

**КОЛОМОЄЦЬ Т.О.,**

доктор юридичних наук, професор,  
член-кореспондент НАПрН України,  
Заслужений юрист України,  
декан юридичного факультету  
(Запорізький національний університет)

**КОЛПАКОВ В.К.,**

доктор юридичних наук, професор,  
завідувач кафедри конституційного  
та адміністративного права  
(Запорізький національний університет)

**ШАРАЯ А.А.**

доктор юридичних наук, професор,  
професор кафедри конституційного  
та адміністративного права  
(Запорізький національний університет)

УДК 342.9

DOI <https://doi.org/10.32842/2078-3736/2023.5.49>**ПРИНЦИП ПРОФЕСІОНАЛІЗМУ В СИСТЕМІ ПРИНЦИПІВ ДЕРЖАВНОЇ  
СЛУЖБИ: НОРМАТИВНО-ПРАВОВИЙ АСПЕКТ**

У статті проведено аналіз змісту і сутності принципу професіоналізму в системі принципів державної служби з урахуванням нормативно-правового аспекту. Метою роботи є з'ясування унікального ресурсу принципу професіоналізму в системі принципів державної служби, релевантність його нормативної дефініції вимогам реального часу. Методологічною основою дослідження є сукупність загальнонаукових та спеціальних методів наукового пізнання, що дозволило працювати на різних рівнях такого дослідження. Проблематика принципів державної служби досліджувалася багатьма вченими-адміністративістами (наприклад, роботи С. Ківалова, Л. Біли-Тіунової, В. Колпакова, С. Федчишина, Ю. Битяка, А. Берлача та ін.), проте саме у контексті зосередження уваги на окремих принципах, нормативних моделях, в т.ч. й із акцентом на європейські нормативи, на жаль, таких робіт немає. Це є прогалиною, що потребує свого усунення. Зосереджено увагу на понятті «професіоналізм» з урахуванням словникових, довідникових, наукових джерел інформації. З урахуванням змісту нормативної дефініції професіоналізму як принципу державної служби, виокремлено його складові елементи, зокрема: компетентне, об'єктивне і неупереджене виконання посадових обов'язків; постійне підвищення державним службовцем рівня своєї професійної компетентності; вільне володіння державною мовою і, за потреби, регіональною мовою або мовою національних меншин, визначеною відповідно до закону. Проведено аналіз змісту таких елементів з урахуванням положень чинного законодавства. У контексті закріплення принципу професіоналізму, звернуто увагу на необхідність врахування євроінтеграційних прагнень України. Проаналізовано «принципи публічного управління» – комплексну систему стандартів, що відображає цінності та поведінку, яких громадяни



та підприємства очікують від сучасного державного управління. Вони були розроблені, щоб скеровувати відомства у справах розширення Європейського Союзу та політики сусідства в їхніх реформаторських зусиллях, спрямованих на усунення недоліків у публічному управлінні та виконання вимог Європейського Союзу щодо однієї з «основ» процесу вступу.

**Ключові слова:** державна служба, професіоналізм, принцип, компетентність, професійний розвиток, підвищення кваліфікації.

**Kolomoiets T.O., Kolpakov V.K., Sharaya A.A. The principle of professionalism in the system of principles of the public service: regulatory and legal aspect**

The article analyzes the content and essence of the principle of professionalism in the system of civil service principles, taking into account the normative and legal aspect. The purpose of the work is to clarify the unique resource of the principle of professionalism in the system of civil service principles, the relevance of its normative definition to the requirements of real time. The methodological basis of the research is a set of general scientific and special methods of scientific knowledge, which made it possible to work at different levels of such research. The problems of the principles of civil service were studied by many administrative scientists (for example, the works of S. Kivalov, L. Bila-Tiunova, V. Kolpakov, S. Fedchyshyn, Yu. Bytyak, A. Berlach, etc.), but precisely in the context of focusing attention on separate principles, regulatory models, including and with an emphasis on European standards, unfortunately, there are no such works. This is a gap that needs to be addressed. Attention is focused on the concept of "professionalism" taking into account dictionary, reference, and scientific sources of information. Taking into account the content of the normative definition of professionalism as a principle of public service, its constituent elements are singled out, in particular: competent, objective and impartial performance of official duties; constant improvement of the level of professional competence by the civil servant; fluent command of the state language and, if necessary, a regional language or the language of national minorities, determined in accordance with the law. An analysis of the content of such elements was carried out taking into account the provisions of the current legislation.

