

Електронний журнал «Державне управління: удосконалення та розвиток» включено до переліку наукових фахових видань України з державного управління (Категорія «Б», Наказ Міністерства освіти і науки України № 1643 від 28.12.2019).

Спеціальність – 281.

Державне управління: удосконалення та розвиток. 2023. № 5.

DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2156.2023.5.8>

УДК 352.07:339.5(4-67)

Є. В. Міщук,

к. е. н., доцент, доцент кафедри обліку, оподаткування, публічного управління та адміністрування, Криворізький національний університет

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-4145-3711>

ОСОБЛИВОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПОСАДОВИХ ОСІБ І ПРИЙНЯТТЯ РІШЕНЬ У СФЕРІ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ

Ie. Mishchuk,

PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor Department of Accounting, Taxation, Public Management and Administration, Kryvyi Rih National University

FEATURES OF ORGANIZING THE ACTIVITIES OF OFFICIALS AND DECISION-MAKING IN THE FIELD OF EUROPEAN INTEGRATION

Стаття присвячена визначенню особливостей процесу організації діяльності посадових осіб і прийняття рішень у сфері європейської інтеграції задля формування пропозиції щодо їх удосконалення.

Ураховано, що управлінські рішення державних посадових осіб втілюються у нормативно-правових актах. Проаналізовано кількість ініційованих і прийнятих документів, пов'язаних з євроінтеграцією в Україні, Албанії, Македонії та Сербії. Установлено, що в Україні має місце найвищий

рівень активності законодавства щодо європейської інтеграції. Обґрунтовано, що даний показник характеризує ступінь залучення державних посадових осіб до процесу прийняття рішень у контексті європейської інтеграції та пов'язаної з цим організації їх діяльності.

Виявлено особливості діяльності посадових осіб і прийняття рішень у сфері євроінтеграції об'єднано у такі групи: наявність знань; розуміння потреб стейкхолдерів; досвід; аналітичні навички; міжнародні комунікації; стратегічне мислення; прозорість і відкритість; реалістичність планів; наукова основа; управління конфліктами; дотримання законодавства; урахування культурних особливостей; підвищення кваліфікації; підтримка стейкхолдерів; робота на досягнення цілей.

Сформовано спільні для різних країн недоліки в діяльності посадових осіб при прийнятті рішень щодо впровадження політики євроінтеграції х. Розроблено алгоритм усунення виявлених недоліків, що містить дванадцять послідовних кроків.

The aim of the article is to identify the peculiarities of the process of organizing the activities of officials and decision-making in the field of European integration in order to formulate proposals for their improvement. The research used methods of theoretical generalization and grouping (to identify the peculiarities of officials' activities and decision-making in the field of Eurointegration); formalization, analysis, and synthesis (for comparative analysis of the number of initiated and adopted documents related to European integration in Ukraine, Albania, Macedonia, and Serbia, as well as identifying common shortcomings in officials' activities when making decisions on implementing the Eurointegration policy); logical generalization of the results (formulation of conclusions).

It is noted that the managerial decisions of public officials are embodied in normative legal acts. The number of initiated and adopted documents related to European integration in Ukraine, Albania, Macedonia, and Serbia was analyzed. It was found that Ukraine has the highest level of legislative activity regarding European integration. The data from other countries indicate a lower level of activity compared to Ukraine. It is argued that this indicator characterizes the degree of

involvement of public officials in the decision-making process in the context of European integration and the organization of their activities related to it.

The identified features of the activities of officials and decision-making in the field of European integration are grouped into the following categories: knowledge, understanding of stakeholder needs, experience, analytical skills, international communication, strategic thinking, transparency and openness, realistic planning, scientific basis, conflict management, compliance with legislation, consideration of cultural specifics, qualification improvement, stakeholder support, and goal-oriented work.

Common shortcomings in the activities of officials in different countries in making decisions regarding the implementation of European integration policy have been identified. An algorithm for addressing the identified shortcomings has been developed, consisting of twelve sequential steps.

