

УДК 342.9

*О. О. Губанов*

**ПОКРАЩЕННЯ УПРАВЛІНСЬКОГО ПОТЕНЦІАЛУ  
У СФЕРІ ПУБЛІЧНОЇ СЛУЖБИ В УКРАЇНІ В РАМКАХ  
ПРОГРАМИ «TWINNING», ЩО МАЄ СПРИЯТИ  
АПРОКСИМАЦІЇ ACQUIS COMMUNAUTAIRE**

**Постановка проблеми.** У межах глобалізаційних та інтеграційних процесів правові системи багатьох країн світу зазнають змін, доповнень та зближення шляхом апроксимації. Україна не стала винятком із правил. При цьому, задекларувавши курс демократичної розбудови суспільства та держави та ставши учасником багатьох євроінтеграційних процесів, Україна проявила надзвичайно високий рівень державної свідомості та готовності до кращих змін на шляху до становлення як сучасної європейської країни, визнавши необхідність реформування системи публічної служби.

Однією з найважливіших структур у державі є сфера державного управління, яка створює умови для реалізації громадянами своїх прав, свобод та підтримує гармонійний розвиток в усьому суспільстві, а тому потребує підвищеної уваги. Беззаперечно, рушійним важелем, на якому будується реалізація державної політики в тій чи іншій сфері, є кадрове забезпечення. Ось чому управлінський потенціал доречно розглядати не тільки у протиставленні до здібностей конкретної посадової особи, а ще й як важливе «внутрішнє надбання» держави, здатне надати їй конкурентні переваги та можливості. При цьому ефективність державних програм галузевого розвитку залежить саме від професіоналізму та якості стимулювання роботи службовців публічної служби.

Слід зазначити, що про реально наявну співпрацю та поглибленість інтеграції між Україною та Європейським Союзом (далі – ЄС), яка сприяє адаптації українського законодавства до *acquis communautaire* (приведення державами своїх законодавчих систем у відповідність до обов'язкового мінімуму законодавства ЄС), свідчать результати впровадженого у 2005 р. інструменту інституційної розбудови – Twinning. Саме у межах імплементації проектів Twinning є відповідні механізми співпраці, які можуть допомогти у вирішенні питання покращення управлінського потенціалу у

сфері публічної служби в Україні. Тому наукова та практична цінність та актуальність проведеного дослідження не викликає сумнівів.

**Аналіз останніх досліджень і результатів.** Не дивлячись на достатньо широкий масив наукових розробок щодо питань удосконалення публічної служби, кадрового забезпечення управлінських структур, впровадження проектів Twinning в Україні та наближення національного законодавства до *acquis communautaire*, серед яких праці Л.В. Акуленко, Т.Е. Василевської, Н.Т. Гончарук, І.О. Драган, Т.А. Соколової, Р.А. Петрової, В.В. Трюхан та інших, натепер питання, пов'язані з покращенням управлінського потенціалу у сфері публічної служби в Україні, є надзвичайно своєчасними та актуальними.

Зважаючи на той факт, що дослідження питань покращення управлінського потенціалу у сфері публічної служби в Україні (починаючи з дослідження категорії «креативність» у системі публічної служби, здійснюваного В.І. Козаком [9] та закінчуючи питаннями інституційної підтримки модернізації державного управління в умовах реалізації політики європейської інтеграції, які було розкрито Н.В. Щербаком [16]) майже не розглядалися в одній площині – у межах імплементації євроінтеграційних програм (наприклад, Twinning, TAIEХ, SIGMA), – питання покращення управлінського потенціалу у сфері публічної служби в Україні в межах програми «Twinning», що має сприяти апроксимації *acquis communautaire*, потребує більш глибокого аналізу.

**Мета статті** полягає у дослідженні та пошуку оптимальних шляхів покращення управлінського потенціалу у сфері публічної служби в Україні в рамках програми «Twinning», що має сприяти апроксимації *acquis communautaire*.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Не дивлячись на той факт, що окремі категорії досліджуваної проблематики стали предметом наукового пошуку чималої кількості українських науковців та практиків, питання визначення загальної взаємодії застосовуваних у дослідженні понять залишається вивченим недостатньо. Тому з метою усунення зазначених прогалин, на нашу думку, необхідно розпочати з характеристики найважливіших термінологічних понять.

