

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
МАРІУПОЛЬСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ УПРАВЛІННЯ
КАФЕДРА ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ**

До захисту допустити
Зав. кафедри
д.е.н., професор



А.О. Чечель

«21» травня 2025 р.

**ДОСВІД КРАЇН ЄС У ВПРОВАДЖЕННІ РЕФОРМ ПУБЛІЧНОГО
УПРАВЛІННЯ: УРОКИ ДЛЯ УКРАЇНИ**

Кваліфікаційна робота
здобувача вищої освіти першого
(бакалаврського) рівня вищої освіти
освітньо-професійної програми
«Публічне управління та адміністрування»
Федотенко Тетяни Віталіївни
Науковий керівник:
Зелінська Марина Ігорівна,
к.політ.н., доцент кафедри публічного
управління та адміністрування
Рецензент:
Чернишов Олександр Юрійович,
к.е.н., доцент, Національний авіаційний
університет, доцент кафедри економіки та
бізнес-технологій

Кваліфікаційна робота
захищена з оцінкою 95 (відмінно)
Секретар ЕК
«12» червня 2025 р.



Київ – 2025

**МАРІУПОЛЬСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ УПРАВЛІННЯ
КАФЕДРА ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ**

Рівень вищої освіти Бакалавр

Шифр та назва спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування»

Освітньо-професійна програма Публічне управління та адміністрування

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

д.е.н., професор,

(науковий ступінь, вчене звання)



Чечель А.О.

(ППП завідувача кафедри)

«21» травня 2025 р.

ПЛАН ВИКОНАННЯ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ

ФЕДОТЕНКО ТЕТЯНА ВІТАЛІВНА

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи Досвід країн ЄС у впровадженні реформ публічного управління: уроки для України

керівник роботи Зелінська Марина Ігорівна, к.політ.н., доцент кафедри публічного управління та адміністрування

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом Маріупольського державного університету від «22» січня 2025 року 8

2. Строк подання студентом роботи «31» травня 2025 року

3. Вихідні дані до роботи (мета, об'єкт, предмет)

Мета роботи: є аналіз досвіду реформ публічного управління в країнах ЄС та розробка практичних рекомендацій щодо його використання в Україні.

Об'єкт дослідження: процеси і моделі публічного управління в Україні та країнах Європейського Союзу.

Предмет дослідження: механізми реформування публічного управління в країнах ЄС і можливості їх впровадження в Україні.

4. Зміст роботи (перелік питань, які потрібно розробити)

РОЗДІЛ 1. Теоретико-методологічні засади реформування публічного управління

РОЗДІЛ 2. Досвід країн ЄС у реформуванні публічного управління

РОЗДІЛ 3. Можливості та перспективи впровадження досвіду реформування публічного управління ЄС в Україні

5. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		Завдання видав	завдання прийняв
Розділ 1	Зелінська М.І., к.політ.н., доцент	16.02.25	16.02.25
Розділ 2	Зелінська М.І., к.політ.н., доцент	16.02.25	16.02.25
Розділ 3	Зелінська М.І., к.політ.н., доцент	16.02.25	16.02.25

6. Дата видачі завдання «20» лютого 2025 року

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Вибір теми кваліфікації роботи	до 22.01.2025	
2.	Затвердження теми кваліфікаційної роботи та наукового керівника	22.01.2025	
3.	Консультація з науковим керівником	Постійно	
4.	Робота з науковою літературою. Визначення плану кваліфікаційної роботи	до 20.03.2025	
5.	Робота над теоретичною частиною кваліфікаційної роботи	20.03.2025 -19.04.2025	
6.	Подання на перевірку теоретичної частини кваліфікаційної роботи науковому керівнику	до 19.04.2025	
7.	Виробнича практика (комплексна з фаху)	31.03.2025 - 20.04.2025	
8.	Робота над аналітичною частиною кваліфікаційної роботи	19.04.2025 -15.05.2025	
9.	Подання на перевірку аналітичної частини кваліфікаційної роботи науковому керівнику	до 10.05.2025	
10.	Попередній захист кваліфікаційної роботи	14.05.2025	
11.	Подання кваліфікаційної роботи на кафедру	до 31.05.2025	
12.	Захист кваліфікаційної роботи	09.06.2025 - 12.06.2025	

Студент



(підпис)

Тетяна ФЕДОТЕНКО
(прізвище та ініціали)

Науковий керівник роботи



(підпис)

Марина ЗЕЛІНСЬКА
(прізвище та ініціали)

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ РЕФОРМУВАННЯ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ	8
1.1. Сутність та принципи публічного управління в умовах демократичних трансформацій	8
1.2. Теоретичні підходи до реформування системи публічного управління...	10
1.3. Європейські стандарти належного врядування як орієнтир для реформ	17
Висновки до розділу 1.....	19
РОЗДІЛ 2. ДОСВІД КРАЇН ЄС У РЕФОРМУВАННІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ.....	21
2.1. Адміністративні реформи у країнах Центрально-Східної Європи.....	21
2.2. Особливості запровадження принципів «нового публічного менеджменту» у країнах Західної Європи	29
2.3. Оцінка ефективності реформ публічного управління в країнах ЄС.....	32
Висновки до розділу 2.....	39
РОЗДІЛ 3. МОЖЛИВОСТІ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ВПРОВАДЖЕННЯ ДОСВІДУ РЕФОРМУВАННЯ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ЄС В УКРАЇНІ.....	42
3.1. Стан і виклики публічного управління в Україні на сучасному етапі	42
3.2. Аналіз можливостей імплементації європейського досвіду в українські реалії	43
3.3. Пропозиції щодо удосконалення публічного управління в Україні на основі досвіду країн ЄС	47
Висновки до розділу 3.....	49
ВИСНОВКИ.....	51
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	53

Актуальність теми. У контексті європейської інтеграції України модернізація системи публічного управління набуває пріоритетного значення. Побудова ефективного, відкритого та підзвітного управлінського механізму є ключовою умовою сталого демократичного розвитку та підвищення довіри громадян до державних інституцій. Досвід держав-членів Європейського Союзу, таких як Польща, Естонія, Литва та Угорщина, які успішно реалізували глибокі адміністративні трансформації, становить важливе джерело практичних рішень для українських реформ.

Питання формування та функціонування публічного управління активно досліджується в науковому середовищі як за кордоном, так і в Україні. Значний внесок у теоретичне обґрунтування та розвиток практичних моделей здійснили як зарубіжні, так і українські вчені. Серед провідних дослідників варто відзначити К. Гуда (C. Hood) – засновника концепції «нового публічного менеджменту», Г. Боуза та М. Херберта, а також українських дослідників – В.А. Ребкала, Т. В. Мотренка, С. В. Серьогіна, О. Ю. Оболенського.

Попри наявність певних теоретичних та практичних напрацювань, питання ефективного перенесення європейських моделей публічного управління до українського контексту залишається недостатньо розробленим. Зокрема, виклики, пов'язані з інституційною нестабільністю, правовою невизначеністю та обмеженістю фінансових і людських ресурсів, ускладнюють імплементацію успішних європейських практик.

У зв'язку з цим аналіз досвіду країн Європейського Союзу у сфері публічного управління та його адаптація до українських реалій є надзвичайно актуальним і має вагоме прикладне значення.

Метою кваліфікаційної роботи є аналіз досвіду реформ публічного управління в країнах ЄС та розробка практичних рекомендацій щодо його використання в Україні.

Реалізація даної мети зумовила необхідність вирішення наступних завдань: охарактеризувати теоретичні засади публічного управління та його

реформування;

дослідити практику реформ у вибраних країнах ЄС;

виявити фактори успішності та типові проблеми впровадження реформ;

визначити можливості адаптації європейського досвіду до українських реалій;

сформулювати пропозиції щодо удосконалення публічного управління в Україні.

Об'єктом дослідження є процеси і моделі публічного управління в Україні та країнах Європейського Союзу.

Предметом дослідження є механізми реформування публічного управління в країнах ЄС і можливості їх впровадження в Україні.

Методи дослідження. У роботі використано комплекс загальнонаукових і спеціальних методів: аналіз і синтез, системний підхід, порівняльний аналіз, методи інституційного аналізу, експертного оцінювання, контент-аналіз нормативно-правових актів, документів ЄС, звітів міжнародних організацій, а також статистичних матеріалів.

Інформаційну базу становлять нормативно-правові акти України та ЄС, наукові публікації вітчизняних і зарубіжних дослідників, аналітичні матеріали Світового банку, OECD, SIGMA, Європейської Комісії, статистичні дані Євростату, звіти міжнародних організацій, а також публікації профільних інституцій з питань державного управління.

Наукова новизна. Новизна роботи полягає у комплексному аналізі практик реформування публічного управління в країнах ЄС з позицій їх адаптивності до українських реалій, а також у формулюванні практичних рекомендацій з урахуванням національних інституційних особливостей.

Практичне значення. Результати дослідження можуть бути використані органами державної влади, органами місцевого самоврядування, експертними та науковими установами при розробці політики у сфері публічного управління, вдосконаленні державної служби, реформуванні управлінських структур та

підвищенні ефективності надання публічних послуг.

Структура і обсяг кваліфікаційної роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, 3 розділів, висновків, списку використаних джерел із 33 найменувань. Основний текст викладено на 57 сторінках друкованого тексту.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ РЕФОРМУВАННЯ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

1.1. Сутність та принципи публічного управління в умовах демократичних трансформацій

У сучасному науковому дискурсі термін «публічне управління» тлумачиться значно ширше, ніж традиційне «державне управління». Це поняття охоплює не лише діяльність органів державної влади, а й взаємодію між державою, громадянським суспільством, місцевими органами влади та приватними структурами в інтересах суспільства.

Еволюція англomовної термінології – від public administration до public management, а згодом – до public governance – відображає зміну парадигми: від централізованого, ієрархічного управління до мережевої моделі координації. Зокрема, К. Гуд (C. Hood) звертав увагу на зміну управлінських практик у бік більшої результативності, ефективності та використання методів менеджменту, характерних для бізнес-середовища.

Таблиця 1.1.

Порівняльна характеристика понять «державне управління», «публічне управління» та «врядування»

Показник	Державне управління	Публічне управління	Врядування (governance)
Основний суб'єкт	Держава	Держава, громади, інші актори	Мережева взаємодія багатьох акторів
Основна мета	Регулювання	Надання послуг, управління публічними ресурсами	Співуправління, участь громадськості
Стиль управління	Ієрархічний	Менеджеріальний, партнерський	Горизонтальний, кооперативний
Орієнтація	На процес	На результат	На взаємодію і довіру

Джерело: [22].

Публічне управління у новому розумінні – це поліцентрична система взаємодії, у якій держава виконує роль координатора, а прийняття рішень здійснюється у співпраці з іншими зацікавленими сторонами (табл. 1.1.).

Функціонування публічного управління у демократичному контексті передбачає дотримання низки фундаментальних принципів, які визначені

міжнародними документами ООН, Ради Європи, Європейської Комісії та рекомендаціями OECD.