Ключові слова: *європейська інтеграція, нормативно-правові акти, організація діяльності, посадові особи, прийняття рішень.*

Key words: *European integration, legislative acts, organization of activities, officials, decision-making.*

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. Дослідження організації діяльності посадових осіб і прийняття рішень у сфері євроінтеграції є надзвичайно актуальними в сучасному світі. Європейська інтеграція є одним з найважливіших завдань багатьох країн і вимагає від посадових осіб та державних органів прийняття рішень, що сприяють її реалізації. У контексті євроінтеграції, посадові особи повинні вирішувати безліч питань, пов'язаних із розробкою і виконанням стратегій та програм дій, забезпеченням відповідності стандартам та вимогам Європейського Союзу, підготовкою та реалізацією проектів та програм, а також сприянням розвитку партнерства з іншими країнами та організаціями. Окрім того, у зв'язку з євроінтеграцією, посадові особи повинні приймати рішення, що стосуються реформування різних сфер

життя, у тому числі законодавства, економіки, соціальних послуг, освіти та культури. Ці рішення можуть мати серйозні наслідки для країни та її громадян, тому вони повинні бути прийняті з відповідним розглядом усіх можливих наслідків.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Українські науковці розглядаючи питання євроінтеграції, насамперед, акцентують увагу саме на проблемах України. Зокрема, праця К. В. Смирнова, О. В. Святун, І.А.Березовської та співавторів, яка за назвою має бути орієнтована на динамізм інтеграції третіх країн, фактично присвячена дослідженню специфіки Угоди про асоціацію між Україною та ЄС. В ній зосереджено увагу на механізмах імплементації та засобах вирішення спорів, передбачених в Угоді та проаналізовано правові засоби, які сприяють європеїзації правопорядку в Україні. Окрему увагу приділено ролі Угоди у правовій системі країни, а також практиці вітчизняних судових органів у цьому питанні [1]. В.Я. Нусінов зі співавторами звузили дослідження до викликів євроінтеграції у сфері екологічного оподаткування [2]. Дослідження Л. Л. Прокопенка та співавторів роботи [3] присвячені історії ЄС, його інститутів, сучасного стану та перспектив розвитку відносин Україна – ЄС; проблем та перспектив співробітництва, відносин Україна – НАТО, європейського цивілізаційного вибору України. Примітно, що Р.Березовським, Є. Волошкою, М. Їжею, Н.Сорокіною, Є.Шипіциною та іншими увагу приділено публічному управлінню та публічній службі в країнах ЄС [3]. Однак питання організації діяльності посадових осіб у цій сфері залишилися не достатньо розкритими. Еволюцію процесу європейської інтеграції України, ставлення до нього громадської думки, особливості реалізації політики реформ на основі європейських стандартів висвітлено науковцем А. В. Андрейченко [4]. На увагу заслуговує також робота вчених Х.Машталір, С.Леськів, в якій вони звернули увагу на те, що успішне функціонування демократичної держави потребує відповідального ставлення суспільства до виконання прийнятих рішень та здатності громадськості контролювати дії владних структур [5]. Зауважимо, що

загальні організаційні питання роботи державних посадовців без урахування євроінтеграційних рішень розкриті у праці [6]. Разом з тим, жодна з праць не висвітлює особливостей організації діяльності посадових осіб і прийняття рішень у сфері євроінтеграції.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Мета статті полягає у визначенні особливостей процесу організації діяльності посадових осіб і прийняття рішень у сфері європейської інтеграції задля формування пропозиції щодо їх удосконалення.

Матеріали і методи. У процесі здійснення дослідження було використано наступні наукові методи: теоретичного узагальнення та групування (для виявлення особливостей діяльності посадових осіб і прийняття рішень у сфері євроінтеграції); формалізації, аналізу та синтезу (для порівняльного аналізу кількості ініційованих та прийнятих нормативно-правових актів, пов'язаних з європейською інтеграцією в Україні, Албанії, Македонії та Сербії, а також визначення спільних недоліків у діяльності посадових осіб при прийнятті рішень щодо впровадження політики євроінтеграції в різних країнах); логічного узагальнення результатів (формулювання висновків).

Виклад основного матеріалу. Багато країн активно намагаються вступити до ЄС. На даний момент країни-кандидати: Албанія, Монтенегро, Північна Македонія, Чорногорія, Сербія і Туреччина. У країнах, таких як Україна й Молдова є реальна європейська перспектива. Кожна з цих країн має свої специфічні проблеми у сфері вступу до ЄС [1; 7].

