, бо ж складається з комплексу ефектів: від ризиків «дефіциту демократії», уніфікації управління і до потужних підсилювачів дій держави в контексті легітимації рішень, державних інституцій, підвищенні якості управлінських рішень та ефективності процедур їх прийняття, забезпеченні гарантій стабільності з боку держави та передбачуваності з точки зору функціонування державної системи.

За підсумками розгляду теоретичного аспекту дослідження впливу міжнародних зобов'язань України на прийняття рішень органами державної влади, можна сформувати наступний висновок. Вплив міжнародних зобов'язань

полягає у нормуванні внутрішньодержавних процедур прийняття рішень з моменту, коли системне значення такого зобов’язання підтверджене на нормативно-правовому рівні. Цей вплив не обмежується певним переліком гілок чи рівнів влади, його дія є загальною на всі рівні управління. За умови їх ефективного використання та безпосередньої реалізації на національному рівні, вони є засобами посилення інституційної та адміністративної спроможності, підвищення ефективності управлінських рішень та набуття державними політиками ознак передбачуваності та стабільності.

# РОЗДІЛ 3.
# ПРАКСЕОЛОГІЧНИЙ АСПЕКТ ДОСЛІДЖЕННЯ ВПЛИВУ МІЖНАРОДНИХ ЗОБОВ'ЯЗАНЬ УКРАЇНИ НА ПРИЙНЯТТЯ РІШЕНЬ ОРГАНАМИ ДЕРЖАВНОЇ ВЛАДИ

## 3.1. Аналіз стану та проблем адаптації процесу прийняття рішень органами державної влади на прикладі імплементації вимог ЄС

Для аналізу стану та проблем у процедурах прийняття рішень органами державної влади та комплексного аналізу можливостей до оптимізації таких процедур мною було обрано міжнародні зобов'язання в межах євроінтеграційної діяльності Україні. На підкріплення актуальності роботи обрано період з 2023 року по 2025 роки.

На мою думку, вибір євроінтеграційного процесу як діючого центрального комплексу міжнародних зобов'язань України є доцільним кроком у пошуку шляхів оптимізації процесу імплементації міжнародних зобов'язань в Україні. Згідно зі змінами до Конституції України, що були прийняті 7 лютого 2019 року Верховною Радою України, було закріплено стратегічний курс на набуття Україною повноправного членства в ЄС. П'ятий абзац преамбули було доповнено формулюванням: «та підтверджуючи європейську ідентичність Українського народу і незворотність європейського та євроатлантичного курсу України». Подібна зміна була внесена і до повноважень органів центральної влади, за якими було офіційно закріплено повноваження із забезпечення реалізації описаного стратегічного курсу [30].

Відповідно, таке зобов'язання має місце в міжнародній системі, бо ж стосується економічного та політичного союзу держав, та одночасно з тим прописано в Конституції держави та несе зміст конституційного обов'язку. Для України це міжнародне зобов'язання є незворотнім, бо ж згідно з цими змінами держава самостійно обмежила можливості до зміни курсу у зв'язку з ризиками

для політичної системи через триваючу військову агресію з боку росії з 2014 року.

Така політика безальтернативності потребує глибокого аналізу звітів про дотримання євроінтеграційного курсу у виконанні покладених на Україну міжнародних зобов'язань в межах цього процесу інтеграції.

Обраний проміжок часу характеризується глибинними змінами методологічних підходів до виконання міжнародних зобов'язань України. Таким чином було змінено інструменти, які використовувалися для оцінки результатів з імплементації відповідних міжнародних актів та норм, та Україна переступила на новий етап відносин з ЄС, маючи статус кандидата на членство в ЄС. Попри те що отримання статусу відбулося в червні 2022 року, активний прояв змін, що провадилися можна простежити протягом наступних років, а отже було обрано саме цю часову рамку для аналізу [10].

Емпіричною базою подальшого дослідження стали звітні дані з відкритих джерел: розроблені за участі Уряду «Звіт про виконання угоди про асоціацію між Україною та Європейським Союзом за 2024 рік» від 2025 року та «Звіт за результатами проведення первинної оцінки стану імплементації актів права Європейського Союзу» від 2023 року і зворотнім документом у вигляді «Повідомлення Комісії до Європейського Парламенту, Ради, Європейського економічно-соціального комітету та комітету регіонів» від 2024 року, автором якого виступала Європейська Комісія [14].

Так, унікальною рисою «Звіту за результатами проведення первинної оцінки стану імплементації актів права Європейського Союзу» від 2023 року є використання інструментів селф-скринінгу. Селф-скринінг у межах державного управління є комплексним аналізом діяльності держави у відповідно визначенні галузі чи в цілому, який ініціюється та проводиться самою державою. Результатом селф-скринінгу має стати виявлення сильних сторін та потенціальних слабких місць, які потребують покращення [13].

Селф-скринінг як процес, результати якого в подальшому були використані в зазначеному звіті, був ініційований Кабінетом Міністрів України

у лютому 2023 року. Селф-скринінг передбачалося використати для первинної оцінки стану відповідності національного законодавства до законодавства ЄС. Отримані результати у межах описаної відповідності мали стати основою для висновків щодо оцінки та визначення обсягу зобов'язань, які державою мають бути виконані в повному обсязі для продовження свого шляху зі вступу до Європейського Союзу.

До процесу селф-скринінгу було залучено більше 80 органів державної влади, державних установ, міжнародних проектів та громадських організацій. У цілому було опрацьовано близько до 28 тисяч актів права Європейського Союзу. Це вказує на масштабність та грунтовність проведеної роботи згідно з такими кількісними показниками.

За основу селф-скринінгу було взято структуру поділу всіх актів права на 3 категорії: підлягають повній або частковій імплементації, вже імплементовані та ті, що імплементації не потребують, принаймні, на момент складання звітності. Згідно з такою структурою аналізу було визначено, що більшість з проаналізованих правових актів, а саме 84% не потребують імплементації на поточному етапі вступу України до ЄС. Згідно відсоткового співвідношення, лише 5% з проаналізованих правових актів було вже імплементовано до національного законодавства України, понад 11% ще потребують.

Цю інформацію було додатково розподілено між 34 переговорними розділами, результати яких покладено в основу наповнення Національної програми нормативно-правового наближення українського законодавства до актів права ЄС. Це дозволило визначити поточний стан виконання міжнародних зобов'язань в контексті імплементації європейських правових норм згідно кожного з розділів.

Даний аналіз несе ще й цінність в тому, що, крім оцінки поточної ситуації, фіксації вже виконаних зобов'язань та оцінки тих норм, що перебувають в процесі виконання, можна сформувати та виокремити ті зобов'язання згідно кожного з розділів, які Україна зобов'язана буде виконати в наступні декілька років. Це у свою чергу дозволить визначити фокус уваги подальшої

євроінтеграційної діяльності української влади у прийнятих нею рішеннях. З метою візуального підкріплення матеріалів дослідження, мною було сформовано відповідну діаграму до даних, розміщених у звіті. Аби візуалізація мала практичний ефект, мною нанесено лише ті розділи, які мають значення для проведення подальшого аналізу стану та проблем адаптації. Мною обрано розділи або ж іншими словами сектори, що передбачатимуть найбільшу та найменшу відповідно кількість правових актів ЄС для імплементації.