In the context of strengthening the principle of professionalism, attention was paid to the need to take into account Ukraine's European integration aspirations. The "Principles of Public Administration" – a complex system of standards reflecting the values and behavior that citizens and businesses expect from modern public administration – have been analyzed. They have been designed to guide the EU Enlargement and Neighborhood Policy departments in their reform efforts to address shortcomings in public administration and meet the EU's requirements for one of the "cores" of the accession process.

**Key words:** civil service, professionalism, principle, competence, professional development, professional development.

У сучасному демократичному суспільстві, в умовах розвитку правової, соціальної держави роль державної служби за своїм характером має прояв у служінні народу і державі. Роль і значення державної служби посилюється в умовах запровадженого в Україні воєнного стану, адже вагоме значення має ефективне та результативне виконання функцій держави. Функціонування сучасної державної служби в Україні ґрунтується на фундаментальних засадах, основних ідеях, які розроблені представниками наукової спільноти і закріплені у законодавстві як принципи державної служби. Слід вести мову про те, що принципи державної служби об'єктивно відображають сутність такого різновиду професійної



публічної діяльності, її найважливіші характеристики, спрямування і призначення. Чинним законодавством, що регулює питання державної служби, визначено перелік принципів (та їх зміст), із дотриманням яких вона здійснюється. Серед інших системоутворюючих засад державної служби закріплено принцип професіоналізму та викладено його зміст як «компетентне, об'єктивне і неупереджене виконання посадових обов'язків, постійне підвищення державним службовцем рівня своєї професійної компетентності, вільне володіння державною мовою і, за потреби, регіональною мовою або мовою національних меншин, визначеною відповідно до закону» [1]. Окрім того, у самому законодавчому визначенні державної служби як «публічної, професійної, політично неупередженої діяльності із практичного виконання завдань і функцій держави, зокрема щодо: 1) аналізу державної політики на загальнодержавному, галузевому і регіональному рівнях та підготовки пропозицій стосовно її формування, у тому числі розроблення та проведення експертизи проектів програм, концепцій, стратегій, проектів законів та інших нормативно-правових актів, проектів міжнародних договорів; 2) забезпечення реалізації державної політики, виконання загальнодержавних, галузевих і регіональних програм, виконання законів та інших нормативно-правових актів; 3) забезпечення надання доступних і якісних адміністративних послуг; 4) здійснення державного нагляду та контролю за дотриманням законодавства; 5) управління державними фінансовими ресурсами, майном та контролю за їх використанням; 6) управління персоналом державних органів; 7) реалізації інших повноважень державного органу, визначених законодавством» [1] також акцент зроблено на ознаці «професійності». Це вимагає дослідження сутності, особливостей, змісту принципу професіоналізму (ніяким чином не применшуючи ролі інших) в системі принципів державної служби з урахуванням нормативних положень задля демонстрації його наукового, нормативного та правозастосовчого потенціалу.