Так, Україна є найбільшим за площею та населенням з країн Східного партнерства і має значний потенціал для становлення як сильної економічної та політичної сили в Європі. Проте, вона стикається з різноманітними викликами, такими як корупція, відсутність реформ, слабкість державних інституцій та судової системи, й, наразі, війна. Ці проблеми становлять серйозний бар'єр для вступу до ЄС, оскільки вимоги щодо реформ та демократії в ЄС являються досить високими [1 – 5].

Албанія також стикається з проблемами корупції та слабкістю державних інституцій, а також з проблемами економічного розвитку та інфраструктури. На відміну від України, вона не має військових конфліктів на своїй території. Однак, Албанія також має проблему зі злочинністю, зокрема зі такою, що пов'язана зі збройними групами та трафіком наркотиків [7; 9; 13].

У Македонії одна з головних проблем полягала у конфлікті з Грецією щодо назви країни. Грецькі урядовці заявляли, що використання назви «Македонія» є привласненням її історичної та культурної спадщини, оскільки в Греції є провінція з такою самою назвою. Це призвело до блокування членства Македонії в ООН та інших міжнародних організаціях до тих пір, поки не буде досягнута угода з Грецією. Крім того, Македонія стикається з проблемами корупції та організованої злочинності, які є серйозними перешкодами на шляху до європейської інтеграції. Хоча країна прийняла ряд реформ для боротьби з цими проблемами, фахівці наголошують, що результати поки не є задовільними [10; 14].

Проблеми, що перешкоджають вступу до ЄС Сербії включають: питання відносин з Косовом, проблеми з реформами, питання безпеки і стосунки з РФ. Сербія не визнає незалежність Косова, однак окремі країни-члени ЄС, такі як Іспанія, також не визнають незалежність Каталонії, але це не становить перешкоди для їх вступу до ЄС. Сербія потребує проведення реформ у багатьох сферах, включаючи правоохоронну й судову системи, боротьбу з корупцією та розвиток демократії. Ці реформи є необхідними для вступу до ЄС, але вони є більш складними і довготривалими, ніж у інших країнах-кандидатах. Країна знаходиться на шляху міграції та транзиту наркотиків зі Сходу до Заходу, що створює проблеми з безпекою в Сербії та в Європі в цілому. Ці проблеми не є унікальними для Сербії, але вони є важливими для ЄС з огляду на її розмір і географічне розташування. Уряд Сербії підтримує тісні стосунки з РФ, що не сприяє її вступу до ЄС. У порівнянні з іншими країнами-кандидатами, Сербія має більшість своїх економічних, культурних та політичних зв'язків з цією країною [11; 15].

Отже, наявність та роль посадових осіб, які займаються питаннями євроінтеграції є надзвичайно важливою частиною державного апарату та може мати вплив на швидкість та успішність процесу євроінтеграції, і також може відрізнятися у різних країнах. Україна має спеціальні органи управління європейською інтеграцією, зокрема Міністерство закордонних справ, Міністерство юстиції, Міністерство економіки та інші. Крім того, існує Державне агентство з питань європейської інтеграції, яке відповідає за координацію та моніторинг європейської інтеграції в Україні. Уряд також формує Раду з європейської інтеграції, що є дорадчим органом [8]. У Албанії також існує спеціальний орган, відповідальний за європейську інтеграцію: Міністерство для Європи та Політики Інтеграції. Організаційна структура та ролі цього органу подібні до українських [9]. У Монтенегро організаційна структура для європейської інтеграції більш централізована, відповідальність покладено на Європейське інтеграційне Міністерство, яке відповідає за ведення переговорів з ЄС та імплементацію європейських законів та стандартів. У Північній Македонії головна організаційна структура, яка координує євроінтеграційний процес та сприяє впровадженню європейських стандартів і норм, є Державна агенція з європейських справ. Її головні завдання включають розробку та впровадження національної стратегії з європейської інтеграції, підготовку регуляторних актів, взаємодію з європейськими інституціями, а також інформування громадськості про євроінтеграційні процеси [10].