Рис. 3.1 Кількість актів права ЄС, що підлягають імплементації

Візуалізація даних дозволяє зробити наступні висновки. Перше і основне, що видно візуально – це розрив між секторами. Тобто держава в перспективі реалізації цих зобов'язань матиме нерівномірний розподіл навантаження відносно кожної з галузей.

Найбільша кількість актів, що буде імплементовано згідно з вимогами євроінтеграції, відноситься до транспортної політики. Це корелює з оцінками, що розміщено у звіті Європейської Комісії, яка зазначає обмежений прогрес у транспортній політиці також [69].

Це підтверджує і «Звіт про виконання угоди про асоціацію між Україною та Європейським Союзом за 2024 рік», де зазначається, що протягом загальний прогрес виконання угоди про асоціацію у транспортній сфері є одним з найнижчих серед усіх галузей [14, с. 5].

Така ситуація може вказувати на наявність системних проблем в галузі і нагальну потребу у їх вирішенні з метою уникнення появи додаткових проблем з євроінтеграцією у транспортній сфері. До того, варто зазначити, що стосовно актів права ЄС, які не будуть застосовані до України до моменту вступу в ЄС, доцільно опрацювати та здійснити підготовчі заходи з приведення українського законодавства у відповідність до вказаних актів [13, с. 79].

Системні проблеми, що перешкоджають імплементації актів ЄС, полягають в тому, що внесення змін та імплементація цих зобов'язань потребує широкої консультаційної експертної підтримки, а значить організація процесу імплементації у прийнятті відповідних рішень про зміни органами державної влади є ускладненою та не може бути реалізованою без повної підтримки відповідного кластеру [13, с. 44].

Наступні два кластери – це сфера продовольчої безпеки та свободи руху товарів. Основною причиною виникнення такого явища з перевантаженням кількості правових актів для імплементації може бути складність в опануванні політики регуляторів Європейського Союзу. Під політикою мається на увазі комплекс рішень, що обирається відповідним органом для здійснення регулятивної діяльності. Це відносить до того, що забезпечення стану нормативної конвергенції у цих сектора є сильно ускладненим.

Еволюція методології імплементації відбулася у 2024 році, коли відбувався безпосередній перехід від оцінки на основі «селф» діяльності до офіційного скринінгу у межах переговорного процесу. Відповідно джерелом для таких змін стало перехід України у рівні міжнародних зобов'язань, що держава перед ЄС, з отримання статусу кандидата на вступ. Це дозволило створити нову систему із забезпечення переговорів. Відповідно, згідно з постановою Кабінету Міністрів України від 27 серпня 2024 р. № 987 було створено Міжвідомчу робочу групу та

36 галузевих груп. Згідно з цією постановою, було забезпечено принцип репрезентативності, бо до складу переговорних груп були включені як представники влади, так і бізнесу, громадських об’єднань тощо [6].

Такий підхід держави до євроінтеграції вказує на необхідність галузевого розподілу робочих груп, що займаються процесом імплементації відповідних правових норм в українське законодавство. Це у свою чергу дозволяє підвищити ефективність процесу реалізації міжнародних зобов’язань, що має виконати Україна перед ЄС на шляху до повного членства.

Більше того, було сформовано «матрицю реформ» згідно з постановою Кабінету Міністрів України від 4 червня 2024 р. № 634 «Деякі питання моніторингу виконання матриці реформ». «Матриця реформ» представляє собою цифровий модуль з моніторингу виконання зобов’язань України перед Європейським Союзом. Процес оперативного відстеження прогресу та належного інформування про наявний стан євроінтеграційних процесів підвищив підзвітність органів державної влади [7].

Аналіз динаміки виконання міжнародних зобов’язань вказує на зростання показників ефективності діяльності органів державної влади. Таким чином було збільшено прогрес у виконанні Угоди про асоціацію на 4% за 2023-2024 роки. При цьому ця ефективність виконання нерівномірно розподілена між центральними органами влади. Так, Кабінет Міністрів України виконав 79% заходів, коли як інші органи державної влади НАБУ, НБУ, СБУ – лише 62%. Хоча показник залишається високим, ми спостерігаємо прояв диференціації ефективності виконавчої функції відповідних органів влади [14, с. 4].

На продовження згадки правоохоронних органів, а конкретно антикорупційних, варто зазначити, що імплементація міжнародних зобов’язань у антикорупційній галузі, навіть в умовах воєнного стану, є пріоритетною для держави. Попри невисокий показник функціональної ефективності у здійсненні забезпечення імплементації міжнародних зобов’язань НАБУ, антикорупційні органи лише набувають, чим посилюють свою інституційну спроможність. Однак, як зазначається у звіті, існують виклики, пов'язані з кадровим

забезпеченням державної служби, необхідністю дотримання балансу між безпековими обмеженнями та демократичними стандартами, а також фінансовою стійкістю реформ [14].

Під час дослідження було визначено системні проблеми, що створюють передумови для виникнення неспроможності держави здійснювати взяті на себе міжнародні зобов'язання. По-перше, це вже згадане питання кадрового дефіциту. Зазначається, що для багатьох галузей брак фахівців є однією з найбільших небезпек у виконанні зобов'язань. Подібні тези наведені для кластерів антимонопольної політики, рибальства та аквакультури, сфери статистики тощо. Висока кількість вакантних посад на державній службі, призупинення конкурсних процедур згідно зі Звітом Єврокомісії є основними причинами такого дефіциту. У свою чергу, це може призводити до результатів, коли кількість завдань, яка покладена орган державної влади з забезпечення виконання міжнародного зобов'язань, значно більша за можливості відповідного органу влади. Для того аби подолати такий стан, необхідно не тільки йти шляхом заповнення вакантних позицій, але й підвищувати кваліфікацію державних службовців з метою їх ефективної діяльності в імплементації правових актів Європейського Союзу.

Ще однією проблемою, яка зафіксована для більшості з секторів, є мовний бар'єр. На жаль, на даний момент відсутня достатня кількість нормативно-правових актів ЄС, яка б була перекладена українською мовою. Тобто швидко імплементувати будь-які технічно складні норми виявляється майже неможливим через ризики втрати якості такої імплементації.

На додачу до вже розглянутих проблем, існують процедурні. Цей сектор проблем є великим, бо ж починаючи від зауважень на яких наголошує Європейська Комісія у своєму звіті щодо низької якості пояснювальних записок та аналізу впливу, що мають бути додані до законодавчих актів, і до відсутності оцінки вартості впровадження регуляторних актів, що спричиняє нераціональне використання коштів. Виявляється надскладним завданням координувати

діяльність між кількома відомствами, що ускладнює процес взаємодії та загалом уповільнює досягнення результатів у виконанні міжнародних зобов'язань.

Ще одним елементом процедурних проблем є несвоєчасне здійснення низки експертиз. Якщо ми розглядаємо експертизу на відповідність правовим нормам ЄС, вона не має здійснюватися на момент, коли проєкт акту, рішення чи будь-якого іншого документу вже розроблено. У випадку якщо буде зафіксовано порушення норм законодавства ЄС, зобов'язання яких дотримуватися взяла Україна, це означатиме, що вже сформований проект документу підлягатиме детальній переробці. Такий порядок дій спричиняє, по-перше, затримки з процедурою розробки, по-друге, нераціональне використання часу, а значить суттєве зниження ефективності тих органів, хто є відповідальним за розробку цих документів.