Серед ключових принципів:

- Відкритість – гарантування доступу до інформації про діяльність органів влади для громадян;
- Підзвітність – відповідальність посадових осіб за прийняті рішення перед суспільством;
- Дотримання правових норм – забезпечення верховенства права та законності в управлінських процесах [7-12];
- Рациональне використання ресурсів – досягнення запланованих результатів з максимальною ефективністю;
- Орієнтація на потреби громадян – врахування інтересів населення у процесах надання публічних послуг;
- Участь громадян у прийнятті рішень – створення механізмів для залучення населення до управлінських процесів;
- Децентралізація влади – передача частини функцій на місцевий рівень для підвищення ефективності;
- Субсидіарність – вирішення питань на тому рівні, який є найближчим до громадянина;
- Недискримінаційність – забезпечення рівного доступу до публічних послуг для всіх соціальних груп.

Зазначені принципи відображені, зокрема, у Принципах належного врядування (Good Governance Principles), розроблених у рамках програми SIGMA, а також у положеннях Європейської хартії місцевого самоврядування.

Процеси демократичної трансформації суттєво змінюють зміст і функції публічного управління. Якщо за авторитарних або перехідних режимів головним завданням державних інституцій було здійснення контролю та регулювання, то в умовах демократії на перший план виходить орієнтація на якісне надання публічних послуг, а також гарантування прав і свобод громадян [24].

Одночасно спостерігається поступова зміна управлінської моделі: вертикальна структура поступається місцем горизонтальній, де зростає роль міжсекторальної взаємодії, електронного урядування та залучення громадськості до процесів прийняття рішень.

У контексті глобалізації та цифрових змін з'являються нові виклики, зокрема:

- необхідність оперативного реагування на кризові ситуації;
- боротьба з корупцією;
- цифрова модернізація державного управління;
- забезпечення ефективності управління при збереженні демократичної легітимності.

Особливо складною є імплементація цих принципів у державах із нестабільною політичною системою, таких як Україна, де реформування супроводжується як високими суспільними очікуваннями, так і обмеженістю ресурсів.

1.2. Теоретичні підходи до реформування системи публічного управління

Бюрократична модель публічного управління є однією з найдавніших і водночас найвпливовіших концепцій організації державного управління, яка сформувалася в процесі становлення модерної держави. Засновником цієї теорії вважається Макс Вебер, який розробив концепцію ідеального типу влади, засновану на раціонально-правовій легітимності.

Основні риси моделі Вебера включають:

- Чітко визначену ієрархію, де кожен рівень підпорядковується вищому, а службовці виконують накази керівництва;
- Формалізовані правила та процедури, що регламентують діяльність посадовців на всіх рівнях;

- Поділ праці й спеціалізація, що сприяє підвищенню професійної компетентності працівників;
- Кар'єрне просування на основі заслуг, а не особистих знайомств (меритократичний принцип);
- Широке використання письмової документації як основного інструменту прийняття рішень і комунікації;
- Об'єктивність і неупередженість в управлінні – службовець має керуватись законом, а не особистими уподобаннями.

Серед переваг такої моделі:

- Забезпечення стабільності та передбачуваності у функціонуванні державних структур;
- Гарантія рівного застосування законів та адміністративних процедур до всіх громадян [12-17];
- Можливість ефективної координації великомасштабної публічної діяльності з центру.

Завдяки цим характеристикам бюрократична модель стала провідною формою державного управління у XX столітті та лягла в основу функціонування таких країн, як Німеччина, Франція, США, Японія, а також широко використовувалася в радянській адміністративній системі.

Проте з часом цей підхід почали критикувати через певні недоліки:

- Відсутність гнучкості: жорсткі регламенти уповільнюють прийняття рішень, особливо в надзвичайних або нетипових ситуаціях;
- Віддаленість від громадян: акцент на процедурі, а не на реальних потребах людей;
- Надмірна централізація та схильність до контролю;
- Формалізм, коли службовці більше зосереджуються на дотриманні формальностей, а не на результативності.

У 1970–1980-х роках через зростання масштабів державного апарату, складність суспільних викликів і невдоволення громадян якістю державних

послуг постала потреба в реформах. У відповідь на недоліки традиційної бюрократії почали формуватися альтернативні підходи до управління, серед яких особливе місце посів новий публічний менеджмент.

Отже, хоча бюрократична модель стала фундаментом для становлення модерної державності, її недоліки спонукали до пошуку нових, більш гнучких та ефективних управлінських підходів, орієнтованих на інтереси громадян.

У 1980-х роках, у відповідь на проблеми надмірної зарегульованості, неефективності та громіздкості традиційної бюрократії, з'явилася модель нового публічного менеджменту (New Public Management, NPM). Її поява була зумовлена соціально-економічними та політичними трансформаціями в західних країнах, зокрема у Великій Британії під керівництвом Маргарет Тетчер та в США за президентства Рональда Рейгана. Основною метою реформ стало скорочення державного втручання, оптимізація бюджетних витрат і підвищення ефективності публічних послуг.

Основи концепції NPM базуються на поєднанні методів менеджменту приватного сектору, ідей неокласичної економіки та інструментів сучасної управлінської науки. Відомі дослідники Крістофер Гуд та Колін Полліт наголошують, що суть цього підходу полягає у впровадженні ринкових механізмів у діяльність державних інституцій.

Ключові принципи нового публічного менеджменту включають:

- Орієнтацію на результати – ефективність оцінюється за досягненням конкретних цілей, а не кількістю виконаних процедур;
- Підхід до громадян як до клієнтів, які очікують якісного обслуговування;
- Децентралізацію управління – передання повноважень нижчим рівням для підвищення оперативності;
- Використання контрактної системи – залучення недержавних організацій і бізнесу до надання публічних послуг через конкурси;
- Стимулювання конкуренції серед постачальників послуг;

- Гнучке управління персоналом – система заохочень, оцінювання ефективності, контрактне працевлаштування.

Приклад втілення NPM: У Великій Британії реформи за моделлю нового публічного менеджменту передбачали:

- Розмежування стратегічних і виконавчих функцій, зокрема створення виконавчих агентств;
- Приватизацію окремих державних функцій;
- Запровадження системи державного замовлення;
- Розробку механізмів оцінювання якості наданих послуг, наприклад, у сферах охорони здоров'я, освіти й правоохоронної діяльності.

Порівняння бюрократичного управління та NPM наведено у табл. 1.2.

Таблиця 1.2.

Порівняння бюрократичного управління та NPM

Характеристика	Бюрократична модель	Новий публічний менеджмент
Основна цінність	Законність, стабільність	Ефективність, результативність
Підхід до громадянина	Підданий, користувач	Клієнт, споживач послуг
Ухвалення рішень	Централізоване	Децентралізоване
Мотивація персоналу	Посадовий оклад, стаж	Результат, досягнення, премії
Фокус управління	Процес	Результат
Виконання функцій	Державні структури	Приватні й громадські підрядники

Попри численні переваги, модель NPM має й ряд суттєвих вад:

- Фрагментованість управління – передача повноважень різним структурам може ускладнювати цілісну координацію та стратегічне планування;
- Ризик надмірної комерціалізації – прагнення до ефективності іноді призводить до нехтування соціальною справедливістю та доступністю послуг;
- Зниження рівня підзвітності – залучення недержавних виконавців ускладнює контроль за якістю та законністю їх дій;
- Ціннісні суперечності – домінування ефективності як мети може вступати в конфлікт із такими принципами, як рівність, етичність і прозорість.

Таким чином, новий публічний менеджмент відіграв важливу роль у трансформації державного управління, акцентуючи увагу на ефективності, результативності та гнучкості. Проте його недоліки, зокрема у сфері соціальної відповідальності та демократичної легітимності, стали поштовхом до подальших змін.

На межі XX-XXI століть у відповідь на виклики як бюрократичної, так і менеджерської моделей, виникла нова парадигма публічного врядування (public governance), яка відображає складність сучасного світу та необхідність ширшої участі громадськості.

На відміну від підходів, орієнтованих виключно на державу або ринок, публічне врядування спирається на плюралістичну співпрацю – взаємодію державних інституцій, громадянського суспільства, бізнесу та інших учасників публічного процесу. Центральними є принципи партнерства, співуправління, відкритості та підзвітності [1;2;3].

Основні характеристики публічного врядування:

- Залучення всіх зацікавлених сторін до управлінських процесів;
- Спільне формування рішень через діалог і співпрацю;
- Мережева структура управління, що замінює традиційну ієрархію;
- Прозорість та публічна підзвітність влади;
- Формування довіри як основи легітимності управлінських дій.

Серед провідних теоретиків цієї моделі – Геррі Сторі та Ян Кикерт, які наголошують на важливості адаптивного, контекстно-залежного управління, орієнтованого на сталу співпрацю та інклюзію.

З розвитком інформаційно-комунікаційних технологій з'явилися нові можливості для вдосконалення взаємодії між державою та суспільством. Так сформувалася концепція електронного врядування (e-Governance), що передбачає цифрову трансформацію публічного управління.

Ключові елементи цифрового врядування:

- Оцифрування адміністративних процедур і їх автоматизація;

- Запровадження електронних публічних послуг;
- Використання відкритих даних для підвищення прозорості та підзвітності;
- Залучення громадян до управління через онлайн-інструменти (електронні петиції, консультації, бюджети участі);
- Інтеграція цифрових платформ між органами влади для ефективного обміну інформацією.

Приклади реалізації в Європі:

- Естонія – світовий лідер цифрового врядування, де майже всі державні послуги доступні в онлайн-форматі;
- Фінляндія – активно застосовує штучний інтелект у процесі прийняття державних рішень;
- Нідерланди – використовують відкриті дані та інструменти civic tech для залучення громадян до ухвалення рішень.

Порівняння governance та e-governance наведено у табл. 1.3.

Обмеження та виклики цифрового врядування:

Таблиця 1.3.

Порівняння governance та e-governance

Ознака	Публічне врядування	Цифрове врядування
Основна ціль	Взаємодія, довіра, участь	Прозорість, ефективність, інновації
Засіб реалізації	Партнерства, мережі	Цифрові технології, онлайн-платформи
Роль громадян	Співуправлінці	Активні користувачі та контролери
Ключові інструменти	Діалог, консультації, колективні рішення	Е-сервіси, відкриті дані, е-участь
Ризики	Ускладнена координація	Цифрова нерівність, загрози кібербезпеці

Джерело: [23].

- Цифрова нерівність – не всі громадяни мають однакові можливості доступу до цифрових технологій, що створює бар'єри для участі в електронному урядуванні;

- Кіберзагрози – зростає ризик витоку конфіденційної інформації та персональних даних;
- Низький рівень цифрової грамотності серед держслужбовців – гальмує ефективне впровадження інновацій;
- Недостатня координація реформ – відсутність узгодженої цифрової стратегії призводить до фрагментарних змін.

Отже, сучасні моделі публічного управління все більше тяжіють до партнерської взаємодії з громадянами та активного використання цифрових технологій. Такі підходи не лише сприяють підвищенню ефективності й прозорості державних процесів, а й зміцнюють демократичні засади функціонування влади. Для України, яка орієнтується на європейську інтеграцію, врахування цих глобальних тенденцій є стратегічно важливим кроком на шляху до модернізації системи державного управління.