В юридичній літературі зазначається, що поняття «професіоналізм» як інтелектуальна цінність «являє собою глибоке та всебічне знання і володіння практичними навичками в певній галузі суспільно корисної діяльності» [2, с. 318]. Етимологічно «професіоналізм» – це «1) оволодіння основами й глибинами певної професії; 2) слово або зворот, властиві мовленню людей певної професії» [3, с. 332]. Цілком логічним є виокремлення і закріплення принципу професіоналізму державної служби з урахуванням етимологічного критерію, адже державна служба за своєю сутністю є особливою професією. На цьому наголошує і А.Б. Гришук, акцентуючи увагу, що «важливе значення має принцип професіоналізму, який є основою діяльності будь-якого службовця органу державної влади, оскільки є ключовим при виконанні службових обов'язків, через те, що сам термін «професія», тобто професія державного службовця вже у своєму змісті містить термін професіоналізм» [4, с. 230]. На думку І.І. Нинюк, професіоналізм державних службовців, як принцип державної служби, має такі основні риси: «здатність державного службовця оперативно, з урахуванням конкретних умов і практичних можливостей, знаходити найбільш ефективні шляхи та способи реалізації поставлених завдань у межах нормативно визначених повноважень; вміти аналізувати та прогнозувати розвиток ситуації, і на основі компетенції, наданою певною посадою, гармонізувати відносини влади і соціуму, що має сприяти розвитку як особистості державного службовця, так і громадянина, піднесенню авторитету державної влади» [5, с. 13]. Професіоналізм є вимогою, що пред'являються до будь-якого державного службовця, тобто це здатність професіонала виконувати свою діяльність компетентно та ефективно, найкращим чином використовуючи наявні та/або призначені ресурси. У той же час автори Науково-практичного коментаря до Закону України «Про державну службу» зауважують, що принцип професіоналізму «ґрунтується на європейському розумінні професійності державної служби, що полягає в об'єктивності, справедливості та неупередженості під час підготовки політичних та прийняття адміністративних рішень, незалежності професійної позиції державного службовця від впливу політичного чи приватного інтересу, відданості інтересам суспільства, лояльності до держави та її легітимного політичного керівництва» [6, с. 60-61]. Тобто, можна вести мову про те, що відстежується безпосередній взаємозв'язок між реалізацією принципу професіоналізму і ефективним виконанням функцій держави.



Враховуючи положення чинного законодавства про державну службу, можна виокремити такі елементи принципу професіоналізму державної служби:

- компетентне, об'єктивне і неупереджене виконання посадових обов'язків;
- постійне підвищення державним службовцем рівня своєї професійної компетентності;
- вільне володіння державною мовою і, за потреби, регіональною мовою або мовою національних меншин, визначеною відповідно до закону.

Варто більш детально зупинитись на характеристиці цих елементів.

По-перше, *компетентне, об'єктивне і неупереджене виконання посадових обов'язків* має декілька спрямувань. Зокрема, це визначення вимог до осіб, які претендують на вступ на державну службу (вимоги професійного спрямування). Наприклад, загальний стаж роботи не менше семи років (для посад категорії «А»); досвід роботи на посадах державної служби категорій «А» чи «Б» або на посадах не нижче керівників структурних підрозділів в органах місцевого самоврядування, або досвід роботи на керівних посадах у відповідній сфері не менш як три роки (для посад категорії «А»); досвід роботи на посадах державної служби категорій «Б» чи «В» або досвід служби в органах місцевого самоврядування, або досвід роботи на керівних посадах підприємств, установ та організацій незалежно від форми власності не менше двох років (для посад категорії «Б» у державному органі, юрисдикція якого поширюється на всю територію України, та його апараті); досвід роботи на посадах державної служби категорій «Б» чи «В» або досвід служби в органах місцевого самоврядування, або досвід роботи на керівних посадах підприємств, установ та організацій незалежно від форми власності не менше одного року (для посад категорії «Б» в іншому державному органі); наявність вищої освіти ступеня не нижче молодшого бакалавра або бакалавра за рішенням суб'єкта призначення (для посад категорії «В») тощо. До того ж, перелік основних обов'язків державного службовця визначені ст. 8 Закону України «Про державну службу», окрім яких державні службовці виконують також інші обов'язки, визначені у положеннях про структурні підрозділи державних органів та посадових інструкціях, затверджених керівниками державної служби в цих органах, та контракті про проходження державної служби (у разі укладення). Також нормативно визначено такі вимоги до виконання державним службовцем своїх посадових обов'язків як компетентність, об'єктивність і неупередженість. Компетентність корелюється із колом питань, у яких особа добре обізнана, має знання та досвід; це ті інтегровані здатності, які набуті у процесі навчання, що складаються із знань, досвіду, цінностей і ставлення, що можуть цілісно реалізовуватися на практиці; ступінь кваліфікації, яка дозволяє успішно вирішувати завдання. Слід брати до уваги і нормативне визначення «професійна компетентність» як здатність особи в межах визначених за посадою повноважень застосовувати спеціальні знання, уміння та навички, виявляти відповідні моральні та ділові якості для належного виконання встановлених завдань і обов'язків, навчання, професійного та особистісного розвитку (п. 5 ч. 1 ст. 2 Закону України «Про державну службу»). Вимоги до професійної компетентності кандидата на посаду зазначаються в оприлюдненому оголошенні про проведення конкурсу. Об'єктивність пов'язана із існуванням поза свідомістю і незалежно від неї; відсутністю залежності від волі, бажань особи; здатністю розглядати і вирішувати питання, що є предметом дискусії чи напрямком реалізації посадових обов'язків відсторонено, незважаючи на особисті уподобання чи вигоду. Неупередженість полягає у відсутності обманної, негативної, суперечливої, заздалегідь сформованої думки, упередження проти когось, чого-небудь; систематичного відхилення від приписів об'єктивних стандартів, таких як факти, логіка та раціональна поведінка чи приписні норми.