Розширимо зміст процедурних проблем ще й контекстом недостатнього аналізу регуляторного впливу. Згідно з Законом України «Про засади державної регуляторної політики у сфері господарської діяльності» аналіз регуляторного впливу визначено як: «документ, який містить обґрунтування необхідності державного регулювання шляхом прийняття регуляторного акта, аналіз впливу, який здійснюватиме регуляторний акт на ринкове середовище, забезпечення прав та інтересів суб'єктів господарювання, громадян та держави, а також обґрунтування відповідності проекту регуляторного акта принципам державної регуляторної політики» [36].

Тобто аналіз регуляторного впливу означає, що шляхом систематизованого процесу аналізу надається відповідна оцінка потенційних наслідків від відповідного рішення, що приймає орган державної влади. Однак, українській зміст проведення аналізу регуляторного впливу значно обмежений. Перевага у здійсненні аналізу надається економічному блоку питання, того вплив, що рішення матиме на економічний сектор функціонування держави. З точки зору того, що виконавчим органам влади, до прикладу, потрібно врахувати вартість такого рішення для державного бюджету – це безумовно невід'ємна процедура в процесі прийняття рішення.

Але розглянемо «національні недоліки» системи аналізу регуляторного впливу. Для України залишається не розвинутим зміст оцінки регуляторного впливу через інші типи аналізів поза економічним. Наприклад, це екологічний аналіз. Україна демонструє низьке використання екологічного аналізу як складової частини аналізу регуляторного впливу. Подібна теза актуальна для гендерного аналізу, а головне, аналіз регуляторного впливу може включати аналіз відповідності міжнародним зобов'язанням. Це приводить до висновку, що у нас існує практика використання механізмів не в їх повному обсязі, що в подальшому призводить до нашарування таких механізмів, суттєвого ускладнення функціонування державної системи через час, який витрачається на розробку та імплементацію одного рішення.

З кадровим та процедурним питанням, додається не менший по значенню контекст фінансово-економічних обмежень. Під час виконання міжнародних зобов'язань України перед ЄС виникає проблема відсутності можливості в достатній мірі забезпечити фінансування виконання вимог, що зазначається у відповідній нормі. Проблема проявляється у випадку, коли від держави вимагається оновлення інфраструктури або ж будь-які прояви капітальних інвестицій, що виходять за межі державного бюджету. На це накладає свій відбиток і воєнний стан, бо ж держава вимушена балансувати свої витрати між великою потребою у забезпеченні обороноздатності і неменшими потребами у забезпеченні необхідною допомогою громадян, що постраждали від військових дій. Виходить, что євроінтеграційні процеси вимушені уповільнюватися або ж більшою мірою призупинятися в очікуванні закінчення війни.

До того ж, зазначимо, що одночасно до кадрових, процедурних та фінансово-економічних обмежень слід віднести і інституційні зміни та реформування системи державного управління, що передбачають окремі нормативно-правові акти ЄС. Гармонізація законодавства у багатьох секторах потребує або ж то створення нових органів влади, або ж розширення повноважень та функцій вже існуючих. Відповідно, щоб це забезпечити на даний

час держава не має достатніх ресурсів, а тому це накладає такий самий загальний ефект на процес євроінтеграції України.

Такі інституційні та структурні вади з імплементації міжнародних зобов'язань накладають свій відбиток і на процедуру прийняття рішень. Якість рішень не може бути забезпечена на високу рівні за умови обмежень в ресурсі часу. Розглянуті недоліки провокують затримки з прийняття рішень, проходження ними контрольних фаз. Описані проблеми є системними та без належної уваги до їх вирішення така ж система всеохоплююча оптимізація як імплементації міжнародних зобов'язань, так і нормотворчої діяльності не має достатніх ресурсів для реалізації.

У підсумку, за результатами проведеного аналізу було підтверджено зміну у методах та підходах до моніторингу стану виконання міжнародних зобов'язань України перед Європейським Союзом. Протягом періоду, що аналізувався, відбувся чіткий перехід до системності у формуванні кроків з євроінтеграції. Нинішній процес має низку недоліків: від процедурних проблем до «кадрового дефіциту». Українська влада розробляє та використовує нові підходи у імплементації правових актів ЄС, створюючи як ефективний галузевий розподіл, так і покращуючи підзвітність у процесах євроінтеграції перед партнерами та громадянами.

### 3.2. Впровадження проєктної моделі управління для дотримання та виконання міжнародних зобов'язань

Згідно з існуючими системними проблемами, що було виявлено в минулому підрозділі на основі аналізу відповідних звітів, у контексті процесу прийняття рішень органами державної влади у виконанні ними міжнародних зобов'язань, я пропоную застосувати наступні механізми оптимізації.

На даний момент імплементація зобов'язань ускладнена через надмірну завантаженість тих органів влади, що відповідальні за конкретний сектор. Тому

управління не може залишатися в умовах лінійно-функціональної моделі: не вистачає кадрового ресурсу, недостатня процедурна гнучкість – усе це створює додаткові ризики для функціонування державної системи. Це не дозволяє приймати швидкі та ефективні рішення, а лише сприяє затягуванню імплементації та погіршує загалом результат від цих дій.

Для оптимізації процесу ухвалення рішень може бути застосовано перехід до методології проєктного менеджменту. Сутність такого рішення полягає в тому, що процес імплементації правових норм ЄС може бути перетворений на сукупність проєктів, що мають чітке визначення, часові рамки, бюджет, відповідальних тощо. Головна ідея полягає в тому, що такі зміни дозволяють зменшити ефект розпорошеності зусиль між різними органами державної влади. Увага буде сконцентрована в межах конкретних проєктів, що дозволить вирішити низку розглянутих раніше проблем.

На додачу, такий підхід відповідає проєкту Плану України в рамках інструменту Ukraine Facility, де через індикатори виконання формується подальше фінансування. Проєктний менеджмент має схожу логіку з точки зору виконання.

Одна із проблем на якій багаторазово наголошувалось у звітах – відсутність перекладів. Органи державної влади, особливо якщо це стосується якоїсь вузько технічної термінології, вимушені очікувати на переклад значно довше, чим затягуються і саме виконання покладеної на цей орган задачі з імплементації. Проєктний менеджмент для описаної проблеми транформує хаотичний процес перекладу правової документації ЄС на керовану, чітко зрозумілу систему.

Як це може бути досягнуто? По-перше, зусилля можна координувати. Може бути створено окремий орган, на який буде покладено функцію перекладу нормативної документації ЄС. Такий орган може формувати порядок перекладу, розподіл пріоритетності для документації згідно з виконанням Україною міжнародних зобов’язань. Якщо перекладацька діяльність потребуватиме певних ресурсів, їх розпорядником може стати центр координації та прийняття

рішень. По-друге, діяльність буде впорядкована. Якщо створюється нова організація чи структура, яка бере за основу діяльності проєктний менеджмент, значить вона повинна ставити перед собою цілі за будь-якою з існуючих систем та визначати ключові показники ефективності своєї роботи. А у випадку відсутності можливостей для швидкого перекладу і як таких ресурсів: відсутність стандартів термінології, багаторазові переклади одних і тих самих документів – структурованість є способом вирішення цих проблемних аспектів [13, с. 106].

