

Міністерство освіти і науки України
Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу
Інститут гуманітарної підготовки та державного управління
Кафедра публічного управління та адміністрування

Новак Ігор Мирославович
(прізвище, ім'я, по батькові)

УДК 351(075.8)
(індекс)

МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА

«Ефективні практики публічного управління: аналіз міжнародного досвіду в умовах реалізації реформ публічного управління»
(назва роботи)

Публічне управління та адміністрування
(назва освітньої програми)

281 «Публічне управління та адміністрування»
(шифр і назва спеціальності)

Новак Ігор Мирославович
(підпис, ініціали та прізвище здобувача освітнього ступеня)

Науковий керівник Петренко Віктор Павлович, д.е.н., професор
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

Допущено до захисту

Завідувач кафедри
проф. Лопушинський І. П.
(посада) (підпис) (дата) (ініціали та прізвище)

Рецензент
проф. Дзвінчук Д. І.
(посада) (підпис) (дата) (ініціали та прізвище)

Робота містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело.

Івано-Франківськ - 2024

АНОТАЦІЯ

Новак І. М. Ефективні практики публічного управління: аналіз міжнародного досвіду в умовах реалізації реформ публічного управління. – Рукопис.

Магістерська робота за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування». – Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу. – Івано-Франківськ, 2024.

У дослідженні розглянуто питання застосування ефективних практик публічного управління з точки зору міжнародного досвіду в контексті реформ публічного управління в Україні.

Автор зосередив увагу на теоретичних засадах використання ефективних практик публічного управління в умовах реалізації реформ. Зокрема, охарактеризовано роль публічного управління у розвитку держави та механізми забезпечення його ефективності. Також проаналізовано основні напрями та процеси здійснення публічного управління.

Крім того, у роботі досліджено вплив міжнародного досвіду на реалізацію реформ публічного управління в Україні. Зокрема проаналізовано особливості забезпечення розвитку системи публічного в Україні з точки зору глобалізаційних процесів загалом та міжнародного досвіду реформ у галузі зокрема.

Також автором запропоновано шляхи підвищення ефективності публічного управління в Україні в контексті застосування міжнародних практик.

Результати магістерського дослідження направлені на підвищення професійного рівня публічних управлінців та ознайомлення їх із реформуванням публічного управління з точки зору застосування міжнародного досвіду. Матеріали роботи будуть корисними для удосконалення діяльності органів влади, а також у процесі підвищення кваліфікації чи професійного навчання державних службовців.

Ключові слова: публічне управління, практики публічного управління, реформи публічного управління, глобалізація, міжнародний досвід реформ публічного управління.

SUMMARY

Novak I. M. «Effective practices of public administration: analysis of international experience in the conditions of implementation of public administration reforms» – Manuscript.

Master's thesis in the specialty 281 «Public Administration». -Ivano-Frankivsk National Technical University of Oil and Gas. - Ivano-Frankivsk, 2024.

The study examines the issue of applying effective public administration practices from the perspective of international experience in the context of public administration reforms in Ukraine.

The author focused on the theoretical principles of using effective public administration practices in the context of implementing reforms. In particular, the role of public administration in the development of the state and the mechanisms for ensuring its effectiveness are characterized. The main directions and processes of public administration are also analyzed.

In addition, the work examines the influence of international experience on the implementation of public administration reforms in Ukraine. In particular, the features of ensuring the development of the public administration system in Ukraine from the perspective of globalization processes in general and international experience of reforms in the field in particular are analyzed.

The author also proposed ways to increase the efficiency of public administration in Ukraine in the context of applying international practices.

The results of the master's research are aimed at improving the professional level of public administrators and familiarizing them with the reform of public administration from the point of view of applying international experience.

The materials of the work will be useful for improving the activities of government bodies, as well as in the process of advanced training or professional training of civil servants.

Keywords: public administration, public administration practices, public administration reforms, globalization, international experience of public administration reforms

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ВИКОРИСТАННЯ ЕФЕКТИВНИХ ПРАКТИК ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В УМОВАХ РЕАЛІЗАЦІЇ РЕФОРМ.....	
1.1 Роль публічного адміністрування у розвитку держави.....	9
1.2 Механізми забезпечення ефективності публічного управління.....	19
1.3 Основні напрями та процеси здійснення публічного управління.....	28
РОЗДІЛ 2 ВПЛИВ МІЖНАРОДНОГО ДОСВІДУ НА РЕАЛІЗАЦІЮ РЕФОРМ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В УКРАЇНІ.....	
2.1 Напрямки модернізації публічного управління.....	39
2.2 Особливості забезпечення розвитку системи публічного управління світовий досвід та українські реалії.....	43
2.3 Аналіз впливу глобалізаційних процесів на публічне управління в Україні.....	47
РОЗДІЛ 3 ЗАСТОСУВАННЯ МІЖНАРОДНИХ ПРАКТИК ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В УКРАЇНІ В КОНТЕКСТІ РЕАЛІЗАЦІЇ РЕФОРМ.....	
3.1 Зарубіжний досвід модернізації публічного управління та перспективи його застосування в Україні.....	60
3.2 Шляхи підвищення ефективності реформування публічного управління в Україні.....	66
ВИСНОВКИ.....	69
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	73

ВСТУП

Актуальність теми. Розвиток України як сучасної держави, яка спроможна відстоювати власні національні інтереси, значним чином залежить від її інтеграції в європейський і світовий цивілізаційний процес та ефективного управління в умовах глобалізаційних викликів. Однією з головних умов для належного позиціонування нашої держави у міжнародному співтоваристві є взаємодія суспільства та органів державної влади з максимальною ефективністю, враховуючи можливості та потреби один одного. У зв'язку з виникненням таких вимог у суспільстві, повинна змінюватися й система публічного управління, яка має пристосовуватися до реалій сьогодення, зокрема, щодо забезпечення потреб суспільства та налагодження ефективної роботи органів державної влади на всіх її рівнях.

Зміни, що відбуваються у світі та в Україні, особливо в контексті триваючої російської агресії проти нашої держави, актуалізують питання реформування системи публічного управління, проведення інституційних і політико-правових перетворень з врахуванням успішних міжнародних практик, таких практик, які б забезпечили системі публічного управління нашої держави максимальну ефективність, а суспільству – релевантне задоволення його інтересів.

Зміни в розумінні про роль і місце держави в управлінні суспільними процесами мають усвідомлювати не лише фахівці публічного управління чи політики, але й громадяни нашої держави загалом. Саме тому підготовка висококваліфікованих кадрів для органів влади, здатних належним чином виконувати покладені на них завдання і вирішувати практичні проблеми в сфері публічного управління набуває все більшої важливості.

Обґрунтування вибору теми дослідження. Проблеми реформування публічного управління та врахування міжнародного досвіду в цьому процесі, зокрема, в контексті застосування успішних та ефективних практик інших країн, безумовно, відіграють важливу роль для розвитку та становлення нашої держави на міжнародному рівні, особливо в контексті збройної російської агресії.

Варто наголосити, що, непрості обставини, в яких опинилася Україна, жодним чином не можуть бути оправданням щодо неналежної роботи органів влади, а тому реформи у сфері публічного управління, завжди були і будуть актуальними.

Теоретичні засади використання ефективних практики публічного управління досліджували у своїх працях такі науковці як: С. Адамовська, Г. Вишняк, О. Громико, М Дурман, І Лопушинський Г. Мазур, Т. Малахова, Є. Міщук, Р Федун, та інші

Дослідженню міжнародного досвіду реформування публічного управління та використання його методів в Україні присвятили свої праці такі вчені як О. Лесик, Ю. Лях, І. Нинюк, М. Нинюк, А. Обідченко, Г. Панченко, Л. Приходченко, та інші.

Доцільно проаналізувати, узагальнити та використати як теоретико-методологічне забезпечення дослідження проблеми використання ефективних практик публічного управління в умовах реалізації реформ в контексті міжнародного досвіду.

Мета дослідження і завдання дослідження. Мета магістерської роботи полягає у дослідженні питання використання ефективних практик публічного управління в умовах реалізації реформ в контексті міжнародного досвіду.