1.3. Європейські стандарти належного врядування як орієнтир для реформ

У відповідь на виклики глобалізації, зростання ролі громадянського суспільства та посилення вимог до відкритості й ефективності, у багатьох країнах світу відбулися глибокі зміни в системах публічного управління. У цьому контексті європейські підходи до реформ стали взірцем, оскільки ґрунтуються на концепції належного врядування (good governance), яка є ключовим чинником демократичного поступу.

Незважаючи на національні відмінності, у державах Європи простежуються спільні тенденції у модернізації управлінських систем (рис. 1.1.).

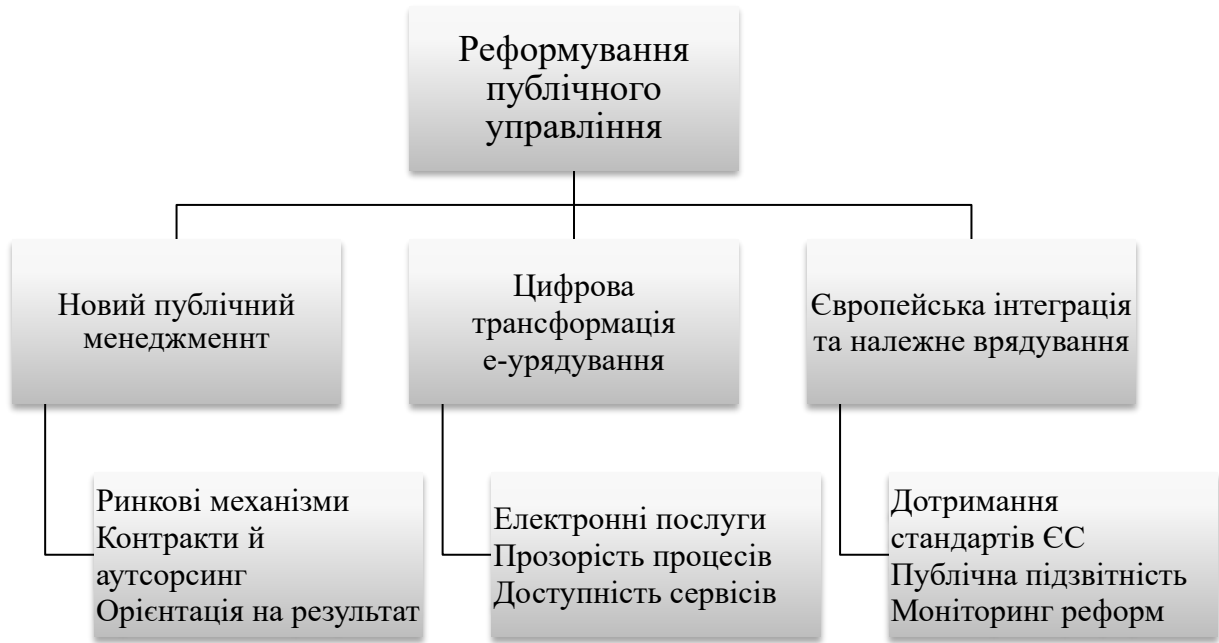


Рисунок 1.1. Підходи до реформ публічного управління у світі

Суттєвим етапом стало поступове відмовлення від класичної бюрократичної моделі, запропонованої ще Максом Вебером, на користь динамічніших і клієнтоорієнтованих моделей. Із 1980-х років у багатьох країнах активно запроваджували принципи нового публічного менеджменту (New Public Management, NPM), який передбачає адаптацію управлінських практик приватного сектора до діяльності державних інституцій.

Ключові напрямки таких реформ включали:

- децентралізацію управлінських повноважень;
- запровадження конкуренції у сфері публічних послуг;
- орієнтацію на досягнення конкретних результатів;
- укладення контрактів із зовнішніми виконавцями та аутсорсинг державних функцій.

Таблиця 1.3.

Порівняльна таблиця ключових моделей реформ в країнах ЄС

Країна	Основна модель/підхід	Ключові елементи	Результати
Велика Британія	Новий публічний менеджмент (НПМ)	Приватизація, конкуренція, аутсорсинг	Ефективність, зниження витрат

Естонія	Електронне врядування	е-ID, онлайн-послуги, автоматизація процесів	Висока прозорість, швидкість
Німеччина	Агентизація + якісне врядування	Автономні агентства, чіткі KPI	Гнучкість, орієнтація на результат
Польща	Децентралізація + правові інститути	Передача повноважень громадам, правова реформа	Покращення доступу до послуг
Франція	Гібридна модель (НПМ + традиційна)	Менеджеризм, підвищення продуктивності адміністрацій	Помірна ефективність

Джерело: [18-20])

Паралельно із цим велику увагу приділяли цифровізації управління. Такі країни, як Естонія, Фінляндія стали прикладом ефективного електронного врядування, що забезпечило прозорість, доступність та високу якість державних послуг (табл. 1.3.). Інтеграція цифрових рішень допомогла скоротити бюрократичні бар'єри, зменшити рівень корупції та покращити комунікацію між владою та громадянами.

У державах із перехідною економікою – зокрема в Центрально-Східній Європі – модернізація публічного управління була безпосередньо пов'язана з прагненням до вступу в ЄС. Запровадження стандартів належного врядування, верховенства права, прозорості та підзвітності стало важливим критерієм для євроінтеграції та отримання зовнішньої підтримки [18].

Досвід країн Європи дозволяє визначити кілька критичних чинників для успішного впровадження реформ [24]:

- наявність чіткої стратегії змін і політичної рішучості;
- стабільні та прозорі інституційні механізми;
- залучення громадськості та бізнесу до процесу формування політик;
- розвиток людського капіталу у сфері державного управління;
- постійний моніторинг та оцінювання ефективності впроваджених рішень.

Для України орієнтація на європейські стандарти належного врядування є не лише стратегічною метою, а й обов'язковою умовою для успішного поступу на шляху європейської інтеграції. Водночас ефективність реформ залежить від

здатності адаптувати найкращі практики до національних реалій та суспільного запиту.

Висновки до розділу 1

У першому розділі кваліфікаційної роботи здійснено комплексний теоретико-методологічний аналіз понять, моделей та підходів до публічного управління, що дає змогу сформулювати цілісне бачення його сутності в умовах сучасних демократичних трансформацій.

Розглянута сутність публічного управління як сфери, що охоплює організацію, реалізацію та моніторинг державної політики, дозволила визначити ключові принципи цієї системи: верховенство права, прозорість, підзвітність, ефективність, участь громадян та орієнтація на результат. Саме ці принципи лежать в основі реформ, які впроваджуються у країнах ЄС та поступово адаптуються в Україні.

Аналіз моделей публічного управління дав змогу простежити еволюцію управлінських підходів – від класичної бюрократичної моделі Макса Вебера до концепції «нового публічного менеджменту» (НПМ) та моделі «належного врядування». Бюрократична модель забезпечила сталість і передбачуваність у функціонуванні державних інституцій, однак із часом виявилася недостатньо гнучкою для реагування на нові виклики. У відповідь на це сформувалися більш гнучкі підходи, що акцентують на орієнтації на громадянина, ефективності, конкурентності та використанні ринкових механізмів у публічній сфері.

Значна увага приділена аналізу принципів «нового публічного менеджменту», що стали визначальними у реформуванні державного управління в країнах Заходу. Цей підхід, зосереджений на ефективності, результативності та сервісній функції держави, має суттєвий вплив на модернізацію управлінських систем у країнах ЄС і розглядається як потенційно корисний для України.

Також розглянуто методологічні аспекти оцінки ефективності публічного управління, що дозволяє здійснювати системний підхід до аналізу управлінських

рішень, ефективності використання ресурсів, рівня задоволеності громадян державними послугами тощо. Зокрема, інституційний, системний та процесний підходи мають велике значення у формуванні стратегії реформ.

РОЗДІЛ 2. ДОСВІД КРАЇН ЄС У РЕФОРМУВАННІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗДІЛ

2.1. Адміністративні реформи у країнах Центрально-Східної Європи

Після падіння комуністичного режиму у 1989 році Польща розпочала глибокі адміністративні реформи, які стали складовою ширших демократичних і соціально-економічних перетворень. Реформування публічного управління було необхідним кроком для адаптації до нових реалій ринкової економіки, а також важливою умовою поступу на шляху європейської інтеграції.

Основні етапи реформ:

1. Початкові трансформації 1990-х років. У перші роки після демократичних змін Польща зосередилася на реформуванні системи управління. Було створено незалежні органи влади, розмежовано функції між інституціями та здійснено оптимізацію державного апарату. Ці кроки стали фундаментом для побудови сучасної, ефективної державної служби.

2. Адміністративна реформа 1999 року. Одна з наймасштабніших реформ стосувалася територіального устрою. Країну було поділено на 16 воєводств, а також утворено гміни – місцеві громади, яким делегували значні управлінські повноваження. Це дозволило реалізувати принцип субсидіарності, забезпечивши більшу автономію місцевого самоврядування та наблизивши управлінські рішення до громадян.
3. Реформування публічної служби (2000–2010 рр.). На початку 2000-х років Польща продовжила інституційну перебудову, створивши спеціалізовані агентства, зокрема у сферах митного контролю, сертифікації, регулювання стандартів тощо. Це сприяло підвищенню ефективності державного управління та якості публічних послуг.
4. Цифрова трансформація управління (2010-ті роки). У рамках наближення до стандартів ЄС Польща розгорнула електронне врядування. Впровадження цифрових послуг для громадян та бізнесу сприяло покращенню доступності державних послуг, зменшенню корупційних ризиків і загальному підвищенню прозорості управлінських процесів.

Ключовим результатом адміністративної реформи 1999 року стало формування трирівневої системи управління, яка забезпечила чітке функціональне розмежування між центральною, регіональною та місцевою владою.

- Центральна влада зберегла контроль над ключовими сферами – національною безпекою, зовнішньою політикою, податковою системою та загальнодержавною економічною стратегією.
- Воєводства (регіональний рівень) стали інструментом координації між центральними органами влади та місцевими громадами. На цьому рівні реалізуються програми розвитку інфраструктури, системи охорони здоров'я, освіти тощо.
- Гміни (місцеві громади), як базова ланка самоврядування, отримали широкі повноваження у сфері соціального забезпечення, місцевого економічного

розвитку, просторового планування та організації життєдіяльності громади. Вони безпосередньо взаємодіють із населенням, оперативно реагуючи на його потреби.

Запровадження цієї моделі децентралізації дозволило зменшити надмірну централізацію, характерну для попередньої системи, та зробило управління більш ефективним, адаптивним і орієнтованим на місцеві потреби [4;5;6].

Результати адміністративних реформ в Польщі наведено у табл. 2.1.

Уроки для України: ключові аспекти польського досвіду, що можуть стати орієнтиром для національної реформи:

Таблиця 2.1.

Результати адміністративних реформ в Польщі: зміни в ефективності
управлінських процесів

Показник	До реформ	Після реформ	Коментар
Час надання державних послуг	20-30 робочих днів	5-7 робочих днів	Зниження часу через автоматизацію та делегування функцій місцевим органам.
Кількість бюрократичних процедур	Висока (багато етапів)	Зменшення процедур	Зниження бюрократії завдяки децентралізації та електронному врядуванню.
Довіра до державних інститутів	55%	80%	Зростання довіри завдяки прозорості та підвищенню ефективності.
Корупція	Висока	Зменшення	Спрощення процедур та цифровізація знизили можливості для корупції.