Так, головною категорією досліджуваної тематики є категорія «потенціал». При цьому одним із найбільш поширених у літературі тлумачень поняття «потенціал» є трактування його як сукупності всіх наявних засобів, можливостей, продуктивних сил тощо, які можуть бути використаними в якій-небудь галузі, ділянці, сфері [14, с. 402].

Слід зазначити, що в наукових доробках поняття «управлінського потенціалу» зустрічається доволі рідко, переважно у площині економічних процесів. За такого підходу управлінський потенціал розглядають як сукупність знань, навичок (вмін), творчих можливостей та організаційної спроможності керівників усіх рівнів управління, які мають формуватися та використовуватися ними для забезпечення сталого та ефективного функціонування підприємства [12, с. 73].

Провівши аналогію та метафоричне співставлення між «підприємством» та «державою», як уявляється, допустимо стверджувати, що «управлінський потенціал» є потенційною можливістю управлінського персоналу (на основі професіоналізму та відповідної кваліфікації) до ефективного застосування професійного, творчого потенціалу та організаційної спроможності з метою досягнення стабільного та ефективного функціонування держави та реалізації тих завдань, які покладено на публічну службу.

Слід зазначити, що чи не найважливішою практичною розробкою багатьох європейських країн та планом реалізації міжнародних проектів, одним із яких став Twinning, є модернізація державної служби. При цьому, говорячи про термін «Twinning» (від лат. «twinning» – наслідування), необхідно зазначити, що він означає вид процесів передання знань та навичок щодо функціонування політико-правового надбання ЄС (*acquis communautaire*) у сфері державної (публічної) служби, що полягає у взаємодії між системою цієї служби держави-кандидата на вступ до ЄС (чи держави-партнера ЄС) та системою державної (публічної) служби однієї чи кількох держав-членів ЄС [7, с. 764].

Слід мати на увазі, що проектні завдання Twinning як програми інституційної розбудови є чітко визначеними та багатоаспектними. Серед них обмін досвідом і знаннями на основі рівноправного спілкування між партнерами проекту; розроблення та впровадження адаптованих нормативно-правових актів; покращення змістовної комунікації між органом-бенефіціаром та відповідними партнерами з ЄС тощо. Однак основним завданням є професійний розвиток державних службовців, який передбачає не лише практичне навчання на робочому місці, а й проведення різних активних форм підготовки з метою подальшого практичного застосування законодавства ЄС та європейської методики аналізу політики і стратегічного планування [5, с. 317].

Із метою реалізації поставлених завдань у рамках імплементації проектів Twinning використовуються такі види співпраці: надання експертної оцінки у відповідній сфері державного управління; підтримка державного органу в зміцненні його інституційної спроможності шляхом здійснення європейськими експертами функціонального обстеження та/або порівняльного аналізу чинної інституційної структури державного органу; здійснення навчання особового складу державного органу (проведення семінарів та тренінгів іноземними експертами); здійснення навчальних візитів та стажувань представників українського державного органу; проведення конференцій, круглих столів, обговорень тощо [13].

Беззаперечно, співпраця на такому високому рівні між Україною та європейськими партнерами – головна запорука успішної інституційної розбудови в нашій країні. При цьому в межах вищезазначеної взаємодії необхідно дотримуватися принципів та положень *acquis communautaire*, що має стати не тільки передумовою реформування певної сфери державного функціонування, а й однією із заporук до вступу України в ЄС.

Не можна не сказати, що *acquis communautaire* є достатньо динамічним явищем, яке постійно охоплюється новими сферами (обсяг *acquis* оціню-

ють приблизно в 97 тисяч сторінок Офіційного вісника Європейських Співтовариств (Official Journal) або близько 20 тисяч актів [1]). При цьому, на жаль, в офіційних документах інститутів ЄС, ураховуючи досить широкий спектр принципів, концепцій, доктрин та понять, які складають основу *acquis communautaire*, в повному обсязі не розкривається обсяг та зміст *acquis communautaire*, а в наукових працях зарубіжних та вітчизняних науковців поняття «*acquis communautaire*» має дещо узагальнений вигляд. Наприклад, словник понять і термінів у сфері європейської інтеграції, який знаходиться на офіційному сайті ЄС, визначає «*acquis communautaire*» як «сукупність загальних прав і обов'язків, дотримання яких об'єднує країни-члени ЄС» [11, с. 55].