Для досягнення мети, необхідно вирішити наступні завдання:

- охарактеризувати роль публічного адміністрування у розвитку держави;
- дослідити механізми забезпечення ефективності публічного управління;

- охарактеризувати основні напрями та процеси здійснення публічного управління;
- проаналізувати напрямки модернізації публічного управління;
- дослідити особливості світового досвіду забезпечення розвитку системи публічного управління з точки зору українських реалій;
- проаналізувати вплив глобалізаційних процесів на публічне управління в Україні;
- охарактеризувати зарубіжний досвід модернізації публічного управління та визначити його перспективи його застосування в Україні;
- запропонувати шляхи підвищення ефективності реформування публічного управління в Україні.

Об’єкт дослідження – реформи публічного управління в Україні.

Предмет дослідження – застосування практик публічного управління з точки зору міжнародного досвіду в контексті реформування публічного управління в Україні.

Методи дослідження. Для досягнення поставленої мети дослідження застосовувалася система загальних та спеціальних методів наукового пізнання. Зокрема, *діалектичний метод* дав можливість забезпечити повноту, об’єктивність, всебічність та конкретність результатів дослідження; *системно-структурний метод* застосовано при узагальненні нормативної бази та наукової літератури; *логіко-догматичний метод* – став у нагоді при тлумаченні окремих наукових та законодавчих термінів, формулюванні визначень юридичних понять; *метод аналізу і синтезу*, а також *порівняльний метод* були використані для дослідження процесу адаптації вітчизняного законодавства до європейських нормативних актів.

Новизна отриманих результатів полягає визначенні важливості використання міжнародного досвіду в процесі реформування публічного управління в Україні та застосування ефективних практики у цьому процесі. У результаті проведеного дослідження сформульовано низку концептуальних

положень, що вирізняються науковою новизною та мають важливе теоретичне та практичне значення.

Практичне значення одержаних результатів полягає в тому, що сформульовані в роботі положення, висновки, пропозиції та рекомендації можуть бути використані у:

- науково-дослідній діяльності – як основа для подальшого дослідження використання міжнародних практик для реформування публічного управління;

- правозастосовчій діяльності – для формування критеріїв вдосконалення системи публічного управління в контексті інтеграційних процесів в нашої держави у світове співтовариство;

- навчальному процесі – при розробленні нових та оновленні існуючих навчальних курсів за спеціальністю «Публічне управління та адміністрування».

Опис структури роботи. Магістерська робота складається із вступу, трьох розділів, що включають вісім підрозділів, висновків та списку використаних джерел. Загальний обсяг роботи – 79 сторінок. Список джерел містить 51 найменування

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ВИКОРИСТАННЯ ЕФЕКТИВНИХ ПРАКТИК ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В УМОВАХ РЕАЛІЗАЦІЇ РЕФОРМ

1.1 Роль публічного адміністрування у розвитку держави

Тема «публічного адміністрування» та його вплив на розвиток держави і економіки стала предметом окремої сесії ООН у квітні 1996 року, на якій було обговорено важливість публічного адміністрування та шляхи підвищення його ефективності. Підкреслено значення публічного адміністрування для таких аспектів, як економічне зростання, соціальний розвиток, поліпшення інфраструктури, охорона навколишнього середовища, розвиток державно-приватного партнерства, управління програмами розвитку та нормативне регулювання процесів розвитку.¹

Щодо підвищення ефективності публічного адміністрування, було виділено кілька ключових аспектів: вдосконалення системи державної служби, розробка якісних політик і програм, поліпшення фінансового управління, підготовка висококваліфікованих кадрів для державної служби, а також розробка стратегій для управління в умовах криз і постконфліктних ситуацій. Підсумком цієї сесії ООН стала Резолюція A/RES/50/225 «Публічне адміністрування та розвиток», прийнята 1 травня 1996 року, яка визнала необхідність ефективного урядування для забезпечення розвитку держав, що враховує потреби громадян, соціальну справедливість, доступ до якісних послуг та виробничого капіталу, а також створює умови для стійкого розвитку, орієнтованого на людські потреби.²

¹ Мазур Г. В. Ефективні практики публічного управління: аналіз міжнародного досвіду в умовах реалізації реформ публічного управління. Робота на здобуття ступеня магістра, Київ 20220. 118 с.

² Там само

Зокрема, Генеральна Асамблея ООН запропонувала урядам зміцнювати свої можливості в галузі державного та фінансового управління шляхом проведення адміністративних та управлінських реформ у державному секторі. Це має включати підвищення ефективності та продуктивності, звітності та гнучкості державних установ, а також, де можливо, здійснення децентралізації державних органів та служб.

Особливу увагу рекомендується звернути на наступні напрямки:

а) зміцнення можливостей урядів у таких сферах, як розробка політики, реорганізація адміністративних структур, реформа державної служби, розвиток людських ресурсів та підготовка кадрів у сфері публічного адміністрування;

б) підвищення ефективності роботи державного сектору; с) фінансове управління;

в) співпраця між державним та приватним секторами; е) соціальний розвиток;

г) розвиток інфраструктури та охорона навколишнього середовища; г) потенціал урядів у правовій сфері;

д) управління програмами розвитку.

У цьому контексті Асамблея закликала ООН об'єднати ресурси та забезпечити легкий доступ до інформації в галузі публічного адміністрування, підтримувати підготовку кадрів та наукові дослідження у цій сфері та в фінансовій області на всіх рівнях. Також було рекомендовано проводити інформаційно-пропагандистські заходи, обмін досвідом, надавати консультаційні послуги, технічну допомогу, сприяти розвитку потенціалу та людських ресурсів.³

³ Мазур Г. В. Ефективні практики публічного управління: аналіз міжнародного досвіду в умовах реалізації реформ публічного управління. Робота на здобуття ступеня магістра, Київ 20220. 118 с.

З метою реалізації сновних положень Резолюції ООН A/RES/50/225, з 27 травня по 4 червня 1997 року було проведено тринадцяте засідання групи експертів Програми ООН з питань публічного адміністрування та фінансів. До Порядку денного були включені наступні ключові питання, що стосуються переосмислення ролі держави:

1. сприяння створенню сприятливих умов для ефективного публічного адміністрування;
2. укріплення професіоналізму, етичних стандартів та репутації державної служби;
3. переосмислення ролі держави у соціальному розвитку;
4. створення умов для розвитку приватного сектору;
5. зміцнення потенціалу урядів у мобілізації фінансових ресурсів, управлінні фінансами та забезпеченні фінансової підзвітності.

На засіданні, зокрема, було відзначено, що до нещодавнього часу держава сприймалася як основний активний учасник, який існує окремо від суспільства. Однак її роль потребує перегляду з метою створення умов для розвитку приватного сектору та налагодження партнерських відносин з бізнес-структурами, неурядовими організаціями та іншими учасниками громадянського суспільства. У зв'язку з цим запропоновано впроваджувати адміністративні реформи, що передбачають зменшення бюрократії, децентралізацію та передачу повноважень на нижчі рівні та громадянське суспільство.

Згідно з думкою Й. Олсена, основними факторами, що спричинили необхідність реформ у сфері публічного адміністрування, є наступні⁴:

- централізована влада втратила свою значущість;

⁴ Resolution adopted by the General Assembly, A/RES/50/225 1 May 1996, Public administration and development, [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://www.worldlii.org/int/other/UNGA/1996/11.pdf>

- адміністрація, яка раніше лише видавала накази, поступилася місцем адміністрації, що орієнтується на досягнення результатів, угоди, дерегуляцію та конкуренцію;
- діяльність повинна характеризуватися ефективністю, а не лише спрощенням процедур і формальностей;
- з'явилася потреба будувати діяльність на основі ринкової економіки та досвіду приватного сектору;
- директори отримали більше повноважень і влади, при цьому їх контакт з міністрами став обмеженим;
- взаємодія між суспільством та державою має більше комерційний, аніж політичний характер, тому в цьому контексті люди виступають як споживачі, а не як громадяни.