Управлінські рішення державних посадових осіб втілюються у нормативно-правових актах [6]. З метою порівняльного аналізу кількості ініційованих та прийнятих законів, розпоряджень, постанов інших нормативно-правових документів тощо, пов'язаних з європейською інтеграцією в Україні, Албанії, Македонії та Сербії, нами було проведено аналіз офіційних статистичних даних за період з 2014 р. по 2021 р. з кожної країни та сформовано табл. 1.

Таблиця 1. Дані про кількість ініційованих та прийнятих нормативно-правових актів, пов'язаних з європейською інтеграцією у різних країнах

Країна	Кількість прийнятих нормативно-правових актів*	Кількість ініційованих нормативно-правових актів*	Примітки
Україна	400	500	З прийнятих близько 200 законів та рішень припадає на 2014-2018 рр.
Албанія	50	150	З прийнятих близько 25 законів та рішень припадає на 2014-2018 рр.
Македонія	80	150	З прийнятих близько 50 законів та рішень припадає на 2014-2018 рр.
Сербія	100	300	З прийнятих близько 60 законів та рішень припадає на 2014-2018 рр.

*величина округлена

Джерело: сформовано автором за даними із [12 – 16]

Отже, на основі проведеного аналізу виявлено, що Україна має найвищий рівень активності законодавства щодо європейської інтеграції, а Албанія має найнижчий рівень. Македонія та Сербія знаходяться між ними. Варто зазначити, що інтеграція передбачає не лише прийняття законів та рішень, але також реалізацію їх на практиці. Це означає, що країна має відповідати вимогам ЄС, не лише в законодавчих питаннях, але й у практичній реалізації європейських стандартів. Окрім того, інтеграція включає інші аспекти, такі як економічна інтеграція, політична співпраця, культурний обмін та безпека. Тому порівняння кількості законів та рішень пов'язаних з європейською інтеграцією не може повністю відобразити рівень інтеграції країни в Європейський Союз. Важливо також враховувати, що інтеграція є динамічним процесом, який може змінюватися з часом, залежно від різних факторів. Отже, рівень інтеграції країни в Європейський Союз може змінюватися навіть без зміни кількості законів та рішень пов'язаних з європейською інтеграцією. Однак рівень активності законодавства щодо європейської інтеграції може вказувати на ступінь залучення державних посадових осіб до процесу прийняття рішень у контексті європейської інтеграції та організації їх діяльності з цим пов'язаної.

Організація діяльності посадових осіб і прийняття рішень у сфері євроінтеграції має свої особливості, пов'язані зі специфікою цієї сфери, що систематизовані нами в табл. 2.

Таблиця 2. Особливості діяльності посадових осіб і прийняття рішень у сфері євроінтеграції

Особливість	Зміст
Наявність відповідних знань	Потрібно мати знання з питань, пов'язаних зі європейською інтеграцією та європейським законодавством. Це включає знання міжнародного права, економіки, політики та інших суміжних галузей.
Розуміння потреб стейкхолдерів	Для успішного прийняття рішень важливо мати розуміння потреб та інтересів різних зацікавлених сторін, зокрема громадськості, бізнесу та інших учасників.
Досвід	Посадові особи повинні мати досвід в управлінні проектами та координації діяльності різних груп інтересів.
Аналітичні навички	Рішення в сфері євроінтеграції пов'язані зі змінами в законодавстві та регулюючих документах, тому посадові особи повинні бути вмілими у прогнозуванні та аналізуванні наслідків змін.
Міжнародні комунікації	Для успішної реалізації євроінтеграційних проєктів потрібно вміти працювати з міжнародними організаціями та іноземними партнерами.
Стратегічне мислення	Посадові особи повинні мати здатність до стратегічного мислення та розуміння довгострокових перспектив.
Прозорість і відкритість	Організація діяльності посадових осіб повинна бути прозорою та відкритою для громадськості.
Реалістичність планів	Для успішної реалізації євроінтеграційних проєктів необхідно мати чіткі та реалістичні плани дій.
Наукова основа	Прийняття рішень в сфері євроінтеграції повинно бути обґрунтованим науковими дослідженнями, статистичними даними та іншими джерелами інформації.
Дотримання європейського законодавства	Робота посадових осіб в сфері євроінтеграції повинна відбуватися відповідно до вимог європейського законодавства, зокрема щодо забезпечення демократії, прав людини, свободи слова та інших.
Урахування культурних особливостей та нюансів	Комунікація з європейськими інституціями та партнерами має відбуватися на високому рівні, з урахуванням культурних особливостей та нюансів.
Управління конфліктами	Посадові особи повинні бути вмілими у вирішенні конфліктів, які можуть виникнути в процесі роботи з різними зацікавленими сторонами.
Підвищення кваліфікації	Необхідно забезпечити підвищення кваліфікації посадових осіб у галузі євроінтеграції, щоб вони могли ефективно працювати у цій сфері.
Підтримка стейкхолдерів	Посадові особи повинні мати підтримку від уряду та інших органів влади, а також від громадськості та бізнесу.
Робота на досягнення цілей	Робота посадових осіб в сфері євроінтеграції має бути спрямована на досягнення конкретних цілей, що визначені в стратегії європейської інтеграції країни.