К.В. Смирнова, досліджуючи джерела права ЄС, зазначає, що *acquis communautaire* вміщує джерела права ЄС, сукупність правових актів незобов'язального характеру, доктринальні поняття, рішення Суду ЄС, рекомендації та домовленості, зокрема в рамках Європейської політики сусідства, які виникли за часи існування європейських інтеграційних об'єднань та мають беззастережно сприйматися державами-членами та державами-аплікантами на вступ до ЄС [15, с. 7].

Незважаючи на складність і комплексність указаної юридичної категорії, її певну історичну мінливість, для країн, які обрали європейський вектор розвитку, *acquis* знаходиться в основі процесу Європейської інтеграції, оскільки зобов'язує країни-члени імплементувати всі попередні та наступні єдині заходи та акти. Слід мати на увазі, що впровадження *acquis* у національні правові системи є необхідною умовою завершення процесу приєднання країни до ЄС [1].

Видається, наближення законодавчої бази не тільки до принципів, а ще й до загального правового масиву ЄС для України не є явищем новим. Адже питання адаптації українського законодавства до законодавства ЄС має давню історію: ст. 51 (1) Угоди про партнерство і співробітництво між Європейськими Співтовариствами та їх державами-членами і Україною (підписаної ще у 1994 р.) акцентує увагу на важливості зближення законодавства України і законодавства ЄС та закріплює обов'язок України вжити «заходів для забезпечення того, щоб її законодавство поступово було приведено у відповідність до законодавства Співтовариства» [10, с. 8]. Тобто майже 25 років тому Україна стала на шлях євроінтеграційного зближення своїх правових надбань, зберігши таку тенденцію і на теперішній час. При цьому напрацювання нормативної бази, що має бути наближеною до *acquis communautaire*, слід проводити у сфері управління публічної служби.

Говорячи про запровадження європейських норм та стандартів у сфері публічної служби в Україні в рамках програми «Twinning», що має сприяти апроксимації *acquis communautaire*, насамперед варто вказати на початок реалізації у січні 2012 р. проекту Twinning «Підтримка розвитку державної служби в Україні», бенефіціаром якого виступила безпосередньо Нацдержслужба України (зараз – Національне агентство України з питань державної служби). Цей проект було спрямовано на посилення

інституційної спроможності органу-бенефіціара, покращення якості управління людськими ресурсами на державній службі [16, с. 26].

Накопичений досвід доводить, що програми Twinning – достатньо дієвий механізм впровадження покращень у публічну сферу. При цьому серед переваг інструменту – підтримка інституційної та структурної реформи шляхом надання експертної оцінки та консультування у відповідній сфері державного управління, навчання персоналу ефективним методам та процедурам роботи, допомога в розробленні законодавства та його наближенні до *acquis communautaire*. Досить важливим є те, що в процесі реалізації Twinning не копіює системи країн-членів ЄС, а здійснює їх адаптацію до наявних умов таким чином, щоб ефективно функціонувати в Україні.

Слід наголосити на тому, що шлях розвитку і вдосконалення управлінських структур відбувається в межах реалізації державної кадрової політики. При цьому зараз в Україні є низка проблем, пов'язаних з управлінськими кадрами в структурі державної служби. Управлінський потенціал посадових осіб у сфері публічної служби загальмовується багатьма процесами, серед яких є невідповідність обстановки роботи умовам самої праці; відсутність бажання братися за нові проекти, програми державного розвитку, сприймаючи це все як додатковий «тягар»; відсутність достатньої кваліфікації для вирішення складних управлінських завдань та відсутність досвіду під час ухвалення прогресивно-професійних рішень.

Крім того, кадрове забезпечення у сфері публічної служби характеризується негативними тенденціями до високої динаміки плинності кадрів, наявності непорозумінь між віковими групами, наявності статевих та освітніх диспропорційних показників, відмінності в освітньому рівні та професійній кваліфікації.

Вирішення масштабних і складних завдань реформування системи державного управління значною мірою залежить від керівного кадрового потенціалу органів державної влади, прискореного формування кадрів нової генерації [4, с. 12].

Варто зазначити, що одним із найефективніших засобів проекту Twinning у покращенні сфері публічного управління є проведення різноманітних видів конференцій, круглих столів, дебатів, семінарів, тренінгів з іноземними експертами, навчальних візитів, обговорень, мозкових штурмів. Саме за допомогою таких методів здійснюється ефективне навчання особового складу органу-бенефіціара та інших учасників проекту згідно з укладеним контрактом. У цьому разі ним є можливість для службовців публічної служби проявити свій управлінський потенціал, навчившись новим діловим навичкам та перейнявши іноземний досвід вирішення управлінських питань. Беззаперечно, такі заходи є важливим складником удосконалення професійних вмій та актуалізації пізнавального процесу всередині самого себе.