Оскільки останні два десятиліття відзначаються глобалізацією та лібералізацією ринків, уряди майже всіх країн визначають партнерство з неурядовими організаціями, приватним сектором та громадянським суспільством як ключовий аспект реформування державного управління. Таким чином, на зміну жорсткій, бюрократичній та ієрархічній системі, що домінувала в ХХ столітті, приходить нова, більш гнучка модель, орієнтована на ринкову економіку.⁵

Це не просто просте змінювання системи, а реформа, що радикально змінює роль держави у суспільстві та у відносинах між Державою і Громадянином. Зокрема, на думку А. Фельца і П. Джоса, в країнах, що розвиваються, існувала традиція політичного нігілізму, байдужості, бюрократії та неефективних підходів до державного управління.

М. Хан пояснює, що традиції, що існували в цих країнах, мають коріння в часи колонізації, коли влада була зосереджена в руках правлячих

⁵ Мазур Г. В. Ефективні практики публічного управління: аналіз міжнародного досвіду в умовах реалізації реформ публічного управління. Робота на здобуття ступеня магістра, Київ 20220. 118 с.

еліт. Однак у цих країнах поступово формується розуміння необхідності змін, які передбачають впровадження принципів нового публічного адміністрування, зокрема ефективної співпраці між приватним та державним секторами. Важливим у цьому контексті є спостереження К. Худа, який зауважив, що приватний сектор може запропонувати рішення для державних проблем, підкресливши важливість стратегічного планування, прогнозування та орієнтації на досягнення результату.

За даними Секретаріату Економічної та Соціальної Ради ООН, існують приклади застосування механізмів прийняття рішень, що сприяють формуванню партнерських зв'язків між урядовими та неурядовими структурами, так званого «об'єднаного уряду», який має як внутрішні, так і зовнішні зв'язки, що охоплюють вертикальні та горизонтальні взаємодії. У процесі реалізації «об'єднаної» стратегії багато країн підтримують участь громадян у державних процесах, наприклад, при формуванні бюджетної політики, орієнтуючи її на інтереси всіх верств населення. У деяких країнах заохочується участь громадян у контролі за наданням послуг державним сектором, особливо на місцевому рівні, через механізм, відомий як «система народного контролю».⁶

Наприклад, подібна система використовується в ряді африканських країн (Республіка Малаві, Південно-Африканська Республіка, Уганда, Гана, Руанда), Індії (Хайдарабад), Південній Азії (Непал), а також в Боснії та Герцеговині для оцінки роботи органів місцевого самоврядування. Вона застосовується для моніторингу надання медичних послуг, освіти, роботи громадського транспорту, водопостачання, поводження з відходами та інших послуг.

Ця система дозволяє громадянам безпосередньо спілкуватися з надавачами послуг та місцевими органами, висловлюючи свою думку про якість отриманих послуг. При цьому оцінка базується на кількох критеріях,

⁶ Strengthening public administration for the Millennium Development Goals : a partnership-building approach : report of the Secretariat, E/C.16/2004/5, [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <https://digitallibrary.un.org/record/515571?ln=en>

таких як ефективність роботи персоналу, пунктуальність, ставлення до споживачів, доступність послуг у межах населеного пункту, а також доступність для всіх бажаючих. На основі отриманих результатів виявляються сильні та слабкі сторони, після чого приймаються рішення для покращення роботи.

Ця система довела свою ефективність у зазначених країнах і значно покращила якість послуг. У США «система народного контролю» була впроваджена на початку ХХ століття та відома як «метод прямої демократії», який дає громадянам право готувати петиції та брати участь у референдумах. На сьогодні ця система функціонує в 27 штатах США та в Швейцарії. В кінці ХХ — початку ХХІ століття в Сполучених Штатах знову набуває популярності ідея застосування управлінських практик, що базуються на досвіді приватного сектору, і ряд реформ полягають у тому, щоб «управляти урядом як бізнесом».

Такий підхід, зокрема, був застосований у таких сферах, як управління персоналом та фінансовий менеджмент. В результаті відносини між працівником і роботодавцем стали більш гнучкими, оскільки менеджери отримали більші повноваження у питаннях найму та звільнення працівників. У свою чергу, працівники почали отримувати грошові заохочення за ефективно виконання завдань, просування по кар'єрній сходах та інші досягнення.

Реформа управління в державному фінансовому секторі включала зміни в системі бюджетування та звітності, а також запуск процесу приватизації, при якому певні урядові функції були передані приватному сектору. Зокрема, на початку 80-х років у Сполучених Штатах виникла ідея, що приватні компанії можуть допомогти урядам заощадити кошти або

заробити їх, виконуючи певні функції швидше, дешевше та ефективніше управляючи фінансами.⁷

На відміну від Сполучених Штатів, де реформа відбувалася поступово, Велика Британія вибрала більш радикальний підхід. Перш за все, були скасовані витрати на низку малоефективних державних програм, зокрема на програму United Kingdom's Next Steps program — довготривалу ініціативу, започатковану в 80-х роках для реформи державної служби, яка не дала очікуваних результатів. Крім того, було скорочено кількість державних службовців або змінено їхню кваліфікацію, а частину функцій передано автономним організаціям та агентствам, які до 1997 року виконували 75% від загальної кількості функцій, що раніше належали тільки державній службі.

Також було спрощено низку бюрократичних процедур, знижено на 18% вартість адміністративних послуг, а час на оформлення паспортів скорочено з 95 до 10 днів. Ці заходи з децентралізації влади та делегування повноважень з часом довели свою ефективність.

Адміністративна реформа в Європейському Союзі має різні форми в залежності від кожної держави-члена. У той час як деякі країни виступають піонерами в реалізації реформ і демонструють їхню ефективність, інші значно відстають через глибоко вкорінені традиційні погляди на систему управління та політичний режим. Реформи в сфері публічного адміністрування в ЄС активно почалися ще в 80-ті роки минулого століття, але вони проводилися поступово, паралельно з розширенням Союзу та вступом нових країн-членів. Незважаючи на різні етапи та підходи до реформування публічного адміністрування в окремих країнах ЄС, можна виявити спільні тенденції, зокрема, впровадження принципів «єдиного вікна»

⁷ The Pros and Cons of Privatizing Government Functions, ANDY KIM, DECEMBER 2010, [Електронний ресурс]. — Режим доступу: 117 <https://www.governing.com/topics/mgmt/pros-cons-privatizing-governmentfunctions.htm>

та «відкритого уряду», регулярну оцінку впроваджених реформ, спрощення бюрократичних процедур, цифрову трансформацію бізнес-процесів тощо.

Нижче наведено загальні тенденції, що спостерігаються в усіх країнах Європейського Союзу при здійсненні реформи публічного адміністрування⁸:

- забезпечення прозорості урядових дій через відкритий доступ до законодавчих актів, впровадження платформи з відкритими даними, створення органів для боротьби з корупцією;

- реформа державної служби, що передбачала скорочення кількості працівників і зниження витрат на утримання апарату, укріплення принципу меритократії, вдосконалення системи оцінки виконання функцій, запровадження етичного кодексу для державних службовців;

- впровадження електронного уряду через створення онлайн-порталу для надання послуг і використання електронного підпису;

- посилення співпраці між центральним урядом та державними агентствами і незалежними органами;

- покращення ефективності роботи та орієнтація на кінцевий результат;

- розробка нової державної політики, заснованої на доказах, аналізі впливу на зацікавлені сторони та результатах консультацій з ними.⁹

У більшості країн ЄС реформи були ініційовані через потребу змін у системі управління державою та євроінтеграційні процеси. У двох третинах країн ці зміни були поступовими та не мали радикального характеру. Лише в Великій Британії, Ірландії та скандинавських країнах реформи були закріплені на законодавчому рівні, що забезпечило їх незалежність від політичних рішень та вподобань адміністративних еліт. Серед недоліків цих реформ можна відзначити відсутність централізованого механізму для збору

⁸ Public Administration Reform in Europe: Conclusions, lessons learned and recommendations for future EU policy, EUROPEAN COMMISSION, Publications Office of the European Union, 2018, [Електронний ресурс]. — Режим доступу <https://ec.europa.eu/social/BlobServlet?docId=20210&langId=sk>

⁹ Мазур Г. В. Ефективні практики публічного управління: аналіз міжнародного досвіду в умовах реалізації реформ публічного управління. Робота на здобуття ступеня магістра, Київ 20220. 118 с.