Джерело: складено автором

Проведене дослідження дозволяє нам сформулювати спільні недоліки в діяльності посадових осіб при прийнятті рішень щодо впровадження політики євроінтеграції в різних країнах:

– корупція та нечесність: у деяких країнах, посадові особи можуть використовувати політику євроінтеграції як можливість для особистої вигоди та збагачення через корупційні схеми та інші нечесні дії. Окрім цього, корупція та недотримання принципів демократії завдають шкоди процесу європейської інтеграції, знижують рівень довіри до державних органів та ускладнюють взаємодію з Європейським Союзом;

– відсутність механізмів взаємодії між владою та громадськістю, що може призвести до недостатнього залучення громадськості до дискусій та прийняття рішень у сфері європейської інтеграції. Своєю чергою, окреслене впливає на підвищення недовіри громадськості та незадоволення результатами;

– недостатня координація між різними органами влади та відсутність чіткої стратегії у сфері європейської інтеграції, що впливають на затримки у виконанні зобов'язань, неповну реалізацію домовленостей з Європейським Союзом та недосягнення поставлених цілей;

– недостатній фінансовий ресурс: упровадження політики євроінтеграції може вимагати значних фінансових ресурсів, які можуть бути недостатніми в окремих країнах, що впливає на недосягнення поставлених цілей та недовіри громадськості;

– недостатня увага до реформування судової системи та впровадження правової держави, що ускладнюють взаємодію з Європейським Союзом та затримують реалізацію інтеграційних процесів;

– недостатня кваліфікація та професійність: в окремих випадках посадові особи не мають достатньої кваліфікації та досвіду для ефективного впровадження політики євроінтеграції, що призводить до помилок та незадовільних результатів, а також недооцінки важливості та складнощів реалізації інтеграційних процесів.

Відтак, з метою усунення виявлених недоліків в організації діяльності державних посадових осіб з урахуванням особливостей прийняття ними рішень у сфері євроінтеграції пропонуємо застосовувати наступний алгоритм (рис. 1).