По-друге, *постійне підвищення державним службовцем рівня своєї професійної компетентності* також характеризує принцип професіоналізму державної служби. Принцип професіоналізму вимагає від державних службовців постійного вдосконалення своїх професійних здібностей, підвищення рівня своєї професійної компетентності. Правила щодо підвищення рівня професійної компетентності державних службовців визначені ст. 48 Закону



України «Про державну службу». Так, державним службовцям створюються умови для підвищення рівня професійної компетентності шляхом професійного навчання, яке проводиться постійно. Професійне навчання державних службовців проводиться за рахунок коштів державного бюджету та інших джерел, не заборонених законодавством, через систему підготовки, перепідготовки, спеціалізації та підвищення кваліфікації, зокрема у сфері публічного управління та адміністрування, у встановленому законодавством порядку в навчальних закладах, установах, організаціях незалежно від форми власності, які мають право надавати освітні послуги, у тому числі за кордоном. Організаційні засади функціонування системи професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад визначені Положенням про систему підготовки, перепідготовки, спеціалізації та підвищення кваліфікації державних службовців, затвердженим постановою Кабінету Міністрів України від 06.02.2019 р. № 106 [7]. Науково-методичне забезпечення діяльності системи підготовки, перепідготовки, спеціалізації та підвищення кваліфікації державних службовців здійснює Національна академія державного управління при Президенті України – вищий навчальний заклад з особливими умовами навчання, які визначаються Кабінетом Міністрів України. Керівник державної служби у межах витрат, передбачених на утримання відповідного державного органу, забезпечує організацію професійного навчання державних службовців, підвищення кваліфікації державних службовців на робочому місці або в інших установах (організаціях), а також має право відповідно до закону закуповувати послуги, необхідні для забезпечення підвищення кваліфікації державних службовців, у підприємств, установ та організацій незалежно від форми власності, фізичних осіб. Підвищення рівня професійної компетентності державних службовців проводиться протягом проходження служби, а підвищення кваліфікації – не рідше одного разу на три роки. Необхідність професійного навчання державного службовця визначається його безпосереднім керівником та службою управління персоналом державного органу за результатами оцінювання службової діяльності. Керівник державної служби забезпечує професійне навчання державних службовців, вперше призначених на посаду державної служби, протягом року з дня їх призначення. На строк професійного навчання за державним службовцем зберігаються його посада та заробітна плата.

Учасники професійного навчання можуть реалізовувати своє право через:

– підготовку – успішне виконання учасниками професійного навчання відповідної освітньо-професійної програми, що є підставою для присудження ступеня вищої освіти за рівнем магістра за спеціальностями, необхідними для професійної діяльності на державній службі та службі в органах місцевого самоврядування, зокрема за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування» галузі знань «Публічне управління та адміністрування»;

– підвищення кваліфікації – набуття учасниками професійного навчання нових та/або вдосконалення раніше набутих компетентностей у межах професійної діяльності або галузі знань;

– стажування – набуття учасниками професійного навчання практичного досвіду виконання завдань та обов'язків у професійній діяльності або галузі знань;

– самоосвіту – самоорганізоване здобуття учасниками професійного навчання певних компетентностей, зокрема під час повсякденної діяльності, пов'язаної з професійною, громадською або іншою діяльністю, дозволяям.