Розглянемо тепер як це може бути досягнуто на прикладі створення такого центрального органу виконавчої влади. Проблема перекладу була використана тільки для прикладу оцінки такого рішення як потенційно ефективного. Застосування проєктного менеджменту, перш за все, потрібне для самого процесу імплементації. Імплементація набуває значення у межах визначення що саме потрібно зробити, за якими критеріями буде визначено результат як успішний та які ризики несе імплементація для держави, її взаємодії із суспільством. Імплементація однієї правової норми може бути розбита на декілька окремих проєктів. Але важливо, щоб кожен з цих проєктів був чітко визначений.

Створення окремого органу означатиме, що за процес імплементації міжнародних зобов'язань України перед ЄС відповідатиме конкретна структура, а не поширюватиметься подальша практика відсутності відповідального за результат, а відповідно і очікуваного результату, що є особливістю національної лінійно-функціональної моделі.

Але існують і інші способи реалізації проєктного менеджменту в ухваленні рішень органами державної влади як складової імплементації міжнародних зобов'язань. Так, проєктний менеджмент може бути інтегрований у вже наявну та існуючу структуру. Тобто координаційна функція, наприклад, може бути покладена на вже існуючий орган.

Наприклад, у нас існує Урядовий офіс координації європейської та євроатлантичної інтеграції як структурний підрозділ Секретаріату Кабінету

Міністрів України. Головними задачами цього органу є виконання зобов'язань, узгодження політик та реалізація стратегічної мети у вступі до ЄС. Це не дозволяє, наприклад, досі вирішити питання з перекладом, але держава вже рухається у напрямку використання надкорисних практик проєктного менеджменту. Урядовий офіс, на жаль, також не має достатніх повноважень із ведення міжвідомчої комунікації, тому обмеження щодо нього на даний момент є суттєво більшими за ті, що пропонувалися раніше як вирішення існуючих проблем.

Для встановлення нормативного орієнтира може бути напрацьована повноцінна рольова модель у процедурах прийняття рішень такого центру координації зусиль з швидкої імплементації міжнародних зобов'язань. До неї, перш за все, віднесемо тих, хто працює зі змістом правових актів ЄС. На жаль, відсутність цієї аналітичної ланки на сьогоднішній день є одним з пояснень причин дезорганізованості системи перекладу складної термінології. Аналітична активність потрібна для вирішення проблеми якості законодавства: міжнародне зобов'язання не має суперечити наявним національним проєктам.

У такій моделі обов'язково буде включено операційну діяльність з управління конкретним секторам. Сюди буде віднесена пріоритезація задач, наприклад, коли держава на прикладі транспортної сфери має надвелику кількість правових актів, що досі ще не було інтегровано у національне законодавство.

Запропонований нормативний орієнтир набуває значення за умови підкріплення рольової моделі за допомогою інструменту матриці відповідальності. Методологія RACI як не найкраще трансформує розмитість чітких меж проєктів в усталений алгоритм, де кожен з учасників проєкту розуміє роль на кожному з життєвих етапів його реалізації [21].

Методологія RACI, що означає Responsibility Assignment Matrix, використовується для того аби визначити залученість кожного до участі в виконанні поставлених завдань, аби його функціональна роль була максимальна зрозумілою.

- R – означає виконавця, що безпосередньо займається виконання завдання, робить активні дії;
- A – означає відповідальну особу за виконання та результат. Зазвичай ця ж особа приймає рішення та затверджує роботу;
- C – особи, чия експертна думка потрібна перед прийняттям рішення;
- I – особи, яких просто інформують, але їхньої думки не чекають.

Тепер в межах теми нашого дослідження і можливості використання методології RACI як інструменту оптимізації адаптуємо ці категорії для процесу прийняття рішень у виконанні міжнародних зобов'язань органами державної влади.

Роль виконавця у випадку органів державної влади може бути надано у своїй більшості операційним працівникам або підрозділам. Тобто ця людина або група осіб займатиметься безпосередньою розробкою нормативно-правового акту. Для забезпечення високої ефективності такої моделі, роль виконавців може бути доручена переважно сформованим проєктним групам, уникаючи при цьому делегування завдання на підрозділ або ж будь-яку іншу інституційну структурну одиницю.

Відповідальним має бути єдина особа, що несе відповідальність за успіх або провал як результат прийняття рішень з виконання міжнародних зобов'язань. У нашому випадку мова буде йти про політичну відповідальність, адже діяльність цієї особи нерозривно пов'явязана з реалізацію загальної політики євроінтеграції.

У імплементації правових актів ЄС особами, що виконуватимуть консультативну функцію будуть виступати особи чи цілі інституції, що застосовуватимуть власну експертизу для надання необхідних експертних оцінок та рекомендацій. Відбуватися участь консультантів може як на самому початку виконання проєкту з виконання міжнародних зобов'язань, так і перед фіналізацією прийнятих рішень. Значення центрального консультанта має

відігравати Урядовий офіс координації європейської та євроатлантичної інтеграції.

І остання з категорій включає в себе проінформованих осіб, команди або підрозділи. З урахуванням особливостей сформованої методології, сюди можуть бути віднесені громадськість або ж то бізнес-асоціації, самі по собі міжнародні партнери на різних етапах проєкту. На жаль, вони не можуть здійснювати прямого впливу на виконавчу частину міжнародних зобов'язань, але попри це мають бути проінформовані про прогрес та результати імплементації правових норм. Інформація про це не має бути обмежена колом виконавців, а обов'язково згідно з Законом України «Про публічні консультації», бути відкритою для тих, хто має бути проінформований [45].

На кожного з етапів реалізації проєкту відповідальність учасників може змінюватися, це є особливістю RACI методології. Для пояснення такої динаміки на прикладі прийняття рішень щодо виконання міжнародних зобов'язань створимо матрицю для невеликої кількості етапів.

Таблиця 3.1

RACI матриця для перекладацької діяльності

| Етап | Коорд. центр | Галуз. орган держ. влади | Уряд. офіс к.е. та е.і. | Перекладачі |
|---|---|---|---|---|
| Пріоритезація актів для їх перекладу | R | C | A | I |
| Створення термін. словників | R | C | I | I |
| Здійснення переклад. активності | A | I | I | R |
| Верифікація галузевим спеціалістом | I | R | A | I |
| Оф. затвердження перекладу | I | I | A | I |

Розглянемо як запропонована модель може вирішити наявні проблеми перекладу нормативних актів ЄС.

Однією з причин виникнення складнощів з проведення перекладу складної технічної документації було дублювання зусиль. Тобто різні структурні підрозділи органів державної влади не займатимуться повторним перекладом одних й тих самих документів, бо у нашому випадку координаційний центр на етапі створення такого запиту на переклад буде виступати «замовником». При цьому ніхто інший з учасників не може на цьому ж етапі виконати функціональне призначення «замовника».

Другий етап встановлює, що проблема відсутностей можливостей до створення термінологічного словнику є можливою для вирішення через встановлення відповідального за формування такої бібліотеки. Ідея полягає в тому, що завдяки другому етапу та четвертому переклад набуде ознак верифікації, а значить може бути використаний у суміжних актах. Це пришвидшить роботу на третьому етапі та загалом сприятиме кращій експертизі специфічної лексики.

І відповідно на третьому етапі відбувається операційна діяльність з перекладу. Зазначу, що мною не було обрано рішення щодо конкретного органу, який би займався перекладацькою діяльністю нормативних актів ЄС, або ж залучення аутсорс моделей для виконання подібних вузьких за змістом завдань.