інформації щодо результатів моніторингу та оцінки реформ, а також їхнього прогресу. До переваг реформ можна віднести процеси децентралізації, скорочення кількості органів місцевого самоврядування та агенцій через їхнє злиття, покращення горизонтальної координації, а також зміни в підходах до формування бюджетів, які тепер орієнтовані на стратегічні цілі та пріоритети урядів. За оцінками експертів Генерального Директорату праці, соціальних відносин та суспільної інтеграції Європейської Комісії, найкращі результати стратегічного планування демонструють скандинавські країни (Данія, Фінляндія, Швеція), країни Балтії (Латвія, Литва) та Велика Британія, а найгірші результати спостерігаються в Словенії, Румунії, Греції, на Кіпрі та, що дивно, в Німеччині та Люксембурзі.¹⁰

Європейська комісія приділяє значну увагу реалізації ключових реформ, спрямованих на зміцнення довіри до політики розширення та посилення її реформаторського потенціалу. Реформа державного управління є основою цього процесу поряд з верховенством права та економічним управлінням, які є вирішальними для успіху політичних та економічних реформ, а також для створення основи для впровадження стандартів і правил Європейського Союзу. Ефективне державне управління є необхідною умовою для забезпечення демократичного управління. Співпраця між країнами призвела до створення у 1999 році документу «Принципи державного управління», який поєднує досвід процесу вступу до ЄС та експертні знання ОЕСР у сфері врядування, а також включає багаторічний досвід Організації економічного співробітництва та розвитку (ОЕСР) і країн-членів ЄС, зокрема, колишніх кандидатів на вступ. «Принципи» детально описують ідеали належного державного управління, до яких повинні прагнути країни.¹¹

¹⁰ Мазур Г. В. Ефективні практики публічного управління: аналіз міжнародного досвіду в умовах реалізації реформ публічного управління. Робота на здобуття ступеня магістра, Київ 20220. 118 с.

¹¹ Там само

У «Принципах» вперше запропоновано механізм моніторингу для урядів та осіб, відповідальних за розробку політики, з метою стеження за процесом реалізації необхідних реформ. Завдяки більшій увазі до впровадження реформ та збору даних про ефективність діяльності урядів, «Принципи» стають не лише набором вимог, але й інструментом, що допомагає формувати концепцію реформування державного управління, а також служить орієнтиром для ключових осіб, відповідальних за прийняття рішень.

Таким чином, новий підхід надає можливість зосередити спільні зусилля державних органів, Європейської Комісії та ОЕСР на підвищенні ефективності управління. Правильно організована та професійна державна служба, покращене планування і координація політики, надійні адміністративні процедури та ефективне управління державними фінансами є критичними для стабільного функціонування держави і впровадження реформ, необхідних для інтеграції в Європейський Союз. Країнам потрібно посилити свої зусилля щодо вдосконалення органів державного управління на всіх рівнях на основі національних стратегій.

З огляду на виклики, з якими стикаються країни, що прагнуть вступити до ЄС, Європейська Комісія збільшує свою підтримку реформ у сфері державного управління, сприяючи їх впровадженню через механізми Угоди про асоціацію, переговори про вступ або спеціальні ініціативи для окремих країн під її егідою. Крім того, Європейська Комісія ініціює більш структурований політичний діалог щодо реформ державного управління з країнами-кандидатами, створюючи для цього спеціальні робочі групи.

Значення ефективного управління стало особливо виразним під час глобальної фінансової кризи, яка змусила зосередити увагу на діяльності органів державного управління як на внутрішньому, так і на міжнародному рівнях. Це усвідомлення вказує на те, що належне врядування має великий вплив на те, як ефективно використовуються доступні ресурси для досягнення системних результатів і наслідків. Цей виклик є знайомим для

урядів країн, які прагнуть вступити до Європейського Союзу, оскільки процес інтеграції вимагає реалізації глибинних реформ за умов часто обмежених фінансових можливостей. Протягом понад 25 років ОЕСР та Європейська Комісія співпрацюють в рамках ініціативи SIGMA, спрямованої на зміцнення державного управління та підтримку проведення реформ врядування в країнах-кандидатах на вступ до ЄС та в сусідніх країнах.

1.2 Механізми забезпечення ефективності публічного управління

Розмежування понять «результативність» і «ефективність» було визначено у ДСТУ ISO 9000:2007, де результативність (англ. *effectiveness*) означає ступінь досягнення запланованих цілей і виконання наміченої діяльності, тоді як ефективність (лат. *efficiency*) визначається як співвідношення між досягнутими результатами та витраченими ресурсами. Як видно, результативність у цьому контексті схожа на цільовий підхід до розуміння ефективності, що підкреслює їх близькість, але не тотожність. У сфері публічного управління ефективність можна трактувати як взаємодію між ресурсами та результатами з урахуванням принципів демократичності та підзвітності органів влади перед громадянами.

У публічному управлінні виділяють три основні показники ефективності: загальну соціальну ефективність, ефективність організації та функціонування державного органу, а також ефективність діяльності управлінських структур і посадових осіб. Однією з важливих складових управлінської ефективності на місцевому рівні є соціальний аспект, оскільки саме через місцеве самоврядування громадяни реалізують свої права і свободи. У публічному адмініструванні результативність відображає виконання указів, дотримання норм і процедур, реалізацію управлінських

рішень, які часто пов'язані з досягненням соціальних ефектів, що мають якісний характер і важко піддаються кількісному вимірюванню.¹²

Один із сучасних експертів у галузі публічного управління, Гірт Букерт, підкреслює, що державне управління не є нейтральним і технічним процесом ухвалення та реалізації рішень, а є діяльністю, тісно пов'язаною з політикою, законами та громадянським суспільством. Проблема ефективності різних складових системи державного управління, як важливого аспекту публічного адміністрування, також приділяли увагу вітчизняні науковці. Зокрема, В. Цветков визначає ефективність державного управління через призму громадської свідомості та правового становища людини в суспільстві, зазначаючи, що «ефективність державного управління – це специфіка управлінської діяльності, яка здійснюється людиною і для людини»¹³.

Б. Гаврилишин зазначає, що ефективність влади – це, в основному, її сприйняття (елемент соціальної ефективності). Мається на увазі, що суспільству не все одно, як здійснюється управління, воно зацікавлене в його ефективності [6, с. 50].

Н. Нижник наголошує, що є три головні підходи до розуміння якості публічного управління¹⁴:

1. Модель оцінки ефективності за схемою «ресурси – витрати – результат», яка схожа на модель «внесок – продукт», відображає витратний підхід до визначення ефективності, або характеризує «дієвість» результатів.

¹² Лопушинський І. П., Дурман М. О., Малахова Т. В. Механізми забезпечення ефективності публічного управління та результативності адміністрування. Вісник адміністрування, ВІСНИК ХНТУ № 3(82), 2022 р., , 2022 р., С. 135-144.

¹³ Цветков В. В. Державне управління: основні фактори ефективності (політико-правовий аспект). Х.: Право, 1996. 164 с.

¹⁴ Нижник Н. До проблеми ефективності державного управління в Україні. Підвищення ефективності державного управління: стан, перспективи та світовий досвід: зб наук. пр.; за заг. ред. В. М. Князева. К.: Вид-во УАДУ, 2000. С. 6-11.

2. Модель довгострокової організації Р. Лайкерта, згідно з якою ефективність визначається через три групи факторів: а) внутрішні організаційні чинники (змінні), які знаходяться під контролем організації: формальна структура, економічна стратегія, соціальна політика, кваліфікація персоналу та ін.; б) проміжні змінні, які відображають людські ресурси організації: організаційний клімат, ставлення до праці, навички співробітників, рівень довіри до керівництва, традиції, методи прийняття рішень, способи стимулювання і мотивації діяльності; в) результативні (наслідкові) змінні, які визначають кінцевий результат зусиль: зміни в прибутку, продуктивності праці, рівень задоволення потреб тощо.