З метою підвищення рівня професійної компетентності державного службовця може проводитися його стажування з відривом від служби строком від одного до шести місяців на іншій посаді державної служби в іншому державному органі або за кордоном відповідно до законодавства. На строк стажування за державним службовцем зберігаються його посада та заробітна плата. У державних органах з метою ознайомлення з функціонуванням державної служби може здійснюватися стажування громадян з числа молоді, які не перебувають на посадах державної служби, строком до шести місяців у порядку, визначеному керівником державної служби. Порядок стажування державних службовців затверджений Наказом





Національного агентства України з питань державної служби від 03.03.2016 р. № 48 [8]. Окрім того, варто брати до уваги нормативні дефініції «професійний розвиток» – безперервний, свідомий, цілеспрямований процес особистісного та професійного зростання, що базується на інтеграції знань, умінь і компетентностей; та «професійне навчання» – набуття та вдосконалення професійних знань, умінь та навичок, що забезпечує відповідний рівень професійної кваліфікації державного службовця для його професійної діяльності. І. Г. Сурай наголошує на тому, що «для забезпечення принципу професіоналізму в державній службі в сучасних умовах важливим є не тільки формування системи раціональнішого використання можливостей професійного потенціалу державних службовців, а також збереження професійних кадрів» [9, с. 272]. Отже, принцип професіоналізму, базуючись на професійній компетентності кожного державного службовця, реалізується за допомогою постійного вдосконалення ними своїх професійних здібностей.

По-третє, *вільне володіння державною мовою і, за потреби, регіональною мовою або мовою національних меншин*, визначеною відповідно до закону, так само впливає на формування і дотримання принципу професіоналізму державної служби. Відповідно до чинного законодавства про державну службу, державна мова – українська мова, якій Конституцією України надано статус мови офіційного спілкування посадових осіб державних органів та органів місцевого самоврядування під час виконання посадових обов'язків, а також мови діловодства і документації цих органів та посадових осіб. Тим паче, серед основних обов'язків державного службовця визначено: «обов'язково використовувати державну мову під час виконання своїх посадових обов'язків, не допускати дискримінацію державної мови і протидіяти можливим спробам її дискримінації». У вимогах до осіб, які мають право на державну службу також увагу акцентовано на володінні державною мовою: право на державну службу мають повнолітні громадяни України, які володіють державною мовою відповідно до рівня, визначеного Національною комісією зі стандартів державної мови. А в тому випадку, коли особа має бажання взяти участь у конкурсі на зайняття посад державної служби, повинна подати в установленому порядку до конкурсної комісії копію Державного сертифіката про рівень володіння державною мовою (витяг з реєстру Державних сертифікатів про рівень володіння державною мовою), що підтверджує рівень володіння державною мовою, визначений Національною комісією зі стандартів державної мови. Поняття «регіональна мова» та «мова національних меншин» ні в Законі України «Про державну службу», ні в Законі України «Про забезпечення функціонування української мови як державної» не визначено. Окрім того, серед вимог до осіб, які претендують на вступ на державну службу для посад категорії «А», обов'язковим є володіння іноземною мовою, яка є однією з офіційних мов Ради Європи. Н.М. Колісніченко, досліджуючи іншомовну комунікацію публічних службовців, зауважує, що вона ефективно реагує на нові виклики вітчизняної і світової системи врядування, тому важливо розглядати іноземну мову як засіб формування професійної спрямованості майбутнього фахівця [10, с. 21].

У контексті закріплення принципу професіоналізму, також слід враховувати євроінтеграційні прагнення України. Варто звернути увагу на «Принципи державного управління» – комплексну систему стандартів, що відображає цінності та поведінку, яких громадяни та підприємства очікують від сучасного державного управління. Вони були розроблені, щоб скеровувати відомства у справах розширення Європейського Союзу (ЄС) та політики сусідства в їхніх реформаторських зусиллях, спрямованих на усунення недоліків у державному управлінні та виконання вимог ЄС щодо однієї з «основ» процесу вступу. Принципи були розроблені Програмою SIGMA, спільною ініціативою ЄС та ОЕСР, що фінансується ЄС, на запит Європейської Комісії (ЄК). Принципи ґрунтуються на чинних актах *acquis* ЄС, правових інструментах ОЕСР, інших міжнародних стандартах, а також на передовій практиці держав-членів ЄС та ОЕСР [11]. Ці принципи містять застереження, що «з метою підвищення узгодженості, ЄК координує свій підхід до діалогу щодо важливості якісного державного управління з державами-членами та країнами-кандидатами: «Комісія прагне забезпечити високий ступінь узгодженості свого політичного підходу, в тому числі після вступу, і тому продовжує наголошувати на важливості якісного державного управління та



забезпечує еквівалентну систему оцінювання якості органів державного управління. Це робиться з метою уникнення ситуації, коли «впроваджені величезними зусиллями» позитивні реформи, наприклад, в сфері професійної державної служби, що ґрунтується на заслугах, будуть повністю згорнуті після набуття державою членства в ЄС» [12]. Тому слід пам'ятати не лише про коректне нормативне закріплення принципу професіоналізму державної служби, а й про ефективне правозастосування.