І завдяки тому, що переклад отримує затвердження з боку галузевого органу державної влади, формується можливість уникнути помилок, що залишає переклад через недостатнє розуміння галузевих аспектів тих документів, з якими працює перекладач.

Побудована матриця RACI дозволяє перетворити переклад на чітко визначений, керований процес, який не тільки виконує певну допоміжну функцію, а здійснює вплив на можливості швидкого вирішення викликів з перекладу нормативної документації для органів влади, що приймають відповідні рішення для їх подальшої імплементації.

Використання проблеми перекладу для вирішення процедурних проблем було зроблено для наочної демонстрації оцінки ефективності застосування такої методології у процедурі прийняття рішення. Ми можемо масштабувати

запропоновану концепцію рішення як одну з обов’язкових методологій, як загальнодержавний механізм, що мають використовувати органи державної влади України при прийнятті ними рішень.

Вагомим недоліком української системи прийняття рішень органами державної влади, як було оцінено раніше, є слабка практика використання інструментів широкої експертизи. Під широкою експертизою мається на увазі та, що враховувала б не тільки євроінтеграційний аспект питання, наприклад, але й більш вузькі напрями: екологічний, гендерний, антикорупційний тощо.

Для вирішення цього питання ми можемо деталізувати практику використання створеної RACI матриці. Наприклад, якщо ми кажемо, що проект рішення має пройти перед кроком з виконання низку експертиз, то деталізація включатиме обов’язковість проходження спеціалізованих експертиз без можливості передачі виконання на наступний етап відповідальності.

У такій RACI матриці ще одним важливим нововведенням повинні стати міжнародні консультації. Міжнародні партнери не тільки мають виконувати роль тих, кого ми інформуємо, але й можуть здійснювати консультативні функції. Таким чином міжнародні консультації мають стати не виключенням з правил, коли ті застосовуються, а бути обов’язковою частиною розробки, до прикладу, законопроекту та його подальшої оцінки Венеціанською комісією. Варто зазначити, що відсутність етапу міжнародних консультацій може призвести до негативних наслідків значно пізніше, а ефект невідворотності рішення може поглибити завдані збитки від неузгодженості, на яку вказуватимуть відповідно ці міжнародні партнери України.

Таблиця 3.2

RACI матриця прикладу ухвалення рішення Верховною Радою

| Етап | Центр. орган викон. влади | Міндовкілля | НАЗК | Міжнародні партнери | Верховна Рада України |
|---|---|---|---|---|---|
| Розробка проєкту рішенн. | R | C | I | C | I |
| Проведення експертизи | A | R | R | I | I |
| Міжнародні консультації | A | I | I | C | I |
| Прийняття рішення | C | I | I | I | R |

Отже, зробимо висновок, що у відповідь на недостатню ефективність лінійно-функціональної структури управління, що переважає в органах державної влади України, мають відбутися зміни, які б дозволили імплементувати велику кількість правових актів з недопущенням посилення процедурних та кадрових викликів. Досягти цього можливо за допомогою використання методології проєктного менеджменту, а саме моделі проєктного управління, де рольова модель як її складова буде сформована на основі застосування RACI методології. Закріпивши відповідальність та функції за кожним з учасників, стає можливим уникнути проблем дублювання функцій та оптимізувати наявні процеси прийняття рішень, в тому числі з імплементації міжнародних норм у законодавство України.

Підсумовуючи розгляд поточного стану та шляхів до покращення процедур прийняття рішення стосовно виконная міжнародних зобов’язань України органами державної влади, можна наголосити на наступних висновках. Україна продовжує свій рух у межах виконання Угоди про асоціацію з ЄС, не дивлячись на виклики воєнного стану. Така пріоритетність пов’язана зі взаємозв’язком між процесами відновлення країни, посиленням її обороноздатності та виконанням вимог щодо членства в Європейському Союзу. Зазначений пріоритет встановлює орієнтири для прийняття рішень органами

державної влади України. Наразі значення вагомих проблем на шляху до імплементації правових норм ЄС набувають нерівномірне виконання зобов'язань за секторами, кадровий дефіцит, відсутність офіційних перекладів, процедурні та фінансові сторони питання. З метою оптимізації запропоновано використання інструментів проєктного управління замість чинної лінійно-функціональної структури управління. Підкріпленням ефективності такого методологічного підходу може стати RACI-модель, яка дозволяє чітко визначити межі відповідальності за кожен етап реалізації проєкту. На основі такої моделі пропонується зробити постійними процедури експертизи, оцінки регуляторного впливу та міжнародних консультацій. Результатом застосування такої моделі стане покращення у координації органів державної влади під час ухвалення відповідних рішень та загальне підвищення ефективності з виконання міжнародних зобов'язань у процедурах прийняття рішень.

# ВИСНОВКИ

Згідно з темою проведеного дослідження впливу міжнародних зобов'язань на прийняття рішень органами державної влади, була досягнута основна мета дослідження як сукупний результат з вирішення всіх виокремлених завдань. Гіпотеза роботи про можливість використання проєктної моделі управління для дотримання та виконання міжнародних зобов'язань як високоефективного рішення була підтверджена. З результатів дослідження ми отримали змогу сформулювати низку висновків.

По-перше, вплив міжнародних зобов'язань на прийняття рішення всередині держави довгий час заперечувався та поява відповідних теорій та концепцій пов'язана з розвитком політології, публічного управління та міжнародного права. Попри існування взаємодії між державами дослідники довгий час заперечували наявність будь-яких зобов'язань одне перед одними. Сучасна наукова спільнота формує зміст впливу міжнародних зобов'язань на основі доктрин міжнародного права, досліджуючи при цьому простір для процедур з прийняття рішень органами державної влади.

По-друге, уточнено зміст основних понять дослідження: «органи державної влади», «рішення органів державної влади», «міжнародне зобов'язання». За результати аналізу визначень було підтвердження, що вплив міжнародних зобов'язань здійснює тиск на процедури прийняття рішень органами державної влади через звуження можливостей до вибору альтернатив.

По-третє, цінність результатів кваліфікаційної роботи підтверджено відповідністю системноту принципу, об'єктивності, принципам єдності логічного та історичного, діалектичного розвитку, неупередженості, загального розвитку, єдності теорії та практики, міждисциплінарності, термінологічному принципу. У межах дослідження використано теоретичні, комплексні та емпіричні методи дослідження, а саме використано системний аналіз, інституційний метод, статистичний метод, метод візуалізації даних, порівняння, узагальнення, формалізований метод аналізу офіційних документів та підкріплено загальним застосуванням логічного синтезу.

По-четверте, нормативно-правові засади імплементації міжнародних зобов'язань в систему прийняття рішень органами державної влади пов'язані з необхідністю їх врахування під час розробки проєктів рішень. Це «врахування» відбувається тільки після ратифікації, шляхом чітко визначених в тексті Законів процедур експертиз: від правової до тієї, що визначає відповідність нормам європейського законодавства. Фундаментом, що визнає дію міжнародних зобов'язань та їх відповідність по відношенню до національної правової системи, є Конституція України та ряд інших законів. Міжнародні зобов'язання також мають нормативно-правову форму, бо ж є частиною міжнародних договорів та угод. Головним зобов'язанням України є підписана Угода про асоціацію з ЄС. Такі зобов'язання здійснюють постійний вплив на рішення, що приймаються органами державної влади через необхідність точного дотримання та виконання «дорожніх карт» у їх змісті.