3. Модель захисту збалансованих інтересів суспільства і держави, що полягає в ефективному вирішенні проблеми оптимального захисту інтересів держави, населення, соціальних груп та окремих громадян.

Ефективність буде досягнута лише при взаємодії трьох складових: громадян, суспільства і держави. Остання модель схожа на багатокритеріальний підхід до оцінки ефективності з урахуванням інтересів різних зацікавлених груп.

Підсумовуючи вище наведені визначення, можна запропонувати таке розуміння ефективності публічного управління та результативності адміністрування. Ефективність публічного управління є сукупністю результатів публічних управлінських рішень, що включає показники економічної ефективності (продуктивності), результативності, корисності (впливу) та якості.

Результативність публічного адміністрування є загальним показником, який охоплює як кількісні, так і якісні характеристики, відображаючи здатність досягати поставлених цілей, економність у використанні ресурсів, продуктивність отриманих результатів (ефективність), а також відповідність результатів функціонування економіки країни її стратегічним цілям, міжнародним стандартам і рівню якості життя населення.

Згідно з найбільш поширеним тлумаченням, ефективність управління визначається як результат, порівняний з витратами на його досягнення (які включають не тільки прямі витрати на систему управління, а й витрати на реалізацію управлінських рішень). Однак виміряти результат управління та оцінити його ефект є досить складним завданням. Тому важливо виокремити критерії, за якими можна оцінити результативність і ефективність публічного управління та адміністрування. Критерії ефективності публічного управління можна поділити на два основних блоки: організаційний та особистісний.

Організаційний блок включає критерії, що визначають успішність роботи установи чи організації як соціальної одиниці. Серед них:

1.Цілеспрямованість організації (відображає готовність організації досягати своїх цілей);

2.Згуртованість організації (характеризує міцність і стійкість міжособистісних відносин в організації, а також психологічний клімат та рівень функціональної взаємодії співробітників);

3. Інтегративність організації (вказує на соціально-психологічний розвиток організації, визначає рівень узгодженості дій і чіткість структур професійних обов'язків);

4. Відносна стабільність організації (відображає швидкість плинності кадрів та динаміку соціально-психологічного клімату, рівень конфліктності та інші показники);

5. Самоорганізованість організації (характеризує рівень розвитку управлінських процесів та самоуправління, специфіку взаємодії членів організації в різних соціальних групах: малих, середніх і великих);

6. Саморозвиток організації (визначає здатність організації до самовдосконалення та адаптації до змін у зовнішньому середовищі)¹⁵.

¹⁵ Лопушинський І. П., Дурман М. О., Малахова Т. В. Механізми забезпечення ефективності публічного управління та результативності адміністрування. Вісник адміністрування, ВІСНИК ХНТУ № 3(82), 2022 р., , 2022 р., С. 135-144.

Особистісний блок включає критерії ефективності діяльності учасників управлінського процесу (суб'єктів управління):

1. Активність суб'єктів управління як діяльнісний компонент психології особистості (відображає рівень психофізичної та соціально-психологічної життєдіяльності працівників);

2. Задоволеність трудовою діяльністю (показує ставлення працівника до своєї роботи, колег і самого себе, дозволяє оцінити соціально-психологічні аспекти функціонування організації);

3. Умотивованість суб'єктів управління (відображає наявність свідомих причин для трудової, пізнавальної, комунікативної та іншої активності, що є необхідною умовою для ефективної діяльності групи);

4. Емоційність (характеризує емоційне ставлення до взаємодії в соціальних групах);

5. Стресостійкість (виявляє здатність особистості швидко мобілізувати емоційно-вольовий потенціал для протидії негативним впливам, що є індикатором загального соціально-психологічного стану організації).¹⁶

Одним із способів досягнення поставлених цілей є використання виконавчих критеріїв або критеріїв результативності. Вони виступають як механізм не лише для організації діяльності органів публічної влади, а й для її якісної оцінки. Критерії оцінки результативності також є інструментом підвищення ефективності взаємодії органів влади з громадськістю. Вони дозволяють визначити, наскільки ефективно працює влада, на яких напрямках вона витратила державні чи місцеві кошти і в яких обсягах. Завдяки цим критеріям громадяни мають право та можливість контролювати діяльність як центральної, так і місцевої влади. [11, с. 144].

¹⁶ Лопушинський І. П., Дурман М. О., Малахова Т. В. Механізми забезпечення ефективності публічного управління та результативності адміністрування. Вісник адміністрування, ВІСНИК ХНТУ № 3(82), 2022 р., , 2022 р., С. 135-144.

Щоб говорити про ефективність функціонування відповідного органу влади, його діяльність слід подати у вигляді процесів:

1. Процес надходження (залучення матеріально-технічних, людських, інформаційних, фінансових та часових ресурсів).
2. внутрішній процес (обробка ресурсів та прийняття управлінських рішень).
3. Процес результату (реалізація державних проєктів/надання адміністративних послуг; оцінка результативності та ефективності роботи органів влади — рівень відповідності досягнутих результатів визначеним цілям і задачам, задоволення громадян від реалізації державних ініціатив та наданих адміністративних послуг)¹⁷.

Як зазначають Карташов Є. Г. та інші дослідники, оцінка ефективності публічного управління та результативності адміністрування, що стосується управління складною та багатофункціональною системою, є дуже складним завданням. Публічне управління не має чітко формалізованої цільової функції, а отже, не існує єдиного інтегрального показника його якості. Цілі публічного управління, як правило, формулюються у вигляді списку, і вони не зводяться до однієї основної мети, деталізація якої може бути визнана іншими цілями. Крім того, складність створення інтегральних показників для оцінки ефективності збільшується через те, що результати виконання функцій публічного управління не завжди безпосередньо пов'язані з його якістю.

У контексті оцінки ефективності публічного управління та результативності адміністрування важливо звертатися до найкращих світових та європейських практик. Варто зазначити, що критерії для оцінки результативності роботи органів публічної влади активно використовуються

¹⁷ Лопушинський І. П., Дурман М. О., Малахова Т. В. Механізми забезпечення ефективності публічного управління та результативності адміністрування. Вісник адміністрування, ВІСНИК ХНТУ № 3(82), 2022 р., , 2022 р., С. 135-144.

в багатьох розвинених демократичних країнах, оскільки вони дозволяють оцінювати якість і ефективність послуг, що надаються державними органами, а також загальну результативність їхньої діяльності.

Наприклад, у Канаді критерії результативності застосовуються з кількох основних причин: по-перше, вони сприяють покращенню якості діяльності, адже урядові програми існують для надання послуг громадянам, що підвищує рівень їхнього життя. Виконавчі критерії допомагають муніципалітетам оптимізувати свою роботу, надаючи ефективні, якісні та продуктивні послуги громаді. По-друге, ці критерії підвищують відповідальність, оскільки мають важливе значення для бюджетного процесу, даючи можливість оцінити співвідношення вартості послуг та витрат на їх надання. По-третє, виконавчі критерії сприяють підвищенню прозо¹⁸ рості діяльності органів влади, оскільки документи, що оцінюють результативність її роботи, доступні для широкої громадськості.

Країни Організації економічного співробітництва та розвитку (ОЕСР) створили комплексну систему виконавчих критеріїв і на національному рівні реалізують обов'язкові програми, які підтримують цю систему оцінки. Окрім традиційних форм внутрішнього аудиту та інших методів перевірки, центральні органи влади також застосовують підходи до забезпечення якості, такі як суспільно орієнтоване управління та встановлення початкових критеріїв для оцінки.