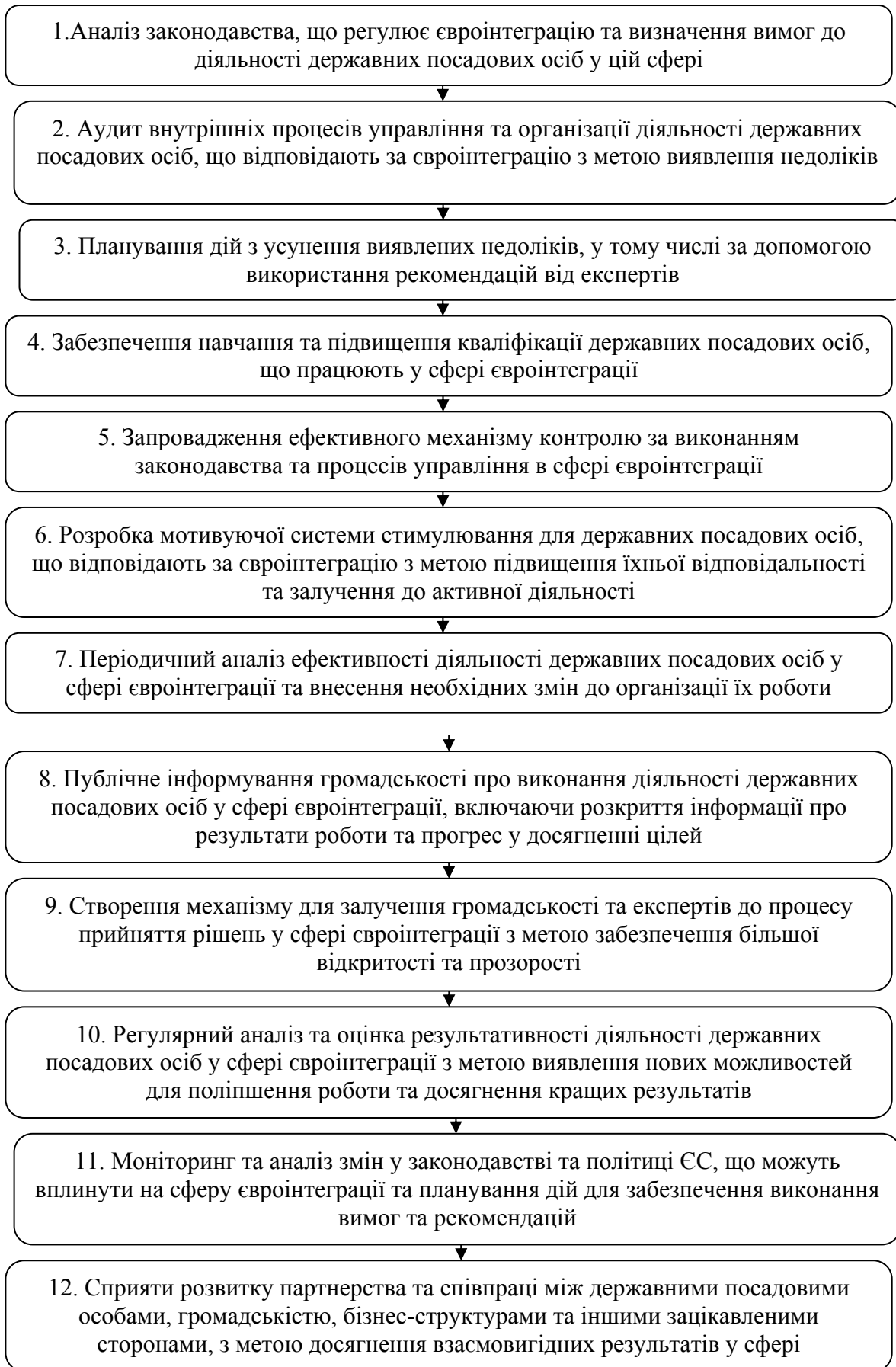


Рис. 1. Алгоритм усунення недоліків в організації діяльності державних посадових осіб з урахуванням особливостей прийняття ними рішень у сфері євроінтеграції

Джерело: розроблено автором

Отже, запропонований алгоритм сприятиме усуненню недоліків в організації діяльності державних посадових осіб та поліпшенні якості прийнятих ними рішень у сфері євроінтеграції. Для досягнення успіху необхідно виконувати пропоновані кроки систематично та ретельно контролювати їх виконання.

Висновки і перспективи подальших досліджень. Таким чином, організація діяльності посадових осіб і прийняття рішень у сфері євроінтеграції має свої особливості, які вимагають від державних чиновників високої кваліфікації та ефективного управління. Сфера євроінтеграції вимагає від посадових осіб знань та розуміння європейських стандартів і правил, а також навичок укладання міжнародних договорів і роботи з іноземними партнерами. Крім того, важливим елементом успішної євроінтеграції є спроможність залучати кошти з європейських фондів та ефективно їх використовувати. У процесі організації діяльності посадових осіб у сфері євроінтеграції важливо мати чітку стратегію, яка передбачає визначення мети та завдань, встановлення пріоритетів, а також оцінку ризиків та можливостей. Для досягнення успіху також потрібно мати ефективну комунікацію зі всіма зацікавленими сторонами та здатність до співпраці з ними. Прийняття рішень у сфері євроінтеграції має свої особливості, оскільки це пов'язано зі зміною стандартів та вимог, що може впливати на весь суспільний розвиток. Тому державним посадовим особам важливо бути відкритими до нових ідей та підходів, враховувати висновки наукових досліджень, визначати потреби та інтереси різних груп населення та забезпечувати прозорість у прийнятті рішень.