По-п'яте, суб'єктами імплементації міжнародних зобов'язань є як органи державної влади, так і органи місцевого самоврядування. До того ж роль виконавців можуть виконувати і представники громадськості. Виходячи з того, що контекст суб'єктів охоплює всі сфери публічного управління, то одним з основних механізмів імплементації таких зобов'язань є прояв інституційного ізоморфізму. Переносячи отримані дані на контекст розгляду Угоди про асоціацію з ЄС, ми можемо стверджувати всеосяжне охоплення рівнів управління через імплементацію правових норм Європейського Союзу.

По-шосте, системні ефекти, що створює дія впливу міжнародних зобов'язань на процедуру прийняття рішень органами державної влади, не є однозначними в оцінці їх користі чи шкоди для інших державних процесів. Держава як зазнає втрат через це, так і набуває нових можливостей. Так, негативний прояв ефекту дії таких зобов'язань може проявити на рівні явища «дефіциту демократії», коли як максимально позитивним способом використання цього впливу стане інструмент легітимації рішень для органів державної влади, що підсилить процедури прийняття ними рішень.

По-сьоме, проаналізовані статистичні дані підтвердили перехід до систематизованого процесу євроінтеграції, де Україна шляхом функціонально-галузевого розподілу покращує ефективність імплементації правових норм ЄС. Однак, нерівномірність інтенсивності імплементації таких норм відносно кожного з секторів створює ризики виникнення неможливості виконання взятих зобов'язань. Продовження використання лінійно-функціональної моделі управління ставить ризик поглиблення існуючих проблем.

По-восьме, оптимізація виконання та дотримання міжнародних зобов'язань шляхом впровадження проєктної моделі управління та підкріплення неї інструментами проєктного менеджменту, такими як RACI методологія та інші, є дієвим способом підвищення ефективності для дотримання та виконання міжнародних зобов'язань у процесі прийняття рішень органами державної влади. Отримані результати дозволяють використовувати таку модель як набір універсальних інструментів, що можуть бути застосовані до прийняття рішень органами державної влади внезалежності від галузевої профілізації.

Підсумовуючи отримані результати, вплив міжнародних зобов'язань України на прийняття рішень органами державної влади дійсно набуває значення зовнішньої детермінанти, значення якої просто неможливо сьогодні применшити. Україна не втрачає суверенітету шляхом дотримання цих зобов'язань. У своєму шляху до Європейського Союзу держава демонструє чітке цілепокладання шляхом формування нового конституційного фундаменту та проявляє готовність до прийняття незворотних змін за умови, що такий підхід держави є національною візією її стратегічного розвитку. Оптимізувати процеси євроінтеграції є під силу українській державі навіть під час воєнного стану. Використання великого спектру інструментів проєктної моделі управління є кроком України з підвищення ефективності державного управління. Попри весь той об'єм роботи, який є зараз та ще очікує попереду, Україна не відходить від своїх міжнародних зобов'язань у прийнятті рішень органами державної влади та продовжує укріпляти репутацію надійної держави-партнера.

# СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ


1. Алексієвець М. Зовнішня політика України: від багатовекторності до безальтернативності. Україна-Європа-Світ. *Міжнародний збірник наукових праць. Серія: : Історія, міжнародні відносини.* 2016. Вип. 17. с. 34-49.
2. Байдін Ю. Ліга Націй та її роль у забезпеченні суверенітету і безпеки держав-членів. Державне будівництво та місцеве самоврядування : зб. наук. пр. Національна академія правових наук України, Науково-дослідний інститут державного будівництва та місцевого самоврядування. Х. : Право, 2011. Вип. 21. с. 190-199.
3. Баймуратов М. Дефіцит демократії в Європейському Союзі: до поняття та розуміння феноменології. *Вісник університету імені Альфреда Нобеля. Серія «ПРАВО».* 2022. № 1 (4). с. 6-22.
4. Берназюк Я. Пріоритетність міжнародних договорів при вирішенні колізій у законодавстві: аналіз судової практики. *Юридичний науковий електронний журнал*. 2022. № 3. с. 223-229
5. Держипільська А. Унікальний внесок професора Герша Лаутерпахта у теорію міжнародного права і прав людини. *Право України.* 2017. № 12. с. 215-219.
6. Деякі питання забезпечення переговорного процесу про вступ України до Європейського Союзу : Постанова Каб. Міністрів України від 27.08.2024 № 987 : станом на 1 жовт. 2025 р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/987-2024-п#Text (дата звернення: 03.12.2025).
7. Деякі питання моніторингу виконання матриці реформ : Постанова Каб. Міністрів України від 04.06.2024 № 634 : станом на 18 бер. 2025 р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/634-2024-п#Text (дата звернення: 03.12.2025).
8. Директива 2004/18/ЄС Європейського Парламенту і Ради від 31 березня 2004 року про координацію процедур укладання договорів на публічні

роботи, публічні поставки та публічні послуги. Офіц. вісн. Європ. Союзу. 2004. L 134. С. 114–240. URL: https://eur-lex.europa.eu/legal-content/en/ALL/?uri=celex:32004L0018 (дата звернення: 03.12.2025)

9. Директива 2014/24/ЄС Європейського Парламенту і Ради від 26 лютого 2014 року про публічні закупівлі та про скасування Директиви 2004/18/ЄС. Офіц. вісн. Європ. Союзу. 2014. L 94. с. 65–242. URL: https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX%3A32014L0024 (дата звернення: 03.12.2025)
10. Дір І. Статус кандидата на членство у Євросоюзі та зобов'язання України. *Науковий вісник Ужгородського університету. Серія: Право*. Ужгород, 2023. Т. 2. Вип. 79. с. 322-326.
11. Євтушенко О. Управлінські рішення: сутність та характерні риси. *Державне управління.* 2014. № 237. с. 47-51.
12. Заплітна І. Скасування заборони на відчуження земельних ділянок, виділених у натурі (на місцевості) власниками земельних часток (паїв): проблеми й перспективи. *Актуальні проблеми держави і права.* Одеса, 2021. Вип. 91. с. 55-62.
13. Звіт за результатами проведення первинної оцінки стану імплементації актів права Європейського Союзу (acquis ЄС). URL: https://eu-ua.kmu.gov.ua/wp-content/uploads/Zvit_UA.pdf (дата звернення 03.12.2025).
14. Звіт про виконання Угоди про асоціацію між Україною та Європейським Союзом за 2024 рік. URL: https://eu-ua.kmu.gov.ua/wp-content/uploads/Zvit-pro-vykonannya-Ugody-pro-asotsiatsiyu-za-2024-rik.pdf (дата звернення 03.12.2025).
15. Клочко А., Зеленський О. Європейські стандарти боротьби з корупцією: міжнародно-правові джерела та зобов'язання України. *Держава та регіони*. 2024. № 4 (86). с. 470–477.
16. Коваль Д. О. Міжнародно-правові ідеї Ганса Кельзена та сучасні політико-правові процеси в Україні. *Філософія права і загальна теорія права*. 2014. № 1-2. с. 471-476.