У США федеральний уряд та тридцять штатів ухвалили законодавчо затверджені виконавчі критерії для своїх департаментів та муніципалітетів. У Канаді федеральний уряд і всі провінції організують свою діяльність на основі затвердженої системи оцінки результативності. З 2001 року муніципалітети Онтаріо долучились до виконання нової програми оцінки

¹⁸ Розвиток партнерства між місцевою владою та недержавним сектором у сфері надання громадських послуг: монографія / О. В. Берданова, В. М. Вакулєнко, М. Д. Василенко, О. В. Галацан та ін.; за ред. Ю. П. Лебединського. Ужгород: Патент, 2003. 192 с

результатів діяльності, яка стала першою масштабною ініціативою такого виду в Північній Америці. Вони повинні були надавати міністерству муніципальних справ інформацію про результати діяльності згідно з новими оцінювальними критеріями та звітувати перед платниками податків. Ця програма включає 35 критеріїв для оцінки 9 ключових сфер діяльності муніципалітетів, таких як місцеве самоврядування, планування, соціальні послуги, утилізація сміття, водопостачання, каналізація, транспорт, пожежна служба та поліція.

Програма впровадження виконавчих критеріїв є відносно новою, і вона застосовується лише кілька років. Однак завдяки отриманим позитивним результатам до її реалізації залучаються нові учасники. У європейських системах управління велике значення мають системи забезпечення якості, такі як TQM (Total Quality Management), SQMS (Scottish Quality Management System) та ISO (International Standardization). Особливий інтерес до процедур забезпечення якості виник на початку 90-х років XX століття.

Враховуючи вищезазначене, можна стверджувати, що підвищення ефективності публічного управління та результативності адміністрування в Україні на сьогодні можливе через такі кроки:

- завершення процесу децентралізації функцій державних органів на місцевому рівні;
- організаційний розвиток управління публічними установами з метою покращення їх організаційної та соціальної ефективності;
- створення на державному рівні організацій, що сертифікуватимуть публічні організації в частині впровадження етичних стандартів та механізмів запобігання корупції;
- активний обмін досвідом у сфері публічного адміністрування, особливо з країнами Європейського Союзу, через проведення спільних конференцій, залучення фахівців, які мають досвід роботи в публічному управлінні, як консультантів і тренерів;

– спрощення регуляторного законодавства в економічній сфері, що зменшить бюрократичне навантаження на бізнес та одночасно усуне можливі корупційні ризики, пов'язані з різними дозволами, сертифікатами та розпорядженнями;

– підготовка нового покоління публічних службовців з високим рівнем кваліфікації;

– підвищення матеріальної мотивації публічних службовців на всіх рівнях, що збільшить привабливість посад публічних адміністраторів¹⁹.

Крім того, публічне управління та адміністрування в умовах воєнного стану має свої специфічні риси та механізми розвитку, які потребують окремих наукових досліджень для вироблення ефективних пропозицій щодо пріоритетів і напрямків покращення управлінських процесів під час протистояння зовнішній агресії. Значний вплив на ефективність публічного управління та результативність адміністрування має незавершеність адміністративно-територіальної реформи, що може призвести до посилення інституційних диспропорцій у відносинах між органами державної влади та місцевого самоврядування різних рівнів в Україні. Розподіл управлінських функцій між органами державної влади, органами місцевого самоврядування, соціально відповідальним бізнесом і інститутами громадянського суспільства, що стосуються виконання повноважень у сфері публічного управління, до початку агресії Російської Федерації значною мірою залишався недосконалим. Це стосується не лише організації суспільного життя, але й економічних компетенцій, а також роботи з формування мобілізаційного резерву та діяльності в сфері безпеки.

Враховуючи все вищезазначене, на сучасному етапі особливо важливим є підвищення ефективності публічного управління та результативності адміністрування через впровадження інституційних

¹⁹ Дума О. І. Ефективність публічного адміністрування в Україні: проблеми та виклики. Ефективна економіка, 2017. № 3. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5>

стандартів, які характерні для розвинених країн. Це особливо стосується нових підходів до стратегічного планування розвитку держави, її регіонів та місцевих громад.

Виклики, з якими стикається Україна сьогодні, потребують ефективного функціонування системи публічного управління, що є ключовим механізмом для формування та реалізації державної політики на всіх рівнях. Основним завданням цієї системи є регулювання та вдосконалення форм і методів управлінської діяльності з метою забезпечення прав і свобод людини та сталого розвитку країни в економічній, політичній та соціальній сферах. Саме ефективність публічного управління та результативність адміністрування мають важливе значення для цивілізаційного розвитку будь-якої держави.

Публічне управління є однією з основ забезпечення дієздатності та безпеки держави, економічного зростання, боротьби з бідністю та досягнення добробуту населення. Дослідження ефективності публічного управління в Україні дозволило виявити причини та наслідки неефективного управління на всіх рівнях — від державного до місцевого, а також визначити взаємозв'язок між ефективністю публічного управління та економічними показниками як країни в цілому, так і її регіонів та територіальних громад.

Заключним етапом нашого дослідження стало формулювання рекомендацій щодо поліпшення ефективності публічного управління та результативності адміністрування в Україні. Ці рекомендації мають теоретичний характер, але їх практичне впровадження та адаптація до конкретних дій і завдань у рамках публічних організацій дозволить поступово покращити якість управління та результативність адміністрування.

1.3 Основні напрями та процеси здійснення публічного управління

Аналіз публічного управління як системи діяльності дозволяє визначити основні напрями та процеси, що його складають:

1. Напрямок державного будівництва (державотворення), який реалізується через створення та розвиток системи публічної влади. Цей напрямок охоплює визначення і правове закріплення таких аспектів: форми публічного правління, політичний режим, територіальний (адміністративно-територіальний) устрій, місія, основні цілі та функції держави, їх пріоритетність, розподіл повноважень між гілками влади та вищими органами державної влади, структура органів публічної влади, а також корекція завдань і функцій цих органів.

2. Напрямок формування публічних стратегій і політик, що реалізується через процеси їх розробки та вдосконалення. Це включає визначення стратегії розвитку держави, регіонів та галузей, розробку політик за основними напрямками діяльності держави, програмування, формування планів дій (створення програм, планів дій, розробка сценаріїв і графіків досягнення цілей органів публічної влади), а також складання бюджету (розрахунок доходів та витрат, розподіл ресурсів на заплановані роботи для досягнення цілей).

3. Напрямок публічного адміністрування, який реалізується через втілення стратегій і державних політик. Він забезпечує безперервну організацію всіх вищезазначених процесів, оперативне і тактичне управління різними суспільними сферами, галузями та відносинами з метою досягнення визначених цілей, вирішення завдань держави та надання адміністративних послуг.

4. Ці напрями публічного управління реалізуються шляхом управлінських впливів, що передбачають прийняття відповідних управлінських рішень. Далі розглядаються основні сфери практичного застосування таких рішень та впливів за ключовими напрямками публічного управління в Україні, враховуючи положення Конституції України.²⁰

²⁰ Сучасні підходи і напрями розвитку публічного управління та адміністрування: підручник / А. О. Науменко, О. В. Смігунова, О. В. Дудник, С. І. Міненко; за ред. д-ра наук з держ. управління, проф. В. Д. Бакуменка; ДБТУ. – Харків: Майдан, 2022. – 280с

Управлінські рішення та впливи в сфері державного будівництва включають:

- організацію виборів президента, парламенту та органів місцевого самоврядування;
- визначення розподілу повноважень між президентом, парламентом і урядом;
- ініціювання референдумів з питань, передбачених Конституцією, зокрема щодо змін території країни;
- формулювання місії, цілей і функцій розвитку держави;
- забезпечення організаційної діяльності парламенту та визначення статусу його членів;
- створення та організація системи центральних органів виконавчої влади;
- утворення, реорганізація та ліквідація міністерств та інших центральних органів виконавчої влади;
- організація консультативних, дорадчих та інших допоміжних органів для виконання обов'язків президента;
- створення судів;
- організація та ліквідація адміністративно-територіальних одиниць, встановлення меж районів і міст, переведення населених пунктів у статус міста, а також їх найменування та перейменування; розробка принципів місцевого самоврядування та визначення особливого статусу столиці і інших міст;
- визначення і забезпечення правового режиму державного кордону;
- забезпечення національної безпеки та оборони, включаючи затвердження структури та чисельності силових відомств, оголошення війни, укладення миру, введення воєнного чи надзвичайного стану, проведення мобілізації, використання збройних сил у разі агресії, надання військової допомоги іншим країнам, допуск іноземних військових підрозділів на свою