Джерело: [18-20].

- Розширення повноважень на місцях. Досвід Польщі щодо децентралізації, зокрема створення гмін як базової одиниці місцевого самоврядування, демонструє ефективність передачі управлінських функцій на нижчі рівні влади.
- Такий підхід дозволяє підвищити якість публічного адміністрування та забезпечити тісніший зв'язок між громадянами і державними інституціями – що є надзвичайно актуальним для України.

- Цифровізація управлінських процесів. Запровадження електронного врядування у Польщі сприяло не лише поліпшенню доступу до державних послуг, а й підвищенню прозорості та зниженню корупційних ризиків. Для України цей напрям може стати важливим інструментом модернізації системи публічного управління.
- Спростування бюрократичних процедур. Польська реформа також передбачала раціоналізацію управлінських структур та зменшення надмірної бюрократії. Це дозволило забезпечити більш гнучке та ефективне надання державних послуг. Україна може використати цей досвід для підвищення дієвості адміністративної реформи та оптимізації роботи органів влади.

Естонія вважається одним із лідерів у сфері цифрового врядування, і її досвід є зразковим прикладом ефективної цифровізації державних процесів. Починаючи з 1990-х років, країна свідомо зробила ставку на інформаційні технології як основу для модернізації управлінських інституцій, що дало змогу суттєво покращити якість державних послуг, забезпечити прозорість діяльності влади та спростити доступ громадян до публічного сервісу.

Ключові етапи цифрових реформ в Естонії:

1. Початкова фаза цифровізації (1990-ті роки): З відновленням незалежності Естонія обрала цифрові технології як стратегічний вектор розвитку. Було створено електронні бази даних та механізми обміну інформацією між органами влади.
2. Створення системи e-Government: У 2000-х роках була запущена платформа X-Road – інноваційне рішення, яке дозволило об'єднати всі державні служби в єдину цифрову інфраструктуру, забезпечивши безпечний обмін інформацією.
3. Запровадження цифрової ідентифікації: Із 2002 року громадяни отримали електронні ID-картки, що дали змогу здійснювати офіційні дії онлайн, у

тому числі підписувати документи, що значно спростило адміністративні процеси.

4. Інтеграція блокчейн-технологій: Для посилення безпеки даних Естонія впровадила блокчейн у державне управління, що зміцнило довіру суспільства до електронного врядування.

Завдяки цим заходам була побудована ефективна цифрова модель публічного управління, яка стала стандартом для інших країн.

Центральною складовою естонських цифрових реформ стала зручна та універсальна платформа e-Government, яка надала громадянам змогу взаємодіяти з державою в онлайн-режимі. Завдяки цьому громадяни отримали постійний доступ до послуг у зручний час, без необхідності відвідувати установи особисто.

Ключові можливості:

- Податкова система: подання декларацій, оплата податків та перегляд фінансової інформації відбуваються онлайн.
- Медицина: електронні рецепти, запис на прийом до лікаря, доступ до історії хвороб.
- Електронне голосування: з 2005 року громадяни мають можливість голосувати онлайн, що значно підвищило участь у виборах.
- Державні реєстри: реєстрація підприємств, транспортних засобів, оформлення ліцензій та інших адміністративних актів доступна через інтернет.

Цифрові сервіси функціонують цілодобово, що забезпечує їхню максимальну доступність та зручність.

Естонський досвід доводить, що цифровізація – не лише засіб модернізації, а й ефективний інструмент боротьби з корупцією та підвищення довіри до влади.

1. Відкритість державних процесів: громадяни можуть стежити за виконанням бюджетів, контролювати діяльність державних структур та аналізувати результати рішень.

2. Цифрові антикорупційні інструменти: електронні системи дозволяють відстежувати фінансові потоки, контролювати закупівлі, автоматизувати процеси та виключати "людський фактор" у критичних процедурах.
3. Захист персональних даних: використання блокчейн-технологій і криптографії гарантує високий рівень безпеки інформації, що знижує ризики несанкціонованого доступу або втручання.

Естонія перетворила цифрові технології на фундамент для ефективного, відкритого та безпечного публічного управління – приклад, який вартий наслідування для країн, що прагнуть модернізувати свою адміністративну систему.

Практичні аспекти реформ для України наведено в табл. 2.2.

Таблиця 2.2.

Можливості та виклики для України у впровадженні цифрових технологій у публічному управлінні

Виклики для України	Можливості для України	Практичні кроки для реалізації
Інфраструктурні обмеження	Підвищення доступу до держпослуг для всіх громадян	Створення централізованих цифрових платформ для обміну даними.
Недостатній рівень цифрової грамотності серед громадян	Збільшення ефективності через цифровізацію державних послуг	Запуск національних програм з підвищення цифрової грамотності.
Захист персональних даних	Поліпшення прозорості через онлайн-системи контролю	Розробка законодавчих ініціатив щодо захисту даних громадян.

Джерело: [18].

Після приєднання до Європейського Союзу Чехія розпочала глибоке реформування публічного управління, значну частину якого склала децентралізація влади (табл. 2.3.).

Одним із ключових напрямів цього процесу стало делегування широкого спектру повноважень місцевим органам, що сприяло зменшенню адміністративного навантаження та підвищенню ефективності управлінських рішень.

Основні напрямки децентралізаційної реформи:

1. Реорганізація адміністративної структури: У 2000 році було здійснено перегляд адміністративно-територіального устрою. У результаті цього в Чехії з'явилася більша кількість самоврядних округів із розширеними повноваженнями. Цей крок дозволив забезпечити ближчий зв'язок між громадянами та владою та оптимізувати функціонування державного апарату.

Таблиця 2.3.

Структурні реформи в Чехії та їх вплив на зниження бюрократії

Рік	Етапи реформ	Опис змін	Вплив на бюрократію і ефективність управління
2000	Перерозподіл адміністративних одиниць	Збільшення кількості самоврядних округів	Зниження кількості рівнів управління, спрощення адміністративних процесів.
2001-2003	Передача фінансових повноважень місцевим органам	Місцеві органи отримали повноваження щодо збору місцевих податків	Додаткові фінансові ресурси для розвитку місцевих громад.
2004-2005	Передача соціальних послуг на місцевий рівень	Децентралізація управління соціальними послугами	Підвищення доступності та якості соціальних послуг для громадян.
2007	Оптимізація функцій місцевих органів	Зменшення кількості управлінських функцій на центральному рівні	Спрощення управлінських процесів та зниження навантаження на центральну владу.

Джерело: [19].

2. Фінансова автономія місцевих органів: Разом із функціональними повноваженнями муніципалітети отримали і фінансові ресурси, що дозволило їм самостійно формувати бюджети, реалізовувати локальні проєкти та краще задовольняти потреби мешканців у різних сферах.
3. Спрощення адміністративних процедур: Передача повноважень на місця сприяла скороченню управлінських рівнів, що дало змогу зменшити бюрократичні перепони, прискорити ухвалення рішень та покращити комунікацію з громадянами.

Запроваджені в Чехії реформи кардинально змінили місце й роль місцевого самоврядування в системі публічного управління. Децентралізація сприяла розширенню можливостей територіальних громад і покращенню умов життя населення.

1. Посилення інституційної спроможності громад: Завдяки наданню ширших повноважень, органи місцевого самоврядування стали більш незалежними в управлінні ключовими сферами життєдіяльності – такими як освіта, охорона здоров'я, транспорт та інфраструктура.
2. Активізація участі громадян у прийнятті рішень: З підвищенням автономії муніципалітети стали залучати мешканців до обговорення політик. Це забезпечило зростання прозорості управлінських процесів і зробило врядування більш демократичним.
3. Інфраструктурний розвиток: Додаткові ресурси дозволили реалізовувати важливі проекти у сфері транспорту, водопостачання, поводження з відходами тощо, що прямо вплинуло на якість життя у містах і селах.
4. Місцевий економічний розвиток: Децентралізація стимулювала створення індустріальних зон, розвиток малого й середнього бізнесу, залучення інвестицій та розвиток туризму.

Реформа децентралізації в Чехії дала позитивні результати, змінивши систему управління на користь гнучкості, оперативності та ефективності.

1. Оптимізація управлінських процесів: Завдяки можливості оперативного реагування на локальні виклики, муніципалітети стали більш результативними у вирішенні нагальних проблем громад.
2. Підвищення довіри та задоволеності: Завдяки покращенню якості державних послуг, зміцненню інфраструктури та прозорості рішень, рівень задоволеності громадян діяльністю місцевої влади істотно зріс.
3. Зростання місцевих бюджетів: Децентралізація надала громадам інструменти для збільшення доходів, зокрема через оподаткування та залучення інвестицій, що забезпечило фінансову сталість розвитку.

4. Рациональне управління ресурсами: Передача повноважень на місця сприяла ефективнішому використанню фінансових і матеріальних ресурсів, що виявилось особливо важливим у контексті забезпечення збалансованого територіального розвитку.

2.2. Особливості запровадження принципів «нового публічного менеджменту» у країнах Західної Європи

Німеччина є однією з країн, які успішно інтегрували концепцію нового публічного менеджменту (НПМ), спрямовану на підвищення ефективності та якості державних послуг. Починаючи з 1990-х років, країна почала реформування системи публічного управління, значну роль у якому відіграло створення спеціалізованих агентств.

Ключові напрямки впровадження НПМ у Німеччині:

1. Запровадження агентств та незалежних установ:

Установи з чітко визначеними повноваженнями отримали організаційну автономію та стали діяти за принципами, подібними до приватного сектора. Їх діяльність орієнтована на досягнення конкретних цілей, а не лише на виконання процедур.

Такі агентства, наприклад, у сфері соціального забезпечення або державних закупівель, дозволили мінімізувати надмірну бюрократію і зробити державне управління більш гнучким.

2. Орієнтація на результативність і продуктивність:

Основною вимогою до агентств стало забезпечення вимірюваних результатів. Для цього запроваджено чіткі показники ефективності, за якими оцінюється їхня діяльність.

Завдяки впровадженню систем моніторингу та оцінки, стало можливим відслідковувати, наскільки ефективно використовуються бюджетні ресурси.

3. Використання механізмів приватизації та аутсорсингу:

Частина державних функцій була передана приватному сектору, що дозволило зменшити витрати та підвищити якість послуг за рахунок конкуренції та спеціалізації виконавців.

Хоча Франція почала впроваджувати принципи НПМ дещо пізніше, їй вдалося адаптувати цю модель до своїх інституційних реалій. Основний фокус французьких реформ був спрямований на модернізацію управління, підвищення гнучкості адміністративної системи та посилення орієнтації на результат.

Головні характеристики французької моделі НПМ:

1. Оптимізація адміністративних процедур:

Було проведено реорганізацію управлінських процесів з метою їх спрощення та підвищення оперативності. Налагоджено нові формати взаємодії між центральною та місцевою владою, що сприяло швидшому вирішенню локальних питань.

2. Модернізація кадрової політики:

У державному секторі з'явилися нові форми зайнятості – зокрема, контрактна система, яка дала змогу гнучкіше управляти людськими ресурсами та адаптувати структуру державної служби до потреб часу.