17. Козюбра М. І. Співвідношення національних і міжнародних правових систем. Наукові записки НаУКМА. *Юридичні науки.* 2016. Т. 181. с. 3-11.
18. Конституція України : офіц. текст. Київ : КМ, 2015. 98 с.
19. Корнєєва О., Шалупня К. Проблема «дефіцит демократії» в Європейському Союзі та шляхи його подолання. *Юридичний науковий електронний журнал*. 2023. №4. с. 696-699.
20. Кухарчук А., Ткаченко О., Сенаторова О. Відповідальність держав у міжнародному праві. *Юридичний науковий електронний журнал*. 2022. №5. с. 636-648.
21. Мазурик Н. А. Використання RACI-матриці в системі проєктного менеджменту. Радіоелектроніка та молодь у XXI столітті : матеріали 28-го Міжнар. молодіж. форуму, 16–18 квітня 2024 р. Харків : ХНУРЕ, 2024. Т. 6. с. 848-849.
22. Марцеляк О. Вплив міжнародних організацій на національний правотворчий процес в державах-членах ЄС. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Право*. 2024. Т. 5 № 86. с. 287-293.
23. Миськів Л. Поняття системи державних органів як суб'єктів реалізації інклюзивної освіти в Україні. *Адміністративне право і процес.* 2020. №4. С. 163-167.
24. Міжнародне право: Навч. посібник / За ред. М. В. Буроменського. К.: Юрінком Інтер, 2006. 336 с.
25. Наливайко Л., Симоненко Т. Методи прийняття управлінських рішень: конспект лекцій з навчальної дисципліни. Дніпро: Дніпропетровський державний університет внутрішніх справ, 2019. 67с.
26. Національне агентство України з питань державної служби - Підвищення кваліфікації. Головна | Національне агентство України з питань державної служби. URL: https://nads.gov.ua/diyalnist/profesijne-navchannya/vydy-profesiinoho-navchannia/pidvishchennya-kvalifikaciyi (дата звернення: 03.12.2025).

27. Погребняк С. Концепції good governance та good administration (міжнародний, європейський та національний досвід). *Філософія права і загальна теорія права*. 2012. №1. с. 177-190.
28. Про Вищий антикорупційний суд : Закон України від 07.06.2018 № 2447-VIII : станом на 8 листоп. 2024 р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2447-19#Text (дата звернення: 03.12.2025).
29. Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо умов обігу земель сільськогосподарського призначення : Закон України від 31.03.2020 № 552-IX. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/552-20#Text (дата звернення: 03.12.2025).
30. Про внесення змін до Конституції України (щодо стратегічного курсу держави на набуття повноправного членства України в Європейському Союзі та в Організації Північноатлантичного договору) : Закон України від 07.02.2019 № 2680-VIII. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2680-19#Text (дата звернення: 03.12.2025).
31. Про державну службу : Закон України від 10.12.2015 № 889-VIII : станом на 7 верес. 2025 р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19#Text (дата звернення: 03.12.2025).
32. Про деякі заходи щодо виконання зобов'язань України у сфері європейської інтеграції : Постанова Верховної Ради України від 29.07.2022 № 2483-IX. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2483-IX#Text (дата звернення 03.12.2025).
33. Про Загальнодержавну програму адаптації законодавства України до законодавства Європейського Союзу : Закон України від 18.03.2004 № 1629-IV : станом на 4 листоп. 2018 р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1629-15#Text (дата звернення: 03.12.2025).

34. Про запобігання корупції : Закон України від 14.10.2014 № 1700-VII : станом на 12 верес. 2025 р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1700-18#Text (дата звернення: 03.12.2025).
35. Про засади внутрішньої і зовнішньої політики : Закон України від 01.07.2010 № 2411-VI : станом на 30 серп. 2025 р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2411-17#Text (дата звернення: 03.12.2025).
36. Про засади державної регуляторної політики у сфері господарської діяльності : Закон України від 11.09.2003 № 1160-IV : станом на 31 жовт. 2025 р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1160-15#Text (дата звернення: 03.12.2025).
37. Про затвердження Положення про Спеціалізовану антикорупційну прокуратуру Генеральної прокуратури України : Наказ Ген. прокуратури України від 12.04.2016 № 149 : станом на 6 берез. 2020 р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0149900-16#Text (дата звернення: 17.12.2025).
38. Про затвердження Регламенту Кабінету Міністрів України : Постанова Каб. Міністрів України від 18.07.2007 № 950 : станом на 25 листоп. 2025 р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/950-2007-п#Text (дата звернення: 03.12.2025).
39. Про Кабінет Міністрів України : Закон України від 27.02.2014 № 794-VII : станом на 30 серпн. 2025 р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/794-18#Text (дата звернення: 03.12.2025).
40. Про міжнародне територіальне співробітництво України : Закон України від 24.04.2024 № 3668-IX. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3668-20#Text (дата звернення: 03.12.2025).
41. Про міжнародні договори України : Закон України від 29.06.2004 № 1906-IV : станом на 15 берез. 2022 р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1906-15#Text (дата звернення: 03.12.2025).

42. Про Національне антикорупційне бюро України : Закон України від 14.10.2014 № 1698-VII : станом на 25 берез. 2025 р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1698-18#Text (дата звернення: 03.12.2025).
43. Про правотворчу діяльність : Закон України від 24.08.2023 № 3354-IX : станом на 19 квіт. 2025 р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3354-20#Text (дата звернення: 03.12.2025).
44. Про публічні закупівлі : Закон України від 25.12.2015 № 922-VIII : станом на 31 жовт. 2025 р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/922-19#Text (дата звернення: 03.12.2025).
45. Про публічні консультації : Закон України від 20.06.2024 № 3841-IX. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3841-20#Text (дата звернення: 03.12.2025).
46. Про Раду національної безпеки і оборони України : Закон України від 05.03.1998 № 183/98-ВР : станом на 30 серп. 2025 р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/183/98-вр#Text (дата звернення: 03.12.2025).
47. Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 14 вересня 2020 року "Про Стратегію національної безпеки України" : Указ Президента України від 14.09.2020 № 392/2020 : станом на 7 січ. 2025 р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/392/2020#Text (дата звернення: 03.12.2025).
48. Про Урядовий офіс координації європейської та євроатлантичної інтеграції : Постанова Каб. Міністрів України від 04.10.2017 № 759 : станом на 23 лип. 2024 р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/759-2017-п#Text (дата звернення: 03.12.2025).
49. Равлюк А. Зміст поняття органу державної влади. Актуальні проблеми держави і права : зб. наук. пр. Одеса : Гельветика, 2019. Вип. 84. с. 54-62.