територію, оголошення окремих територій зонами надзвичайної екологічної ситуації;

– забезпечення організації та функціонування органів виконавчої влади, основ публічної служби, організації публічної статистики та інформатизації;

– організація діяльності прокуратури, органів дізнання та слідства, нотаріату, установ виконання покарань, а також основи функціонування адвокатури;

– визначення принципів створення та діяльності політичних партій, інших громадських об'єднань, засобів масової інформації;

– внесення змін до Конституції;

– встановлення публічних свят;

– визначення правил використання та захисту публічних символів;

– формулювання прав і свобод людини та громадянина, забезпечення гарантій цих прав, а також основні обов'язки громадянина; регулювання громадянства, правосуб'єктності громадян, статусу іноземців та осіб без громадянства, прав корінних народів та національних меншин, порядку застосування мов;

– розробка принципів цивільно-правової відповідальності, визначення злочинів, адміністративних чи дисциплінарних правопорушень і встановлення відповідальності за них.²¹

Управлінські рішення та впливи щодо формування публічних стратегій та політик:

1. Визначення стратегічних напрямків розвитку країни.

2. Розробка та прийняття урядової програми діяльності.

3. Підготовка, затвердження та внесення змін до державного бюджету.

²¹ Сучасні підходи і напрями розвитку публічного управління та адміністрування: підручник / А. О. Науменко, О. В. Смігунова, О. В. Дудник, С. І. Міненко; за ред. д-ра наук з держ. управління, проф. В. Д. Бакуменка; ДБТУ. – Харків: Майдан, 2022. – 280с

4. Формулювання принципів зовнішньої та внутрішньої політики, зокрема в галузях грошово-кредитної, фінансової, валютної, цінової, інвестиційної та податкової політики.

5. Політика в сферах праці та зайнятості, соціального захисту, шлюбних та сімейних відносин, охорони дитинства, материнства та батьківства, охорони здоров'я, освіти, науки, культури, екології, природокористування та екологічної безпеки.

6. Регулювання використання морської економічної зони, континентального шельфу, освоєння космічного простору, організація та експлуатація енергосистем, транспорту та зв'язку.

7. Установлення порядку формування та погашення внутрішнього і зовнішнього державного боргу, випуску та обігу державних цінних паперів, їх видів та типів.

8. Розробка принципів регулювання демографічних та міграційних процесів.

9. Визначення правових засад для підприємництва, встановлення порядку вилучення об'єктів приватної власності та визначення об'єктів державної власності, що не підлягають приватизації.

10. Встановлення правил конкуренції та антимонопольного регулювання.

11. Надання економічної допомоги та позик іноземним державам і міжнародним організаціям, а також отримання таких позик від іноземних урядів, банків та міжнародних фінансових організацій.

12. Створення вільних економічних зон та впровадження державних стандартів.

Управлінські рішення та впливи в публічному адмініструванні:

1. Виконання основних заходів щодо реалізації урядової програми.
2. Нормотворча діяльність.

3. Реалізація політики в економічних сферах, зокрема в галузях грошово-кредитної, фінансової, валютної, цінової, інвестиційної, податкової політики

4. Політика в сферах праці та зайнятості, соціального захисту, шлюбно-сімейних відносин, охорони здоров'я, освіти, науки, культури, екології та природокористування.

5. Реалізація національних і регіональних програм розвитку в економічній, науково-технічній, соціальній, національно-культурній сферах, охорони навколишнього середовища

6. Координація роботи міністерств та інших органів виконавчої влади.

7. Забезпечення рівних умов розвитку всіх форм власності та управління державними активами.

8. Здійснення зовнішньоекономічної діяльності та митної політики.

9. Забезпечення громадського порядку і боротьба з кримінальними проявами.²²

Основні форми публічного управління та адміністрування в Україні включають політичну, правову, інституційну та організаційну. Кожна з них використовується в різних аспектах державотворення, створення публічних стратегій та політик, а також в процесах публічного адміністрування.

Правова форма публічного управління є тим відмінним елементом, що відрізняє її від менеджменту та інших видів соціального управління. Вона реалізується через законодавчу та нормативно-правову діяльність, активно застосовується в процесах державного регулювання, стимулювання та підтримки.

Політична форма публічного управління використовується для розробки та втілення публічних стратегій і політик. Вона ґрунтується на програмно-цільовому підході до управління, який об'єднує організаційну та

²² Сучасні підходи і напрями розвитку публічного управління та адміністрування: підручник / А. О. Науменко, О. В. Смігунова, О. В. Дудник, С. І. Міненко; за ред. д-ра наук з держ. управління, проф. В. Д. Бакуменка; ДБТУ. – Харків: Майдан, 2022. – 280с

правову форми публічного управління. Програмно-цільові документи розробляються як програми, проекти та плани, що використовують організаційну форму, а їхнє виконання забезпечується прийняттям нормативно-правових актів, зазвичай постанов Кабінету Міністрів України.

Інституційна форма публічного управління також поєднує організаційну та правову форми. Інституалізація суспільних відносин здійснюється через створення відповідних управлінських структур (органів публічної влади та управління), а їхні повноваження і відповідальність визначаються правовими актами, що регулюють їхню діяльність.

Організаційна форма публічного управління спрямована на формування організаційних структур у процесі державотворення та налагодження взаємодії між ними. Вона в основному відповідає за менеджмент організацій (планування, організація, мотивація, контроль, комунікація).

У сучасних стратегіях, політиках, програмах та концепціях на різних рівнях соціального управління все частіше з'являється термін «науково обґрунтоване управління». Це вимагає розгляду кількох моделей, які є важливими для ефективного управління в соціальних системах.

Діяльнісна модель публічного управління ґрунтується на класичному підході, згідно з яким діяльність розглядається через цілі, засоби, процеси та результати. У практичному застосуванні ця модель доповнюється функціональною структурою, яка реалізує управлінські функції, та морфологією, що визначає середовище для такої діяльності. Елементами цієї моделі є: цілі (місія, ієрархія цілей держави, стратегії розвитку, публічна політика); функціональна структура (система публічного управління, тобто сукупність органів публічної влади з їх функціями та завданнями); сукупність процесів (зміни в стані держави, її розвиток, управління, комунікація, дослідження на публічному рівні); засоби (публічно-управлінські технології, наука публічного управління, публічна освіта, адміністративна культура, державний бюджет, державна служба, інші

публічні ресурси); морфологія (суспільство, його стан, різноманітність суспільної діяльності); результати (новий стан суспільства).

Оцінюючи зміни в моделі державного управління з часом, варто відзначити їх етапи: модель державного менеджменту, модель нового державного менеджменту, суспільно-політичні мережі та модель добросовісного управління – «Good governance».

Модель державного менеджменту передбачає передачу функцій на нижчі рівні управління (децентралізація) та використання методів і підходів, характерних для бізнес-структур, таких як маркетинг, врахування економічних наслідків і публічно-приватне партнерство.²³

Модель нового державного менеджменту акцентує увагу на управлінні за результатами та підвищенні ефективності. В основі цієї концепції лежать ринкові моделі регулювання. Вона передбачає такі зміни: орієнтація на результат при ухваленні управлінських рішень (ефективність, результативність, рентабельність і якість послуг); скорочення витрат на управління, зменшення чисельності апарату, ресурсів і урядових функцій через приватизацію та інші ринкові механізми; фокус на конкуренції та використанні короткотермінових контрактів для надання суспільних благ; зменшення сфери управлінського контролю (дерегуляція), забезпечення прозорості і відкритості діяльності державного сектора, вдосконалення механізмів звітування та моніторингу; децентралізація та деконцентрація державного управління, запровадження принципу субсидіарності наближення прийняття рішень до споживачів послуг; створення конкурентних умов для роботи органів державної влади, перетворення громіздких бюрократичних структур в мобільні, конкурентоспроможні та креативні агентства, які використовують практики управління приватних корпорацій; встановлення відповідальності вищих керівників за виконання

²³ Сучасні підходи і напрями розвитку публічного управління та адміністрування: підручник / А. О. Науменко, О. В. Смігунова, О. В. Дудник, С. І. Міненко; за ред. д-ра наук з держ. управління, проф. В. Д. Бакуменка; ДБТУ. – Харків: Майдан, 2022. – 280с

державної політики; зміна правового статусу державних службовців, зокрема шляхом введення контрактних форм найму; надання державним менеджерам більшої свободи у виборі засобів для досягнення цілей та посилення їх особистої відповідальності; перехід від контролю за структурами і процесами управління до контролю за кінцевими результатами діяльності організацій і окремих працівників.