Таким чином, *принцип професіоналізму державної служби* є самостійним, відокремленим елементом загальної системи всіх принципів державної служби із власним змістом, впливом і комплексом складових. До таких складових, із урахуванням нормативних положень, слід віднести: компетентне, об'єктивне і неупереджене виконання посадових обов'язків; постійне підвищення державним службовцем рівня своєї професійної компетентності; вільне володіння державною мовою і, за потреби, регіональною мовою або мовою національних меншин, визначеною відповідно до закону. Особливості реалізації цих складових визначені чинним законодавством і дозволяють за умови їх дотримання сформулювати комплекс вимог до професійної компетентності державних службовців.

#### Список використаних джерел:

1. Про державну службу: Закон України від 10.12.2015 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19#Text>.
2. Державне управління та державна служба : словник-довідник / уклад. О.Ю. Оболенський. К. : КНЕУ, 2005. 480 с.
3. Словник української мови : [в 11 т.] / АН Української РСР, Ін-т мовознав. ім. О. О. Потебні ; редкол.: І. К. Білодід (голова) [та ін.]. Київ : Наук. думка, 1970 – 1980. Т. 8 : Природа-Ряхтливий / ред. тому: В. О. Винник [та ін.]. 1977. 927 с.
4. Гришук А.Б. Принцип професіоналізму в державній службі. *Науковий вісник Ужгородського Національного Університету. Серія ПРАВО*. 2021. Випуск 65. С. 227-232.
5. Нинюк І. І. Професіоналізм державних службовців: сутність, стан та особливості формування : Автореф. дис... канд. наук. з держ. упр. : 25.00.03 / І. І. Нинюк; Нац. акад. держ. упр. при Президенті України. К., 2005. 20 с.
6. Науково-практичний коментар до Закону України «Про державну службу» / Ред. кол.: К.О. Ващенко, І.Б. Коліушко, В.П. Тимошук, В.А. Дерезь (відп. ред.). К.: ФОП Москаленко О.М., 2017. 796 с.
7. Про затвердження Положення про систему підготовки, перепідготовки, спеціалізації та підвищення кваліфікації державних службовців: Постанова Кабінету Міністрів України від 06.02.2019 р. № 106. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/106-2019-%D0%BF#n14>.
8. Про затвердження Порядку стажування державних службовців: Наказ Національного агентства України з питань державної служби від 03.03.2016 р. № 48. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0439-16#n13>.
9. Сурай І.Г. Забезпечення принципу професіоналізму в контексті модернізації законодавства України про державну службу. *Теорія та практика державного управління* : зб. наук. пр. X : ХРІДУ НАДУ «Magistr», 2015. № 2 (49). С. 267-273. URL: <http://www.kbuara.kharkov.ua/e-book/tpdu/2015-2/doc/4/02.pdf>
10. Колісниченко Н. М. Іншомовна комунікація у підготовці публічних службовців: європейський досвід та українські реалії: монографія. Одеса : ОРІДУ НАДУ, 2020. 216 с. URL: [http://www.oridu.odessa.ua/9/buk/obl\\_mon.pdf](http://www.oridu.odessa.ua/9/buk/obl_mon.pdf).
11. OECD (2023), *The Principles of Public Administration*, OECD, Paris, <https://www.sigmaweb.org/publications/Principles-of-Public-Administration-2023-edition-UKR.pdf>.
12. EU (2021), *Supporting public administrations in EU Member States to deliver reforms and prepare for the future*, 29 April 2021, p 21, [https://ec.europa.eu/info/departments/structural-reform-support/supporting-publicadministrations-eu-member-states-deliver-reforms-and-prepare-future\\_en](https://ec.europa.eu/info/departments/structural-reform-support/supporting-publicadministrations-eu-member-states-deliver-reforms-and-prepare-future_en).