Не можна не вказати й на той факт, що програма Twinning буде такою системою взаємодопомоги, яка є вигідною для обох сторін. У рамках глобалізаційних процесів нікому на міжнародній арені не вигідно мати

стосунки з «проблемними» суб'єктами. При цьому те, чим вищою буде обізнаність, правосвідомість управлінських структур усередині країни у сфері публічної служби, тим легше буде досягти домовленостей на інтернаціональному рівні. А тому досить важливим є досягнення такої моделі відносин, втілення якої передбачає «переваги для всіх і кожного». Однак мова не тільки про представників ЄС та публічного управління, а й про простих громадян, які є тим плацдармом, на якому реалізуються всі державні та наддержавні програми.

Слід сказати, що ефективна державна служба потребує переважання у своєму складі орієнтованих на самовдосконалення та самореалізацію, самореалізованих, морально зрілих особистостей, адже тільки морально зріла людина доброзичливо налаштована стосовно інших людей, воліє до створення таких відносин, у яких би своєрідність, несхожість могла б розглядатися як взаємна перевага, принципово визнає відмінності за повноправну конструктивну форму взаємодії [3, с. 22].

Водночас, на жаль, не є новиною, що в Україні бюрократія існує, зберігає негативні риси ще з часів Радянського Союзу. А тому чим більше позитивно налаштованим до сфери публічної служби буде суспільство, тим управлінський потенціал кадрових структур буде вищим, з'явиться додатковий стимул до праці. І в цьому аспекті не можна не погодитися з Н.Т. Гончарук, яка зазначає, що виявлення цінності особистості в різних її вимірах надасть можливість для більшої самореалізації кожного службовця, гармонізуватиме відносини між чиновництвом і українськими громадянами та у внутрішньо-професійній сфері державної служби, сприятиме підвищенню ефективності діяльності бюрократії [3, с. 23].

Слід зазначити, що реформування та наближення законодавства України до законодавства ЄС – лише одна з багатьох ланок наближення до *acquis communautaire*. Інша важлива сторона – це впровадження європейських актів, зокрема найновіших та найнеобхідніших регламентів та/або директив. При цьому в рамках проектів *Twinning* досить часто акцентується увага на недостатньо кваліфікованому знанні англійської мови, розумінні англійської термінології, що парадоксально зустрічається серед керівників вищої та середньої ланок. Водночас Європейські акти потребують точного та лаконічного перекладу не тільки форми написаного/прочитаного, а ще й змісту. Необхідно зазначити, що лише точно перекладені терміни європейського законодавства чи знайдені адекватні замітники (якщо такого терміну в українській мові не існує) можуть забезпечити ефективну реалізацію положень директив в Україні [10, с. 4].

Ось чому програма *Twinning* передбачає такий механізм співробітництва, в якому управлінські структури будуть підвищувати свій рівень володіння іноземною мовою. При цьому до опрацювання складно-термінологічних конструкцій доцільніше залучати спеціальних фахівців із лінгвістики та перекладу (деякі питання у рамках проекту можуть надаватися фахівцям із певних галузей), але загальне розуміння суті документа має бути посилюючим для українських управлінців. Саме тому володіння та покра-

щення рівня знань з іноземної мови має поповнити «скарбницю» управлінського потенціалу структур публічної служби.

Необхідно зазначити, що сьогодні основною умовою розвитку кар'єри в системі державної служби (і не лише) також є ефективне використання власного людського капіталу державного службовця в рамках професійної діяльності та продовження безперервної професійної освіти, самоосвіти [6]. Зважаючи на той факт, що управлінський потенціал не є абстрактною категорією, яка існує окремо від інших кваліфікованих надбань та вмінь держслужбовця, він значно залежить від інтелектуального потенціалу, тобто від сукупності інтелектуальних здібностей службовців публічної служби та можливості їх розкриття та використання [8, с. 198]. А тому чим більшою буде жага до збагачення свого інтелекту, тим більшим буде рівень методичної та організаційно-планової діяльності службовця публічної служби.