Перспективними напрямками подальших досліджень є визначення специфіки процесів прийняття рішень у сфері євроінтеграції на різних рівнях влади: від національних до місцевих, а також вивчення організації діяльності посадових осіб у сфері євроінтеграції та їх взаємодії з громадськістю та іншими зацікавленими сторонами державних посадових осіб при прийнятті євроінтеграційних рішень. Це надасть можливість виявити фактори, які впливають на цей процес та розробити рекомендації для покращення процесу

прийняття євроінтеграційних рішень та підвищення ефективності взаємодії посадових осіб з громадськістю та іншими стейкхолдерами.

Література

1. Асоціація між Європейським Союзом і третіми країнами: сучасний стан і динамізм в умовах інтеграції та дезінтеграції : монографія / К. В. Смирнова, О. В. Святун, І. А. Березовська та ін. Київ : ВПЦ "Київський університет", 2021. 239 с.

2. Аналіз і прийняття рішень для зміцнення економічної безпеки (у сферах обліку, оподаткування, маркетингу, фінансів, менеджменту трудових ресурсів та публічного управління на рівні підприємств, регіонів, держави) : монографія / за ред. В. Я. Нусінова, Є. В. Міщук. Кривий Ріг: Видавець Роман Козлов, 2023. 360 с.

3. Актуальні проблеми європейської та євроатлантичної інтеграції України : матеріали XIX наук.-практ. конф. 16 червня 2022 р., м. Дніпро / за заг. ред. Л. Л. Прокопенка. Дніпро: НТУ ДП, 2022. 151 с.

4. Андрейченко А. В. Європейський вибір як чинник модернізації українського суспільства. *Науковий часопис НПУ імені М. П. Драгоманова*. 2017. Вип. 22. С.91-96.

5. Машталір Х., Леськів С. Інтеграція України до Європейського Союзу як основа для розбудови громадянського суспільства. *Підприємництво, господарство і право*. 2017. Вип. 6. С. 163-166.

6. Міщук Є.В. Організація діяльності керівників публічних адміністрацій на сучасному етапі розвитку публічного управління в Україні. *Ефективна економіка*. 2016. № 10. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5213>

7. Eurobarometer project. URL: <https://europa.eu/eurobarometer/surveys/detail/2497> (дата звернення: 20.04.2023)

8. Єдиний веб-портал органів виконавчої влади України. URL: <https://www.kmu.gov.ua> (дата звернення: 20.04.2023)

9. Albanian Government. URL: <https://www.kryeministria.al/en/menu-qeveria/> (дата звернення: 20.04.2023)

10. Government of the Republic of North Macedonia. URL: <https://www.sep.gov.mk/en/> (дата звернення: 20.04.2023)

11. Government of the Republic of Serbia. Ministry of European Integration: URL: <https://www.mei.gov.rs/eng/> (дата звернення: 20.04.2023)

12. European Commission. Reports on the status of implementation of association agreements and free trade zones with Ukraine. URL: https://neighbourhood-enlargement.ec.europa.eu/european-neighbourhood-policy/countries-region/ukraine_en (дата звернення: 20.04.2023)

13. European Commission. Reports on the status of implementation of association agreements and free trade zones with Albania. URL: https://ec.europa.eu/neighbourhood-enlargement/countries/detailed-country-information/albania_en (дата звернення: 20.04.2023)

14. European Commission. Reports on the status of implementation of association agreements and free trade zones with Macedonia. URL: https://ec.europa.eu/neighbourhood-enlargement/countries/detailed-country-information/north-macedonia_en (дата звернення: 20.04.2023)

15. European Commission. Reports on the status of implementation of association agreements and free trade zones with Serbia. URL: https://ec.europa.eu/neighbourhood-enlargement/countries/detailed-country-information/serbia_en (дата звернення: 20.04.2023)

16. European Parliament. Reports and documents on the state of implementation of European standards and norms in the legislation of Ukraine, Albania, Macedonia and Serbia. URL: <https://www.europarl.europa.eu/thinktank/serbia-prospects-for-accession-to-the-european-union-en.pdf> (дата звернення: 20.04.2023)

References

1. Smyrnova, K. V. Sviatun, O. V. and Berezovska, I. A. (2021), Asotsiatsiia mizh Yevropeiskym Soiuzom i tretimy krainamy: suchasnyi stan i dynamizm v umovakh intehratsii ta dezintehratsii [Association between the European Union and third countries: current state and dynamism in the conditions of integration and disintegration], VPTs "Kyivskiy universytet", Kyiv, Ukraine.