3. Поєднання централізації та децентралізації:

Франція обрала змішаний підхід – деякі функції залишились під жорстким контролем центральної влади, а інші були передані місцевим органам. Це дозволило зберегти баланс між єдністю державної політики та автономією на регіональному рівні.

Порівняння підходів і результатів реформ у Німеччині та Франції наведено у таблиці 2.4.

У Німеччині головний акцент зроблено на автономії агентств, які діють за ринковими принципами, включаючи часткову приватизацію послуг. Такий підхід сприяє підвищенню ефективності в наданні державних послуг.

Франція, натомість, зосередилася на підвищенні гнучкості управління, поєднуючи централізовані та децентралізовані елементи. Особлива увага приділялася модернізації кадрової політики, зокрема підвищенню мобільності держслужбовців.

Таблиця 2.4.

Порівняння підходів і результатів реформ у Німеччині та Франції

Країна	Основні елементи НПМ	Особливості реалізації	Результати
Німеччина	Агентства, орієнтація на результат, приватизація	Створення автономних агентств, оцінка за результатами, використання ринкових механізмів	Підвищення ефективності публічних послуг, зменшення бюрократії, високий рівень автономії державних установ
Франція	Гнучкість адміністративних процесів, реформування кадрової політики	Спрощення адміністративних процедур, використання контрактних працівників, комбінування централізованих і децентралізованих підходів	Підвищення результативності адміністративних процесів, оптимізація управлінських структур

Джерело: [18-20].

Обидві моделі свідчать про те, що успішне впровадження принципів нового публічного менеджменту вимагає урахування специфіки національного контексту – соціального, економічного та політичного.

Скандинавські держави – Швеція, Данія та Фінляндія – демонструють успішну інтеграцію принципів нового публічного менеджменту (НПМ) у рамках моделі соціальної держави. Вони поєднують ринкові методи управління з традиційно сильною соціальною політикою, що дозволяє забезпечити високу ефективність управління без втрати соціальних гарантій. Ключовим є використання ринкових інструментів для підвищення якості публічних послуг за збереження соціальної відповідальності та захисту населення.

Баланс між ефективністю та соціальними стандартами у скандинавських країнах наведено в таблиці 2.5.

Скандинавські країни зуміли інтегрувати ринкові підходи до управління публічними послугами з усталеною системою соціального захисту, досягаючи високої ефективності та результативності без загрози для соціальної стабільності.

Таблиця 2.5.

Баланс між ефективністю та соціальними стандартами у скандинавських країнах

Країна	Принципи НПМ	Підходи до збереження соціальних стандартів	Взаємодія з громадськими організаціями
Швеція	Прозорість, аутсорсинг, контракування	Збереження доступності державних послуг, соціальні гарантії	Партнерство з НУО, підтримка соціальних проєктів
Данія	Конкуренція, ефективність управління	Соціальні стандарти гарантовані, навіть при приватизації	Спільна діяльність з громадськими та приватними організаціями
Фінляндія	Ринкові механізми, оптимізація ресурсів	Збереження рівного доступу до послуг для всіх громадян	Важлива роль НУО в наданні соціальних послуг

Джерело: [18;19].

Вони ефективно застосували інструменти НПМ, зокрема аутсорсинг, укладання контрактів і залучення неурядових організацій до управлінських процесів, що сприяло покращенню якості державного управління при одночасному збереженні високого рівня соціального забезпечення.

2.3. Оцінка ефективності реформ публічного управління в країнах ЄС

Визначення та оцінка ефективності публічного управління є важливою складовою для забезпечення стабільного розвитку та зміцнення інститутів державної влади в країнах Європейського Союзу. Для цього використовуються різні індекси, які дозволяють комплексно оцінити рівень розвитку публічного управління, виявити як позитивні, так і проблемні аспекти управлінських процесів та визначити пріоритети для майбутніх реформ.

Індекс доброго урядування (Good Governance Index) є ключовим інструментом для оцінки таких важливих аспектів, як підзвітність органів влади, прозорість державних процесів, ефективність використання бюджетних ресурсів і боротьба з корупцією. Цей індекс допомагає оцінити, наскільки уряди країн ЄС можуть забезпечити демократичні та ефективні механізми управління, що, в свою чергу, сприяє підвищенню довіри громадян до державних інституцій (табл. 2.6).

Таблиця 2.6.

Індексу доброго урядування (Good Governance Index) країн ЄС за 2024 р.

Країна	Підзвітність	Прозорість	Ефективність ресурсів	Боротьба з корупцією	Загальний бал
Швеція	9.5	9.7	9.3	9.8	9.6
Данія	9.4	9.6	9.0	9.7	9.5
Німеччина	8.8	8.9	8.7	8.5	8.7
Польща	8.1	8.0	7.8	7.5	7.8
Італія	7.3	7.4	7.0	6.8	7.1

Швеція та Данія демонструють надзвичайно високі показники, наближені до максимальних (9.5-9.7), що свідчить про відмінний рівень підзвітності, прозорості та боротьби з корупцією. Швеція виділяється серед цих країн завдяки вищим оцінкам у всіх категоріях, особливо в аспекті боротьби з корупцією, де її бал становить 9.8.

Німеччина займає середню позицію серед країн ЄС, з оцінками в діапазоні 8.5-8.9. Це свідчить про хороший рівень урядування, однак є можливості для вдосконалення в таких аспектах, як ефективність використання ресурсів і боротьба з корупцією.

Польща та Італія мають нижчі оцінки (7.1-7.8), що вказує на проблеми в управлінні, зокрема, у сферах боротьби з корупцією та ефективності використання державних ресурсів. Зокрема, Італія отримала низькі оцінки в боротьбі з корупцією, що є важливим сигналом для необхідних реформ.

Індекс конкурентоспроможності країн ЄС (European Competitiveness Index) зосереджений на економічному вимірі публічного управління. Він оцінює ефективність державної адміністрації в створенні сприятливого бізнес-клімату,

розвитку інфраструктури та інвестицій в інноваційні технології. Оцінка цього індексу дає змогу країнам ЄС порівнювати свої економічні показники, а також виявляти слабкі місця в управлінні, які потребують удосконалення для підвищення конкурентоспроможності на міжнародному рівні (табл. 2.7.).

Таблиця 2.7.

Індекс конкурентоспроможності (European Competitiveness Index) країн
ЄС за 2024 р.

Країна	Ефективність публічного управління	Інвестиції в інновації	Якість інфраструктури	Стійкість економіки	Загальний бал
Швеція	9.2	9.5	9.3	9.6	9.4
Німеччина	8.8	8.9	9.1	8.7	8.9
Франція	8.1	8.2	8.4	8.0	8.2
Іспанія	7.5	7.8	7.4	7.3	7.5
Греція	6.9	7.0	6.8	6.5	6.8

Швеція знову займає лідируючі позиції, отримуючи високі оцінки за всі основні критерії. Її результат у стійкості економіки (9.6) є особливо вражаючим, що свідчить про високу здатність країни адаптуватися до глобальних економічних змін.

Німеччина також демонструє сильні показники, але її оцінки за стійкість економіки (8.7) та інвестиції в інновації (8.9) дещо відстають від Швеції. Проте загальний бал Німеччини 8.9 відображає добре збалансовану економіку та ефективне публічне управління.

Франція, Іспанія та Греція мають значно нижчі оцінки, зокрема в аспектах інвестицій в інновації та стійкості економіки. Франція має помірно високі оцінки (8.1-8.4), але її загальний бал 8.2 вказує на потенціал для покращення порівняно з іншими країнами.

- Греція отримала найнижчі показники за всіма категоріями, зокрема за стійкість економіки (6.5), що свідчить про серйозні економічні труднощі та недостатню підтримку реформ з боку держави.

Індекс цифрового урядування (e-Government Index) оцінює рівень інтеграції цифрових технологій у публічне управління і доступність електронних послуг для громадян. Цей індекс є важливим для аналізу того, як країни ЄС використовують сучасні технології для підвищення ефективності надання державних послуг, полегшення доступу до них і вдосконалення управлінських процесів. Окрім того, забезпечення безпеки цифрових послуг та доступу до них є важливими аспектами, що можуть значно підвищити ефективність публічного управління (табл. 2.8.).

Таблиця 2.8.

Індекс цифрового урядування (e-Government Index) країн ЄС за 2024 р.

Країна	Доступність онлайн-сервісів	Цифрова інтеграція в управлінні	Цифрова доступність для громадян	Безпека цифрових послуг	Загальний бал
Естонія	9.8	9.7	9.9	9.5	9.7
Швеція	9.6	9.4	9.5	9.3	9.5
Норвегія	9.2	9.3	9.1	9.0	9.2
Німеччина	8.7	8.9	8.5	8.6	8.7
Франція	8.3	8.2	8.4	8.1	8.2

Естонія є лідером за всіма критеріями, зокрема в сфері цифрової доступності для громадян (9.9), що свідчить про глибоку інтеграцію цифрових технологій у державне управління та ефективне впровадження електронних послуг.

Швеція також показує високі результати у всіх категоріях, зокрема в доступності онлайн-сервісів (9.6) та цифровій інтеграції (9.4), що свідчить про потужну цифрову трансформацію урядових процесів.

Німеччина має трохи нижчі оцінки порівняно з лідерами, але залишається на високому рівні. Її цифрова доступність для громадян (8.5) та безпека цифрових послуг (8.6) свідчать про активну роботу над впровадженням цифрових технологій у публічне управління.

Франція має найнижчі показники серед цих країн, зокрема в доступності онлайн-сервісів (8.3) та цифровій інтеграції (8.2), що вказує на певні затримки в процесах цифровізації управління.

У сукупності ці індекси надають глибоке уявлення про рівень ефективності публічного управління, вказують на сильні сторони та визначають напрямки для покращення роботи державних інститутів і забезпечення сталого розвитку країн ЄС. Вони є важливими інструментами для формування обґрунтованої публічної політики та прийняття рішень щодо реформування публічного управління.

Таким чином, застосування індексів для оцінки ефективності публічного управління в країнах ЄС є важливим етапом у процесі вдосконалення управлінських систем, а також у забезпеченні прозорості, підзвітності та ефективності діяльності урядів перед громадянами.

Ключові показники ефективності публічного управління.

1. Якість державних послуг

Якість і доступність публічних послуг є важливими критеріями для оцінки ефективності публічного управління в країнах Європейського Союзу. Основними сферами, які підлягають оцінці, є освіта, охорона здоров'я, транспорт і соціальне забезпечення. Високий рівень якості послуг у цих секторах відображає здатність держави ефективно працювати та забезпечувати добробут громадян.

- **Освіта:** Країни, такі як Швеція, Фінляндія, та Нідерланди, відомі своєю високою якістю освіти та доступом до неї. Проте деякі країни, зокрема Італія і Греція, стикаються з проблемами, зокрема в організації рівного доступу до освіти через регіональні нерівності.
- **Охорона здоров'я:** Країни як Швеція, Норвегія та Франція забезпечують високий рівень доступу до медичних послуг і мають ефективні національні системи охорони здоров'я. Водночас, країни, такі як Іспанія та Греція, мають труднощі в організації охорони здоров'я через фінансові проблеми та старіння населення.