Маючи чималий досвід, Європейська спільнота розуміє, що підвищення управлінського рівня у сфері публічної служби зможе подолати непорозуміння не тільки всередині країни, пов'язані з професіоналізмом у виконанні поставлених завдань та визначеної цілі, а ще й на рівні взаємодії з іншими державами чи державоподібними утвореннями. А тому партнери по проекту Twinning беруть на себе зобов'язання не лише стосовно належного використання виділених коштів, а й ефективного досягнення встановлених цілей [2]. Тому значна увага приділяється і рівню підготовки персоналу країни-бенефіціара.

Навчання та підвищення професіоналізму (як ключовий аспект покращення управлінського потенціалу у сфері публічної служби в Україні) має будуватися на певних принципах, які потім знайдуть своє відлуння в подальшій роботі. Серед них такі: науковість, комплексність, системність, професіоналізм, ефективність, перспективність, ієрархічність, плановість, добір і розстановка кадрів, винагорода (стимулювання, мотивація), формування й підготовка резерву керівних кадрів, наступність, конкурентність, виховання, оцінка керівного персоналу [4, с. 11].

При цьому неухильне слідування зазначеним принципам стане запорукою повномасштабної адаптації законодавства України до законодавства ЄС в рамках *acquis communautaire*, адже для реалізації таких фундаментальних категорій необхідно буде доповнити чи прийняти та впровадити нові нормативно-правові акти, які вже поетапно будуть розробленими з урахування законодавства ЄС.

**Висновки.** У рамках європейської інтеграції та імплементації різних проектів інституційної розбудови перед Україною постає дуже широкий об'єм питань, які потрібно вирішити, та зобов'язань, яких потрібно дотримуватися. Свідченням того, що наша держава є дійсно сильною, сучасною та має стимул до нових змін, є визнання своїх недоліків та сфер, які потребують удосконалення чи регулювання. Публічна служба – це своєрідний плацдарм, на якому тримається вся внутрішня узгодженість державних елементів. Вона є «головною деталлю механізму» під назвою «держави», яка забезпечує функціонування внутрішньої структури її інститутів.

Кожен механізм забезпечується людьми, зокрема управлінськими структурами у сфері публічної служби, від яких потребується: високий рівень професіоналізму та правосвідомості; відповідна компетентність; здатність до гнучкого реагування на негативні явища усередині держави, швидкого прийняття складних, необхідних та обґрунтованих рішень.

Таким чином, покращення управлінського потенціалу у сфері публічної служби зумовить продуктивність праці та заінтересованість у ній. При цьому програма Twinning допомагає радикально оновити дійсну систему державного управління, а всі імplementовані нововведення здійснюються згідно з *acquis communautaire*, що сприяє ефективному реформуванню і модернізації не тільки самого інституту публічної служби, а ще й його нормативного підкріплення.

Однак, окрім програмної допомоги ЄС, нагальною потребою є вироблення в ментальності українців необхідності бути професіоналом завжди й усюди, особливо, якщо йдеться про сферу публічної служби. Адже саме від того, що службовці публічної служби закладуть у своє розуміння потенціалу, залежить те, як буде розвиватися наша держава: прогресивно негативно чи прогресивно позитивно.