50. Радейко Р. Види експертиз законопроектів у законодавчому процесі. *Вісник Національного університету "Львівська політехніка". Серія : Юридичні науки*. 2016. № 855. с. 109-115.
51. Ратифікація та виконання договорів - Red Line Initiative. Red Line Initiative. URL: https://www.endcrsv.org/uk/guidebook/ртвд/ (дата звернення: 03.12.2025).
52. Сас С. Засади парламентського контролю та забезпечення його здійснення через положення регламенту Верховної Ради України. Парламентський контроль: українські реалії та світовий досвід: матеріали науково-практичної конференції. Київ: Комітет з питань Регламенту, депутатської етики та організації роботи Верховної Ради України. 2005. С. 17-22.
53. Справа «Зеленчук і Цицюра проти України» (Заяви № 846/16 та № 1075/16) : Рішення Європ. суду з прав людини від 22.05.2018. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/974_c79#Text (дата звернення: 03.12.2025).
54. Сучасні проблеми міжнародного права. Liber Amicorum до 60-річчя проф. М.В. Буроменського : моногр. / авт.кол.; за ред. В.М. Репецького та В.В. Гутника. Львів; Одеса : Фенікс, 2017. 564 с.
55. Теорія міжнародних відносин : підручник / [М. П. Требін,Л. М. Герасіна, О. Ю. Панфілов та ін.] ; за ред. М. П. Требіна ; Нац.юрид. ун-т ім. Ярослава Мудрого. Харків : Право, 2022. 472 с.
56. Теорія міжнародного права: навчально-методичний посібник / за ред. завідувача кафедри міжнародного та європейського права О.В. Бігняка. Херсон: Видавництво «Гельветика», 2020. 224 с.
57. 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 : станом на 14 жовт. 2025 р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/984_011#Text (дата звернення: 03.12.2025).

58. Устименко В. Адаптація національного законодавства до права Європейського Союзу: основи, критерії, виміри стійкості: монографія. НАН України, ДУ «ІЕПД імені В.К. Мамутова НАН України». Київ: Академперіодика, 2025. 452 с.
59. Ухвала Вінницького апеляційного адміністративного суду від 26.06.2013 у справі № 127/3364/13-а. URL: https://zakononline.ua/court-decisions/show/32530441 (дата звернення: 03.12.2025).
60. Харчун А. Механізми уніфікації публічного управління в Україні: євроінтеграційний контекст. *Вісник Херсонського національного технічного університету. Публічне управління та адміністрування*. 2025. Т. 2 № 1(92). с. 318-321.
61. Шаповалова О. І. Політичне значення східного партнерства Європейського Союзу для України. *Вісник НТУУ «КПІ». Політологія. Соціологія. Право: збірник наукових праць*. 2010. № 1 (5). с. 36–42.
62. Шумський І. К. Вестфальська система як виток новомодерної системи міжнародних відносин. *Альманах міжнародного права*. 2020. Вип. 23. с. 81-86.
63. Яковюк І. Правові основи інтеграції до ЄС: загальнотеоретичний аналіз: монографія. Х. : Право, 2013. 760 с.
64. Arajärvi N. The Core Requirements of the International Rule of Law in the Practice of States. *Hague Journal on the Rule of Law*. 2021. №13. pp. 173-193.
65. Brink A., Van Rossem J. Sovereignty, Stability and Solidarity: Conflicting and Converging Principles and the Shaping of Economic Governance in the European Union. *Law & Politics eJournal*. 2013.
66. Carcelli S.P. Bureaucratic Structure and Compliance with International Agreements. *American Journal of Political Science*. 2024. № 68. pp. 177-192.
67. Chibundu M. Tensions Between International Law and Domestic Responsibilities. *ILS Journal of International Law*. 2010. Vol. 1, pp. 1-9.
68. Christensen J. Representative bureaucracy, international organizations and public service bargains. *Public Admin*. 2020. № 98. pp. 408–423.

69. European Commission Commission Staff Working Document, Ukraine 2024 Report. 2024. 699 final. 104 p.
70. Feit M. Responsibility of the State under International Law for the Breach of Contract Committed by a State-Owned Entity. *Berkeley Journal of International Law*. 2010. №28. pp. 142-176.
71. Follesdal A., Hix S. Why There is a Democratic Deficit in the EU: A Response to Majone and Moravcsik. *JCMS: Journal of Common Market Studies*. 2006. № 44. pp. 533-562.
72. Kalfagianni A., Partzsch L., Widerberg O. Transnational Institutions and Networks. Architectures of Earth System Governance: Institutional Complexity and Structural Transformation. Cambridge University Press. 2020. pp.75-96.
73. Regulatory harmonization and convergence. U.S. Food and Drug Administration. URL: https://www.fda.gov/vaccines-blood-biologics/international-activities/regulatory-harmonization-and-convergence (date of access: 03.12.2025).
74. Renate E. Meyer, Dennis Jancsary and Markus A. Höllerer. Chapter 7: Neoinstitutional theory and nonprofit governance research. In Research Handbook on Nonprofit Governance. Cheltenham, UK: Edward Elgar Publishing, 2021. pp. 141-164.
75. Rui Zhang Regulatory Convergence in International Law: Evaluating Models of Global Economic Governance. *Law and Economy*. 2024. № 3(2). pp. 16–19.
76. Samuel D. Scoles Harmonization of Standards and Mutual Recognition Agreements on Conformity Assessment in Indonesia, Malaysia, Thailand, and Vietnam. ERIA Research Project Report 2015. Economic Research Institute for ASEAN and East Asia (ERIA), 2016. No. 15. 37 p.
77. Sheng W., Pan Z. A Study on Robert Keohane's Idea of "Power". Advances in Politics and Economics. 2021.
78. State responsibility in international law: key principles explained - laws & more. The Insurance Universe. URL: https://lawsandmore.com/state-responsibility-in-international-law/ (date of access: 03.12.2025).

79. The European Union and national sovereignty: a new democratic challenge?. La Fondation Robert Schuman le centre de recherches et d'études sur l'Europe. URL: https://www.robert-schuman.eu/en/european-issues/790-the-european-union-and-national-sovereignty-a-new-democratic-challenge (date of access: 03.12.2025).
80. Timmermans S., Epstein S. A World of Standards but not a Standard World: Toward a Sociology of Standards and Standardization. *Annual Review of Sociology*. 2010. V. 36. pp. 69-89.
81. Vysotskyi O. Chapter 6. Legitimacy in international law: substantive and communicative dimensions. Epistemological Studies in Philosophy Social and Political Sciences. 2024. №1. pp. 120-209.
82. YMCA change agents - world YMCA. World YMCA. URL: https://www.ymca.int/what-we-do/programmes/change-agents/ (date of access: 03.12.2025).
83. Zavalnuk V. Methods and Factors of Legal Acculturation. *IOSR Journal of Humanities and Social Science (IOSR-JHSS)*. 2022. № 27(09). pp. 07-10.

**Декларація**
**академічної доброчесності**
**здобувача ступеня вищої освіти ЗНУ**

Я, Голод Олександр Олександрович, магістрант 2 курсу магістратури, форма навчання денна, факультет соціології та управління, спеціальність «публічне управління та адміністрування» освітньо-професійна програма «публічне управління та адміністрування», адреса електронної пошти oleksandr.holod.ua@gmail.com,

– підтверджую, що написана мною кваліфікаційна робота на тему «Дисциплінарна відповідальність державних службовців та посадових осіб України: етично-правовий аспект» відповідає вимогам академічної доброчесності та не містить порушень, що визначені у ст. 42 Закону України «Про освіту», зі змістом яких ознайомлений;

– заявляю, що надана мною для перевірки електронна версія роботи є ідентичною її друкованій версії;

– згоден на перевірку моєї роботи на відповідність критеріям академічної доброчесності у будь-який спосіб, у тому числі за допомогою інтернет-системи, а також на архівування моєї роботи в базі даних цієї системи.

Дата_____ Підпис_____ ПІБ (студент) Голод О.О.

Дата_____ Підпис_____ ПІБ (науковий керівник) Бутченко Т.І.