- Транспорт: Німеччина, Франція та Великобританія мають добре розвинену транспортну інфраструктуру, що забезпечує високу ефективність і доступність транспортних послуг. Країни, як Італія і Португалія, мають труднощі з модернізацією старої інфраструктури.
- Соціальне забезпечення: Скандинавські країни є прикладом ефективного соціального забезпечення, включаючи універсальний доступ до пенсійних та соціальних послуг. Країни ЄС, як Іспанія і Греція, мають проблеми з ефективністю соціальних програм через фінансові труднощі та високий рівень безробіття.

2. Рівень прозорості та підзвітності

Прозорість і підзвітність є критично важливими для забезпечення ефективного управління та довіри громадян до органів державної влади.

- Прозорість державних фінансів: Країни, такі як Швеція, Данія та Німеччина, мають ефективні механізми моніторингу та звітування про використання державних коштів, що допомагає знижувати рівень корупції та забезпечувати ефективне використання ресурсів. В Італії та Греції, на жаль, ще існують проблеми з прозорістю та підзвітністю через неефективне управління та відсутність належних механізмів контролю.
- Механізми звітності органів публічного управління: Багато країн ЄС активно розвивають цифрові платформи для звітності та відкритості органів влади. Нідерланди та Великобританія є лідерами в цьому напрямку, що дозволяє громадянам та громадським організаціям зручно відслідковувати бюджетні витрати та діяльність державних органів.

3. Ефективність використання бюджетних ресурсів

Оцінка ефективності використання бюджетних коштів є важливим індикатором для оцінки публічного управління в ЄС.

- Ефективність витрат: Країни, як Німеччина, Швеція та Австрія, активно впроваджують програми економії та оптимізації витрат, що дозволяє забезпечити більш ефективне використання державних коштів для

ключових соціальних та економічних програм. Водночас, країни півдня ЄС, зокрема Італія та Греція, мають проблеми з перевищенням витрат, зокрема на соціальні програми, що може призвести до фінансових труднощів.

- Планування бюджетних витрат: Прозорі механізми планування та контролю за витратами бюджету в таких країнах, як Швеція та Данія, дозволяють більш ефективно реалізувати національні стратегії та досягати сталого розвитку. В країнах з менш ефективним бюджетним контролем, таких як Іспанія і Португалія, спостерігається зниження ефективності використання бюджетних коштів.

4. Боротьба з корупцією

Корупція є серйозною перешкодою для розвитку ефективного публічного управління та покращення роботи державних установ.

- Антикорупційні ініціативи: Країни ЄС, зокрема Данія, Швеція та Норвегія, мають дуже низький рівень корупції, що сприяє ефективності управлінських процесів. Вони активно застосовують антикорупційні заходи, такі як незалежні органи контролю та ефективні механізми прозорості.
- Законодавчі ініціативи: У країнах ЄС також діють суворі закони для боротьби з корупцією, зокрема у Великобританії та Німеччині. Водночас, в Італії та Греції, де рівень корупції залишається високим, ефективність боротьби з корупцією обмежена через відсутність політичної волі та слабкість правоохоронних органів.

Методи оцінки та моніторингу реформ публічного управління наведено в таблиці 2.9.

Таблиця 2.9.

Методи оцінки та моніторингу реформ публічного управління

Метод оцінки	Опис	Переваги	Недоліки
Макро-економічні показники	Аналіз економічних результатів реформ (ВВП, безробіття, соціальні стандарти).	Об'єктивність, наявність чітких цифр, доступність даних.	Не відображає суб'єктивні аспекти ефективності, недостатньо враховує індивідуальні потреби.
Соціологічні дослідження	Оцінка через опитування громадян та підприємців щодо задоволеності та довіри до органів влади.	Враховує думку громадян, дозволяє отримати зворотній зв'язок від кінцевих користувачів.	Може бути суб'єктивним, залежить від методів збору даних.
Інституційний підхід	Аналіз змін у державних структурах, нових механізмів управління та ролі місцевих органів влади.	Враховує глибокі структурні зміни в державному апараті, аналізує внутрішню організацію.	Може бути важким для вимірювання, потребує тривалого періоду для оцінки результатів.

Джерело: [25].

Таким чином, методи оцінки та моніторингу реформ публічного управління є потужними інструментами для забезпечення сталого розвитку, ефективного використання бюджетних ресурсів та боротьби з корупцією. Вони дають змогу не тільки контролювати процес реформ, але й створювати основу для подальших вдосконалень у публічному управлінні на національному та міжнародному рівнях.

Висновки до розділу 2

Комплексний аналіз реформ публічного управління в країнах Європейського Союзу засвідчив, що ефективна трансформація державного управління можлива за умов поєднання інституційних змін, цифровізації, децентралізації влади та впровадження принципів нового публічного менеджменту (НПМ). Досвід Польщі, Чехії, Естонії, Німеччини, Франції та скандинавських країн демонструє, що кожна держава обрала власну модель реформування, однак усі вони орієнтовані на досягнення вищої результативності, прозорості, доступності публічних послуг та зменшення рівня корупції.

Реформа публічного управління в Польщі, що включала децентралізацію через створення гмін та посилення ролі воєводств, дозволила значно скоротити бюрократичні процедури, підвищити ефективність надання послуг та зміцнити довіру громадян до влади. Цей досвід є надзвичайно актуальним для України в контексті побудови спроможних громад і реалізації реформи місцевого самоврядування.

Цифрова трансформація Естонії стала взірцем для інших країн завдяки впровадженню інноваційних технологій (X-Road, електронна ідентифікація, e-Government, блокчейн). Вона не лише оптимізувала управлінські процеси, а й забезпечила нову якість взаємодії громадян з державою. Уроки Естонії підтверджують, що цифровізація здатна суттєво підвищити ефективність і прозорість публічного управління, особливо в умовах обмежених ресурсів.

У Чехії децентралізаційна реформа також сприяла передачі повноважень і фінансових ресурсів на місця, що дало змогу муніципалітетам оперативніше реагувати на потреби громадян, реалізовувати інфраструктурні проєкти та стимулювати місцевий економічний розвиток.

Впровадження принципів НПМ у Німеччині та Франції продемонструвало різні підходи до модернізації: від створення автономних агентств і використання аутсорсингу (Німеччина) до гнучкості кадрової політики та комбінованої моделі централізації і децентралізації (Франція). Це доводить важливість адаптації реформи до національного контексту, соціальних очікувань і політичних реалій.

Скандинавські країни вдало інтегрували ринкові механізми НПМ із високим рівнем соціального захисту, зберігаючи довіру громадян до публічного сектору. Їх модель демонструє, що можливо забезпечити водночас ефективність, результативність та соціальну відповідальність.

Аналіз індексів доброго врядування, конкурентоспроможності та цифрового урядування підтверджує переваги країн, що здійснили структурні реформи у сфері управління: вони мають вищу якість послуг, прозорість,

ефективніше використовують бюджетні ресурси та демонструють кращі показники у боротьбі з корупцією.

Таким чином, успішне реформування публічного управління в країнах ЄС відбувалося завдяки системному підходу, стратегічному плануванню, орієнтації на потреби громадян та впровадженню сучасних технологій. Для України ці приклади можуть стати основою для власної моделі трансформації – з урахуванням національних особливостей, політичної волі та цілей європейської інтеграції.

РОЗДІЛ 3. МОЖЛИВОСТІ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ВПРОВАДЖЕННЯ ДОСВІДУ РЕФОРМУВАННЯ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ЄС В УКРАЇНІ

3.1. Стан і виклики публічного управління в Україні на сучасному етапі

На сьогодні система публічного управління в Україні перебуває в активній фазі трансформації, що супроводжується низкою реформ, зокрема у сфері децентралізації, електронного врядування, а також судовій та правоохоронній сферах. Незважаючи на певні позитивні зміни, управлінський апарат продовжує демонструвати низьку ефективність, що зумовлено недосконалістю адміністративних процедур, слабкою інституційною спроможністю та обмеженим рівнем суспільної довіри до державних інститутів.

1. Ключові проблеми публічного управління в Україні:

- Надмірна бюрократизація. Значна частина адміністративних послуг залишається залежною від складних процедур, що ускладнює доступ до них для населення і бізнесу.
- Корупційні ризики та брак прозорості. Корупція продовжує бути однією з головних загроз, яка знижує ефективність управління та підриває довіру громадян.
- Недостатня адаптивність управлінських структур. Органи державної влади часто не здатні оперативно реагувати на динамічні суспільно-економічні зміни, що ускладнює реалізацію реформ.
- Відсутність дієвих механізмів оцінювання. Брак ефективних інструментів моніторингу та аналізу результатів реформ стримує можливості для коригування державної політики на основі об'єктивних даних.

У контексті прагнення до членства в Європейському Союзі особливої актуальності набуває необхідність гармонізації системи публічного управління з європейськими стандартами. Це передбачає інтеграцію принципів доброго врядування, прозорості, підзвітності та демократії. Проте недостатній рівень інституційної підготовки та обмеженість ресурсів створюють суттєві бар'єри для ефективного впровадження цих стандартів.

Часті зміни політичного керівництва та урядових структур негативно позначаються на динаміці та послідовності реформ. Політична нестабільність

уповільнює процес прийняття стратегічно важливих рішень, знижуючи ефективність реалізації управлінських змін [25].

Для подолання зазначених проблем необхідно здійснити глибоку модернізацію публічного сектору. Це має включати не лише інституційні та організаційні трансформації, а й реформування кадрової політики, підвищення професійного рівня державних службовців, впровадження сучасних цифрових технологій, а також створення ефективних систем контролю та оцінювання.

Можливості розвитку публічного управління в Україні. Успішна реалізація реформ у сферах децентралізації, цифрового врядування та протидії корупції відкриває перспективи для формування більш ефективної, відкритої та підзвітної системи управління. Використання позитивного досвіду країн ЄС – особливо в частині цифровізації послуг та децентралізації повноважень – може стати основою для створення сучасної моделі державного управління в Україні.

3.2. Аналіз можливостей імплементації європейського досвіду в українські реалії

Адаптація європейських стандартів управління в Україні є складним, але необхідним завданням, яке потребує врахування специфіки національного контексту, включно з політичними, економічними та соціальними умовами. Хоча багато управлінських практик, які ефективно працюють у розвинених європейських країнах, мають потенціал для впровадження в Україні, їх застосування може бути обмежене низкою факторів.

1. Оцінка сумісності європейських стандартів із українськими умовами. До найбільш перспективних напрямів адаптації належать цифровізація державного управління, децентралізація влади та антикорупційні заходи. Проте реалізація цих підходів стикається з труднощами через різний рівень розвитку інфраструктури, відмінності в правовій системі та політичну нестабільність.

2. Відмінності в політичному та економічному середовищі. Український державний сектор залишається під впливом політичних інтересів, що ускладнює запровадження принципів прозорості та підзвітності, характерних для європейських моделей. Економічна нестабільність і високий рівень корупції також істотно гальмують реформування.