2. Nusinov, V. Ya. and Mishchuk, Ye. V. (2023), Analiz i pryiniattia rishen dlia zmitsnennia ekonomichnoi bezpeky (u sferakh obliku, opodatkuvannia, marketynhu, finansiv, menedzhmentu trudovykh resursiv ta publicnogo upravlinnia na rivni pidpriemstv, rehioniv, derzhavy) [Analysis and decision-making to

strengthen economic security (in the areas of accounting, taxation, marketing, finance, management of labor resources and public administration at the level of enterprises, regions, and the state)], Vydavets Roman Kozlov, Kryvyi Rih, Ukraine.

3. Prokopenko, L. L. (2022), Aktualni problemy yevropeiskoi ta yevroatlantychnoi intehratsii Ukrainy [Actual problems of the European and Euro-Atlantic integration of Ukraine], NTU DP, Dnipro, Ukraine.

4. Andrieichenko, A. V. (2017), “The European choice as a factor in the modernization of Ukrainian society”, *Naukovyi chasopys NPU imeni M. P. Drahomanova*, vol.22, Pp.91-96.

5. Mashtalir, Kh. and Leskiv, S. (2017), “Ukraine's integration into the European Union as a basis for building civil society”, *Pidpryiemnytstvo, hospodarstvo i pravo*, vol. 6. Pp. 163-166.

6. Mishchuk, E.V. (2016), “Organization of the activities of the heads of public administrations at the present stage of development of public administration in Ukraine”, *Efektivna ekonomika*, Vol. 10”, available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5213> (Accessed 20 April 2023).

7. Eurobarometer project (2023), available at: <https://europa.eu/eurobarometer/surveys/detail/2497> (Accessed 20 April 2023).

8. The only web portal of executive authorities of Ukraine (2023), available at: <https://www.kmu.gov.ua> (Accessed 20 April 2023)

9. Albanian Government (2023), available at: <https://www.kryeministria.al/en/menu-qeveria/> (Accessed 20 April 2023).

10. Government of the Republic of North Macedonia (2023), available at: <https://www.sep.gov.mk/en/> (Accessed 20 April 2023).

11. Government of the Republic of Serbia. Ministry of European Integration (2023), available at: <https://www.mei.gov.rs/eng/> (Accessed 20 April 2023).

12. European Commission (2023), “Reports on the status of implementation of association agreements and free trade zones with Ukraine”, available at: https://neighbourhood-enlargement.ec.europa.eu/european-neighbourhood-policy/countries-region/ukraine_en (Accessed 20 April 2023).

13. European Commission (2023), “Reports on the status of implementation of association agreements and free trade zones with Albania”, available at: https://ec.europa.eu/neighbourhood-enlargement/countries/detailed-country-information/albania_en (Accessed 20 April 2023).

14. European Commission (2023), “Reports on the status of implementation of association agreements and free trade zones with Macedonia”, available at: https://ec.europa.eu/neighbourhood-enlargement/countries/detailed-country-information/north-macedonia_en (Accessed 20 April 2023).

15. European Commission (2023), “Reports on the status of implementation of association agreements and free trade zones with Serbia”, available at: https://ec.europa.eu/neighbourhood-enlargement/countries/detailed-country-information/serbia_en (Accessed 20 April 2023).

16. European Parliament (2023), “Reports and documents on the state of implementation of European standards and norms in the legislation of Ukraine, Albania, Macedonia and Serbia”, available at: <https://www.europarl.europa.eu/thinktank/serbia-prospects-for-accession-to-the-european-union-en.pdf> (Accessed 20 April 2023).

Стаття надійшла до редакції 30.04.2023 р.