#### Література

1. *Acquis communautaire* та реформування законодавства України. URL: <http://parliament.org.ua/2004/03/27/acquis-sommunautaire-tareformuvannya-zakonodavstva-u/>
2. Twinning. URL: <http://www.center.gov.ua/pro-tsentr/proekti/twinning>
3. Василевська Т.Е. Особистісні виміри професійної етики державного службовця: автореф. дис. ... д-ра наук з держ. управл.: 25.00.03; НАДУ при Президентіві України. Київ, 2010. 38 с.
4. Гончарук Н.Т. Управління керівним персоналом у сфері державної служби України: автореф. дис. ... д-ра наук з держ. управл.: 25.00.03; Інститут законодавства Верховної Ради України. Київ, 2008. 30 с.
5. Досвід впровадження стандартів доброго врядування на місцевому рівні в Україні та інших європейських країнах / під ред. В.С. Куйбіди, А.Ф. Ткачука, В.В. Толкованова. Київ, 2010. 317 с.
6. Драган І.О. Підходи до удосконалення кадрового менеджменту в системі державної служби: аналіз зарубіжного досвіду. Державне управління: удосконалення та розвиток: електронне видання. 2013. № 1. URL: <http://www.dy.nauka.com.ua/?op=1&z=533>
7. Енциклопедія державного управління: [в 8-ми т.] / під ред. Ю.В. Ковбасюка. Київ: НАДУ при Президентіві України, 2011. Т. 7: «Державне управління в умовах глобальної та європейської інтеграції» / під ред. Грицяка І.А., Сурміна Ю.П., 2011. 764 с.
8. Калюжна Н.Г. Потенціал системи управління підприємством: сутність і складові елементи. Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія : Економічні науки. 2011. № 6 (1). С. 197–201.
9. Козак В.І. Формування креативності в системі публічної служби України: проблеми та перспективи розвитку. Аспекти публічного управління. 2015. № 10. С. 39–47.
10. Межі імplementації *acquis communautaire* в Україні у сфері охорони довкілля. Аналітичний документ. Ресурсно-аналітичний центр «Суспільство і довкілля». 2016. 29 с. URL: <http://www.rac.org.ua/uploads/content/231/files/limits-of-implementation-ukr.pdf>
11. Петров Р.А., Прокопшин Л.М. «Acquis вступу» як складова феномену права Європейського Союзу. Європейське право. 2012. № 1. С. 54–66.
12. Петрович Й.М. Управлінський потенціал та його вплив на ефективність діяльності машинобудівних підприємств. Регіональна економіка. 2009. № 2. С. 71–80.
13. Принципи та механізми використання інструмента Twinning в Україні. URL: <http://center.gov.ua/component/k2/item/18-twinning>



14. Словник української мови: в 11 т. / АН УРСР. Інститут мовознавства; за ред. І.К. Білодіда. Київ: Наукова думка, 1970–1980. Т. 8. 1977. 927 с.

15. Смирнова К.В. Джерела права Європейського Союзу: дис. ... канд. юрид. наук: 12.00.11. Київський національний ун-т ім. Тараса Шевченка. Київ, 2005. 228 с.

16. Щербак Н.В. Інституційна підтримка модернізації державного управління в умовах реалізації політики європейської інтеграції. Аспекти публічного управління. 2016. № 3. С. 21–28.

#### А н о т а ц і я

**Губанов О. О. Покращення управлінського потенціалу у сфері публічної служби в Україні в рамках програми «Twinning», що має сприяти апроксимації *acquis communautaire*. – Стаття.**

У статті розкрито сутність та зміст поняття «управлінський потенціал у сфері публічної служби». На основі дослідження наукових розробок вітчизняних учених та офіційної звітності урядових структур розкрито напрями покращення управлінського потенціалу у сфері публічної служби в рамках програми інституційної розбудови Twinning. Визначено взаємозв'язок імplementованих заходів з апроксимацією до *acquis communautaire*, що є одним із напрямів євроглобалізаційних процесів та реформ в Україні.

*Ключові слова:* *acquis communautaire*, *twinning*, апроксимація, вдосконалення професійних якостей, кадрове забезпечення, публічна служба, управлінський потенціал.

#### А н н о т а ц и я

**Губанов О. А. Улучшение управленческого потенциала в сфере публичной службы в Украине в рамках программы «Twinning», что должно способствовать аппроксимации *acquis communautaire*. – Статья.**

В статье раскрыты сущность и содержание понятия «управленческий потенциал в сфере публичной службы». На основе исследования научных разработок отечественных ученых и официальной отчетности правительственных структур, раскрыты направления улучшения управленческого потенциала в сфере публичной службы в рамках программы институционального развития Twinning. Определена взаимосвязь имплементированных мер с аппроксимацией к *acquis communautaire*, что является одним из направлений евроглобализационных процессов и реформ в Украине.

*Ключевые слова:* *acquis communautaire*, *twinning*, аппроксимация, совершенствование профессиональных качеств, кадровое обеспечение, публичная служба, управленческий потенциал.

#### С у м м а р у

**Hubanov O. O. Improving management potential in public services in Ukraine inside the Twinning program, that has to promote approximation of *acquis communautaire*. – Article.**

The article reveals the essence and content of the concept “management potential in the public service sphere”. On the basis of research studies of domestic scientists and official reporting by government agencies, areas for improving management capacity in the public service sector within the Twinning institutional development program are presented. Has been determined the relationship between the implemented measures for approximation to the *acquis communautaire*, which is one of the directions of the euro-globalization processes and reforms in Ukraine.

*Key words:* *acquis communautaire*, *twinning*, approximation, improvement of professional qualities, staffing, public service, management potential.