3. Ризики та перспективи адаптації. Серед основних загроз – слабкість інституцій, недосконалість законодавчої бази та недостатній рівень підготовки кадрів. Водночас адаптація успішного європейського досвіду, зокрема в сфері цифрових технологій, може суттєво підвищити ефективність та результативність державного управління в Україні.

Порівняння європейських стандартів управління з українськими реаліями представлено таблиці 3.1.

Таблиця 3.1.

Порівняння європейських стандартів управління з українськими реаліями

Європейські стандарти управління	Адаптація в Україні	Можливі бар'єри
Цифрове управління (e-Government)	Створення електронних послуг для громадян	Недостатня інфраструктура, низький рівень цифрових навичок
Децентралізація	Розподіл повноважень між центральними та місцевими органами	Протидія централізації, корупція
Боротьба з корупцією	Впровадження антикорупційних заходів	Система управління не завжди прозора, високий рівень корупції

Україна має змогу перейняти окремі європейські підходи, які вже зарекомендували себе як ефективні в державах Європейського Союзу. Найбільш багатообіцяльними серед них є такі напрями:

1. Цифровізація та впровадження електронного урядування. Приклад Естонії свідчить про значні переваги цифрових рішень у сфері державного управління, зокрема щодо підвищення доступності та якості публічних послуг. В Україні є потенціал для реалізації подібних інструментів, які зроблять взаємодію громадян з державою більш зручною та прозорою [29;30].

2. Розширення децентралізації та зміцнення місцевого самоврядування. Успішні приклади Польщі та Чехії показують, що передача частини

управлінських повноважень на місцевий рівень сприяє підвищенню ефективності влади. Україна також може активніше реалізовувати децентралізаційні процеси, посилюючи роль регіональних та муніципальних органів.

3. Підвищення прозорості управління та протидія корупції. Досвід таких країн, як Швеція й Данія, демонструє, що завдяки послідовним законодавчим крокам і ефективним контрольним механізмам можна досягти значного зниження рівня корупції. Для України важливо врахувати ці практики з метою зміцнення довіри до державних інституцій та створення відкритого управлінського середовища [31-33].

Успішні європейські практики для адаптації в Україні наведено в таблиці 3.2.

Таблиця 3.2.

Успішні європейські практики для адаптації в Україні

Європейський досвід	Потенціал для України	Основні переваги
Електронне урядування (Естонія)	Впровадження цифрових послуг для громадян	Підвищення ефективності і доступності послуг
Децентралізація (Польща, Чехія)	Перерозподіл повноважень між державою і місцевими органами	Покращення управління на місцевому рівні
Боротьба з корупцією (Швеція, Данія)	Впровадження антикорупційних стандартів	Підвищення довіри громадян до державних органів

Однією з ключових перешкод на шляху адаптації європейських стандартів в Україні є недостатня інституційна спроможність до змін. Високий рівень бюрократії, дефіцит кваліфікованих фахівців і слабкість місцевих інституцій суттєво ускладнюють процес реформування.

1. Обмежена спроможність державних інституцій до впровадження змін. Українські органи влади часто не мають необхідних ресурсів, досвіду та інституційної гнучкості для ефективної реалізації європейських практик. Це потребує комплексного оновлення законодавства та управлінських структур.

2. Потреба в оновленні кадрової політики. Щоб успішно інтегрувати європейські стандарти, слід переглянути підходи до підготовки кадрів у сфері державного управління. Необхідно запровадити систематичні програми

підвищення кваліфікації для держслужбовців з акцентом на професіоналізм, етику та сучасні управлінські навички.

3. Юридичні та нормативні обмеження. Серед значних перешкод – застаріла правова база, яка не відповідає принципам прозорості та підзвітності. Адаптація європейських стандартів потребує глибоких змін у законодавстві та створення ефективних механізмів правового регулювання.

Бар'єри для імплементації європейського досвіду в Україні представлено в таблиці 3.3.

Таблиця 3.3.

Бар'єри для імплементації європейського досвіду в Україні		
Бар'єр	Опис	Можливі рішення
Низька готовність інституцій до змін	Державні органи не готові до великих змін	Реформа адміністративної системи, модернізація управлінських процесів
Проблеми з кадровою політикою	Недостатня кваліфікація кадрів для реалізації змін	Розробка програм підвищення кваліфікації
Правові та нормативні бар'єри	Відсутність необхідних законодавчих змін	Адаптація законодавства під європейські стандарти

Джерело: [26-28].

Проведений аналіз дозволяє сформулювати чітке розуміння шляхів адаптації європейських стандартів публічного управління в Україні. Водночас важливо, щоб цей процес не зводився до простого копіювання, а був глибоко інтегрований у контекст українських реалій і враховував особливості національної системи управління.

3.3. Пропозиції щодо удосконалення публічного управління в Україні на основі досвіду країн ЄС

Позитивний досвід країн Європейського Союзу, таких як Швеція, Данія та Естонія, підтверджує значення високого рівня відкритості у роботі органів публічної влади. В Україні ці підходи можуть бути адаптовані шляхом запровадження механізмів громадського контролю за бюджетними витратами,

систематичної звітності виконавчих органів, а також розширення можливостей для громадського моніторингу (рис. 3.1.).

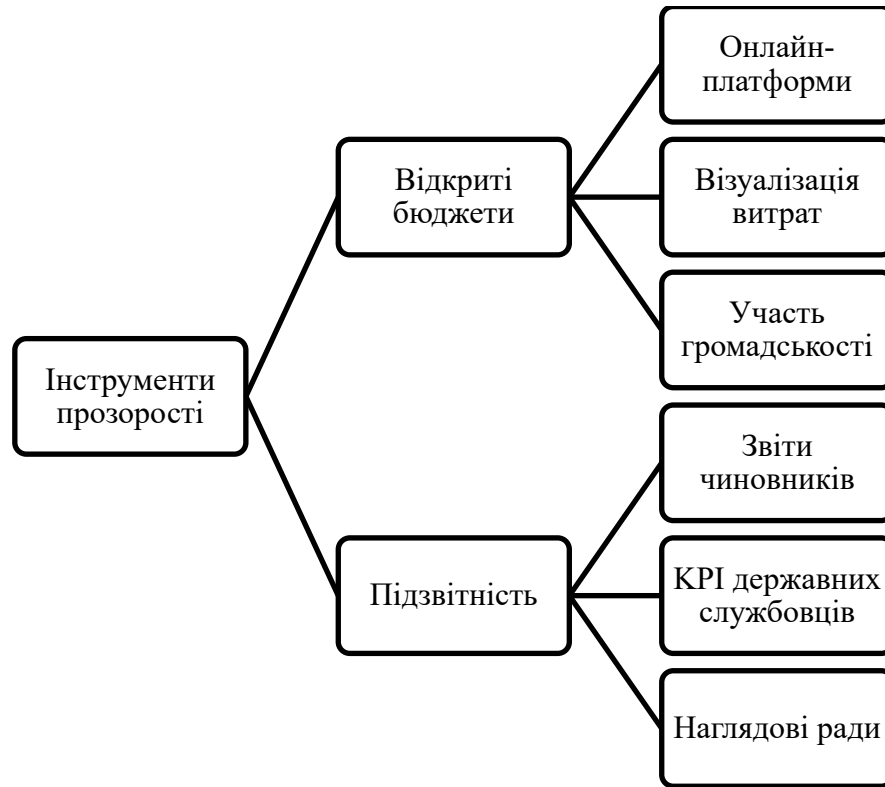


Рисунок 3.1 Інструменти прозорості публічного управління в Україні

Інтеграція європейських стандартів у сферу кадрової політики є довгостроковим стратегічним пріоритетом. Вона передбачає запровадження незалежної системи відбору персоналу, прозорих конкурсних процедур, а також створення безперервної системи професійного навчання, що базується на практичному досвіді країн ЄС (рис. 3.2.).

Набір кадрів	• Публічні конкурси
Професійна освіта	• Навчання • Сертифікація
Етика	• Кодекси поведінки
Оцінка результатів	• Щорічне оцінювання

Рисунок 3.2. Європейський підхід до державної служби

Естонія є яскравим прикладом успішної цифрової трансформації. Україна також має значний потенціал для подальшого розвитку цифрових сервісів, зокрема шляхом масштабування платформи «Дія», створення електронних реєстрів та інтегрованих баз даних, орієнтованих на потреби громадян.

Скандинавські держави демонструють високу ефективність антикорупційної політики завдяки роботі незалежних інституцій. Україні варто зміцнити інституційну автономію НАЗК, НАБУ та САП, впровадити автоматизовану перевірку декларацій і запустити систему електронного моніторингу витрат державних службовців.

Приклади Польщі та Чехії засвідчують успішність передачі повноважень на місцевий рівень. Україна може продовжити цю тенденцію, розширивши фінансову самостійність територіальних громад, запровадивши механізми партисипативного бюджетування та підвищивши управлінський потенціал органів місцевого самоврядування.

Німеччина та Франція ілюструють ефективність переходу від класичної бюрократії до функціональних моделей державного управління. Україні доцільно провести функціональний аудит державних інституцій, усунути дублювання повноважень і запровадити агентський підхід із чітким розподілом відповідальності.

Адаптація найкращих практик ЄС стане можливою лише за умови комплексного підходу, наявності політичної волі, зміцнення інституційної спроможності та активного громадського контролю. Україна вже має необхідні передумови для поступового та ефективного впровадження цих реформ на основі європейського досвіду.

Висновки до розділу 3

У третьому розділі було проаналізовано сучасний стан публічного управління в Україні та окреслено виклики, які стоять перед державною владою в умовах демократичної трансформації, євроінтеграції та війни. Незважаючи на численні зусилля, реформи залишаються фрагментарними та недостатньо ефективними, що зумовлює необхідність глибшої адаптації успішного європейського досвіду.

Проведений аналіз дозволив виокремити низку можливостей для імплементації кращих практик ЄС, серед яких: діджиталізація державного управління, запровадження принципів нового публічного менеджменту, децентралізація, покращення механізмів оцінки ефективності, зміцнення інституційної спроможності державних органів. Особливу увагу варто приділити комплексному підходу, що включає не лише законодавчі зміни, а й розвиток управлінської культури, кадрового потенціалу та посилення підзвітності.

Запропоновані у підрозділі 3.3 заходи – такі як створення агентств результативного управління, впровадження єдиної системи моніторингу держпослуг, активізація участі громадськості – є конкретними кроками до посилення ефективності управління. Водночас, адаптація європейських моделей повинна враховувати українські реалії, зокрема інституційні обмеження, політичну волю та рівень розвитку громадянського суспільства.

Таким чином, успішне впровадження досвіду ЄС в Україні можливе лише за умови системного, цілісного підходу, який об'єднує європейські стандарти з національними особливостями.

ВИСНОВКИ

У ході дослідження було проаналізовано теоретико-методологічні засади публічного управління, досвід реформ у країнах Європейського Союзу, а також окреслено перспективи впровадження успішних європейських практик в українському контексті. Зроблені висновки дозволяють сформулювати такі основні результати дипломної роботи:

Теоретичне підґрунтя публічного управління свідчить про його еволюцію від бюрократичної моделі до сучасних концепцій, таких як «новий публічний менеджмент» (НПМ) та належне врядування. Публічне управління в умовах демократичних трансформацій ґрунтується на принципах прозорості, підзвітності, орієнтації на результат, інклюзивності та ефективності, що створює нову парадигму державного управління.

Реформи в країнах ЄС, зокрема в Польщі, Естонії, Чехії, Великій Британії, Німеччині, Франції та скандинавських країнах, свідчать про значний успіх у модернізації публічного управління. Ключові чинники успіху включають децентралізацію, цифровізацію, впровадження принципів ефективного

менеджменту, орієнтацію на громадянина та партнерство з громадянським суспільством.

Естонія стала прикладом ефективної цифрової трансформації, тоді як Польща і Чехія досягли значних результатів через послідовну децентралізацію. Скандинавські країни демонструють зразок поєднання ефективності та соціальної орієнтованості публічних послуг. Німеччина та Франція розвивали гібридні моделі, що поєднують НПМ із традиційними принципами управління.

Оцінка ефективності реформ у країнах ЄС здійснюється через використання індексів (Good Governance Index, e-Government Index, European Competitiveness Index), макроекономічні показники, соціологічні дослідження та інституційний аналіз. Ці інструменти дозволяють комплексно відстежувати якість управління та ефективність впроваджених змін.

Публічне управління в Україні, незважаючи на певний прогрес (наприклад, у сферах цифровізації та децентралізації), стикається з низкою викликів: фрагментарність реформ, недостатня прозорість, слабкість інституцій, корупція, обмежений доступ до публічних даних.

Імплементация європейського досвіду в Україні можлива за умови адаптації до національного контексту. Необхідна не лише формальна імплементация політик, а й зміна управлінської культури, посилення відповідальності органів влади, розвиток електронного врядування, впровадження ефективних механізмів моніторингу та оцінки.

Запропоновані рекомендації включають: посилення аналітичної та оцінювальної спроможності держави; розвиток сервісної моделі публічного управління; впровадження контрактної системи в держсекторі; розширення цифрових послуг; активізацію взаємодії з громадським сектором; інституціоналізацію європейських індикаторів якості врядування.

Таким чином, системний аналіз досвіду ЄС у реформуванні публічного управління дозволяє сформулювати чітке уявлення про можливі вектори розвитку управлінської системи України. Сучасна трансформація публічного управління

має ґрунтуватися на балансу між ефективністю, демократичністю та орієнтацією на громадянина як ключового суб'єкта публічної політики.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Адміністративна процедура та адміністративні послуги. Зарубіжний досвід і пропозиції для України. Автор-упорядник В.П. Тимошук. Київ: Факт, 2003. 496 с.
2. Аналітична доповідь до щорічного послання Президента України до Верховної Ради України. Національний інститут стратегічних досліджень. 2021. URL: https://niss.gov.ua/sites/default/files/2021-12/analitichna_dopovid_do_poslannya_prezidenta_do_vr_ukraini_2021-1.pdf (дата звернення: 13.05.2025).
3. Демський Е.Ф. Інститут адміністративних послуг у структурі адміністративного процесу. Південноукраїнський правничий часопис. 2010. № 1. С. 145–151.
4. Державне управління та досвід інших країн у євроінтеграції: уроки для України. 2024. URL: <https://par.in.ua/information/publications/398-derzhavne-upravlinnia-ta-dosvid-inshykh-krajin-u-yevrointehratsii-uroky-dlia-ukrainy> (дата звернення: 13.05.2025).
5. Європейська інтеграція України. URL: <https://www.kmu.gov.ua/diyalnist/priorytety-uriadu/yevropeiska-intehratsiia-ukrainy> (дата звернення: 13.05.2025).

6. Європейський досвід державного управління: Курс лекцій / Уклад.: О.Ю.Оржель, О.М.Палій, Ю.Д.Полянський, С.М.Гладкова, С.В.Соколик, П.І.Крайник, Т.О.Гусаченко; За заг. ред. О.Ю.Оболенського, С.В.Сьоміна, А.О.Чемериса, С.В.Загороднюка, О.Л.Приходько, Л.О.Воронько. К.: Вид-во НАДУ, 2007. 76 с. URL: <https://ktpu.kpi.ua/wp-content/uploads/2014/02/YEvropejskij-dosvid-derzhavnogo-upravlinnya.pdf> (дата звернення: 13.05.2025).
7. Закон України «Про адміністративні послуги» (№ 5203-VI від 06.09.2012). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5203-17> (дата звернення: 13.05.2025).
8. Закон України «Про внесення змін до деяких законів України щодо впорядкування окремих питань організації та діяльності органів місцевого самоврядування і районних державних адміністрацій» (№ 1009-IX від 17.11.2020 року) URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1009-IX#Text> (дата звернення: 13.05.2025).
9. Закон України «Про державні фінанси» (№ 255/97-ВР від 10.12.1997). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/255/97-%D0%B2%D1%80> (дата звернення: 13.05.2025).
10. Закон України «Про державну службу» (№ 889-VIII від 10.12.2015). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19> (дата звернення: 13.05.2025).
11. Закон України «Про доступ до публічної інформації» (№ 2939-VI від 13.01.2011). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2939-17> (дата звернення: 13.05.2025).
12. Закон України «Про електронні документи та електронний документообіг» (№ 851-VIII від 22.05.2018). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/851-19> (дата звернення: 13.05.2025).
13. Закон України «Про засади державної регіональної політики» (№ 156-VIII від 05.02.2015 р.) URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/156-19#Text> (дата звернення: 13.05.2025)

14. Закон України «Про місцеве самоврядування в Україні» (№ 280/97-ВР від 21.05.1997). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-%D0%B2%D1%80> (дата звернення: 13.05.2025).
15. Закон України «Про публічні закупівлі» (№ 922-VIII від 25.12.2015). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/922-19> (дата звернення: 13.05.2025).
16. Закон України «Про реформу державного управління» (№ 892-VIII від 09.04.2015). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/892-19> (дата звернення: 13.05.2025).
17. Закон України «Про стратегічну екологічну оцінку» (№ 2354-VIII від 20.12.2018). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2354-19> (дата звернення: 13.05.2025).
18. Зарубіжний досвід публічного адміністрування: метод. рек. / авт. кол. : Н. М. Мельтюхова, В. В. Корженко, Ю. В. Дідок та ін. ; за заг. ред. Н. М. Мельтюхової. К.: НАДУ, 2010. 28 с.
19. Зарубіжний досвід публічного адміністрування: метод. рек. / авт. кол.: Н.М. Мельтюхова, В.В. Корженко, Ю.В. Дідок та ін.; за заг. ред. Н.М. Мельтюхової. К.: НАДУ, 2010. 28 с.
20. Ладиченко В.В. Гуманістичні основи організації державної влади. Київ, 2007. 407 с.
21. Ладиченко В.В., Ємельяненко К.О. Формування виконавчих комітетів об'єднаних територіальних громад. Наукові записки Інституту законодавства Верховної Ради України. № 5/2018. С. 14–20.
22. Мацука В.М. СУЧАСНІ ТРЕНДИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ. Публічне управління та адміністрування в Україні: євроінтеграційний поступ: матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції за міжнародною участю (Івано-Франківськ, 31 травня 2024 р.); за наук. ред. проф. І. І. Чудика, Д. І. Дзвінчука, І. П. Лопушинського; упоряд. Л. С. Мосора. Івано-Франківськ: ІФНТУНГ, 2024. с.194-196. URL: https://nung.edu.ua/sites/default/files/2024-07/%D0%97%D0%B1%D1%96%D1%80%D0%BD%D0%B8%D0%BA_%D1%

- [82%D0%B5%D0%B7_%D0%86%D0%A4%D0%9D%D0%A2%D0%A3%D0%9D%D0%93_2024.pdf](#) (дата звернення: 13.05.2025).
23. Михайлюк Я.Б. Загальна характеристика суб'єктів правовідносин із надання адміністративних послуг у країнах ЄС та Україні. Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «Юридичні науки». 2015. Вип. 4. Т. 2. С. 120-124.
 24. Обідченко Т. О. Реалізація досвіду країн ЄС у сфері публічного управління в Україні : кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня «магістр» : спец. 281 «Публічне управління та адміністрування» / Т. О. Обідченко ; ЧНУ ім. Петра Могили. Миколаїв, 2022. 118 с. URL: <https://krs.chmnu.edu.ua/jspui/handle/123456789/2849> (дата звернення: 13.05.2025).
 25. Публічне управління та адміністрування : навчальний посібник / А.О. Дегтяр, О.А. Дегтяр, Х.І. Калашнікова, М.К. Гнатенко. Харків: НАУ «ХАІ», 2021. 128 с. URL: <http://lib.pnu.edu.ua:8080/bitstream/123456789/10953/1/%D0%9F%D1%83%D0%90%20%D0%BF%D0%BE%D1%81%D1%96%D0%B1%D0%BD%D0%B8%D0%BA%2006.09.2021%20128%20%D1%81.pdf> (дата звернення: 13.05.2025).
 26. Спільна стратегія Європейського союзу щодо України. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/994_492#Text (дата звернення: 13.05.2025).
 27. Стратегічне управління: Навчальний посібник/ укл. А.В. Балабаниць, М.О. Горбашевська, Л.А. Кислова, В.М. Мацука, Ф.Л. Перепадя. Маріуполь: МДУ, 2022. 343 с.
 28. Стратегія реформування системи управління державними фінансами на 2022–2025 роки: Розпорядження від 29 грудня 2021 р. № 1805-р / Кабінет Міністрів України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1805-2021-%D1%80#top> (дата звернення: 13.05.2025).
 29. Теоретико-методичні засади використання цифрових технологій в Україні шляхом впровадження досвіду ЄС: колективна монографія / за ред. А.В.

- Череп, І.М. Дашко, Ю.О. Огренич, О.Г. Череп. Запоріжжя: видавець ФОП Мокшанов В.В., 2024. 246 с. URL: <https://dspace.znu.edu.ua/xmlui/handle/12345/24080> (дата звернення: 13.05.2025).
30. Управління фінансово-економічною безпекою держави та шляхи запобігання зовнішнім і внутрішнім загрозам: монографія/ А.В Балабаниць, О.І. Гапонюк, М.О. Горбашевська, Л.А. Кислова, В.Я. Омельченко, Л.В. Семкова, В.М. Мацука, К.В. Осипенко, Ф.Л. Перепадя. М., 2020. 223 с. URL: https://repository.mu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/1746/1/upravlinnia_finansovo-ekonomichnoiu.pdf (дата звернення: 13.05.2025).
31. Циганов О.Г. Адміністративні послуги у сфері правоохоронної діяльності України: дис. д.ю.н.: 12.00.07. Київ, 2018. 556 с.
32. Цифрові адміністративні послуги в Україні : практичний посібник. URL: <https://uastrat.com/wpcontent/uploads/2024/02/digital-administrativeservices-in-ukraine-2023.pdf> (дата звернення: 13.05.2025).
33. Шмідт-Ассманн Е. Загальне адміністративне право як ідея врегулювання: основні засади та завдання систематики адміністративного права. Пер. з нім. Г. Рижков, І. Сойко, А. Баканов; відп. ред. О. Сироїд. 2-ге вид., перероблене та доповнене. Київ: «К.І.С.», 2009. 552 с.