Останні зміни в державному управлінні різних країн спричинені відмовою від ряду традиційних принципів і впровадженням ринкових механізмів, інститутів і підходів в організацію та діяльність держави. Кризові явища в соціальному адмініструванні, що призвели до порушення механізмів управління суспільними справами, неефективного використання податкових коштів, погіршення якості послуг, зростання бюрократії і корупції, а також падіння довіри до органів влади та державної служби, змусили переглянути ідеологію державного управління і концепцію держави в цілому.

Замість держави, що виконувала функції адміністратора, з'явилася держава як економічно ефективний менеджер. Зросла увага до фінансового менеджменту в державній сфері, а також до раціонального використання публічних коштів. Якщо раніше кожна бюрократична організація прагнула отримати якнайбільше фінансування з державного бюджету, то тепер акцент ставиться на економії ресурсів через підвищення ефективності та продуктивності її діяльності.

Особливу увагу почали приділяти споживачам послуг як клієнтам, інтереси яких мають бути пріоритетними. Система монополії державних органів на певні послуги і функції була серйозно піддана критиці. Були переглянуті функції як приватного, так і публічного секторів, а також структура державних органів і установ.

Адміністративна реформа супроводжувалася впровадженням ринкових елементів в управління, таких як конкуренція, контрактна система, тендери, маркетинг, реклама та інші. Однією з основних цілей цих змін стало подолання бюрократичної ієрархії в державному управлінні. Це передбачало

децентралізацію та деконцентрацію функцій і структур, створення нових агентств з більшою свободою діяльності порівняно з попередніми державними організаціями. В результаті змінилася система співвідношення різних рівнів влади (національного, регіонального, місцевого), і значна увага була приділена розвитку місцевого самоврядування.

У процесі реформи значну увагу було приділено посиленню контролю за діяльністю організацій та службовців, одночасно надаючи чиновникам більше свободи. Це передбачало формування нових взаємин між державою та громадянським суспільством. Зв'язки з громадськістю ставали постійним пріоритетом для держави, а громадянський контроль над адміністрацією сприяв підвищенню якості послуг та збільшенню довіри населення до уряду.

Новий підхід до управління покращував якість наданих послуг і активізував роботу державної служби під час кризових ситуацій. Проте, економізація адміністративної діяльності зустріла опір з боку тих, хто вважав, що управління в публічній та приватній сферах має суттєві відмінності, і недооцінка цих різниць може призвести до спотворення досягнутих результатів реформи.

Терміни, такі як "суспільні цінності", "політична відповідальність", "демократія", "громадянська довіра", "громадянське співробітництво", "публічність і відкритість державної служби", виявилися важкими для поєднання з ідеологією нового державного менеджменту.

З теоретичної точки зору демократії громадянин не може сприйматися лише як споживач державних послуг, а держава – як їх постачальник. Концепція суспільно-політичних мереж базується на моделі управління, яка передбачає взаємодію державних і недержавних структур в різних сферах суспільного життя для спільного вирішення значущих проблем.

Мережевий підхід до публічного управління змінює уявлення про роль держави в системі виробництва суспільних благ. Відмінно від традиційної ієрархічної моделі, що акцентує домінування держави, теорія суспільно-політичних мереж пропонує рівноправні, взаємозалежні відносини,

координацію інтересів та обмін ресурсами. Модель "Good governance" сприяє більш збалансованому розподілу ресурсів між центром і регіонами, розвитку інфраструктури управління, впровадженню новітніх інформаційних технологій і дотриманню принципів демократичного управління.

РОЗДІЛ 2

ВПЛИВ МІЖНАРОДНОГО ДОСВІДУ НА РЕАЛІЗАЦІЮ РЕФОРМ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В УКРАЇНІ

2.1 Напрямки модернізації публічного управління

Державне управління обумовлене соціальними умовами і є складною організаційною системою, діяльність якої спрямована на задоволення потреб громадян. Воно являє собою акт втручання держави в суспільні процеси, при цьому визначається соціальними відносинами, як матеріальними, так і культурними.

Це означає, що цілі та зміст державного управління залежать, з одного боку, від стану та структури суспільних процесів, які перебувають під управлінням, а з іншого – від місця та ролі держави в суспільстві, а також від взаємодії та діяльності окремих органів державної влади.²⁴

Цільове спрямування державного управління полягає у визначенні оптимальних цілей і завдань з урахуванням наявних ресурсів, що

²⁴ Козак І., Ханик А. Напрями модернізації публічного управління на сучасному етапі. Європейська інтеграція та трансформація публічного врядування в Україні: матер. наук.-практ. конф. (19 квітня 2024 р., м. Львів) / упорядн.: Буник М. З., Бліщук К. М., Федорчак О. В, Худоба О. В. – Львів: НУ «Львівська політехніка», 2024. – 282 с.

забезпечують досягнення максимальних результатів при мінімальних витратах державних коштів, з орієнтацією на інтереси публічної влади.

Таким чином, природа державного управління обумовлена його специфічною соціальною функцією, яка спрямована на організацію суспільного розвитку в інтересах громади і здійснюється через узгодження різноманітних вимог, потреб і форм діяльності.

Державний апарат є ефективним механізмом реалізації публічної влади та забезпечує втілення державної політики через систему адміністративних органів.

Процес реформування публічного управління в європейських країнах відображає демократичний розвиток політико-правових структур суспільства, ґрунтуючись на принципі верховенства права та повазі до прав і свобод громадян.

Основною відмінністю правових систем європейських країн є прагнення до забезпечення публічного інтересу, що представляє собою необхідний баланс між приватними та публічно-правовими інтересами суб'єктів права. Важливо зазначити, що орієнтація на захист прав і свобод людини, забезпечення реалізації її прав і законних інтересів є однією з ключових відмінностей від пострадянської системи, де людина сприймалася як об'єкт управління, а її права та інтереси здебільшого отримували лише декларативне підтвердження.

Досвід європейських країн та США показує, що для побудови демократичного суспільства необхідно застосовувати інноваційний підхід у формуванні стратегії публічної служби відповідно до європейських стандартів, зокрема в сфері державного управління.

Особливу увагу слід приділити таким напрямкам роботи: удосконаленню нормативно-правової бази функціонування публічної служби, регулюванню процедур надання публічних послуг, вдосконаленню етики публічних службовців, підвищенню ефективності управління

публічною службою, професіоналізації служби та покращенню системи професійного навчання публічних службовців.²⁵

Реформа публічної служби є однією з основних реформ, оскільки неможливо побудувати сильну, економічно розвинену та демократичну державу без кваліфікованих державних службовців і належного управління. Державна служба повинна бути сформована як інститут, що вимагає від своїх працівників високого рівня професіоналізму та неупередженості, одночасно демонструючи знання адміністративного та конституційного права.

Одним із актуальних напрямків розвитку є модернізація публічного управління в Україні.

В умовах швидкого розвитку інформаційних та цифрових технологій, що постійно вдосконалюються, державна політика змін та удосконалення процесів управління органами влади потребує постійної уваги як з боку науковців, так і практиків.

У практичній діяльності органів влади слід активно впроваджувати новітні технології збору, обробки, зберігання та використання інформації з різних доступних джерел, що відповідають вимогам конкурентного ринкового середовища.

Інформація та знання, зокрема знання про доступ до різних видів інформації, є важливими складовими суспільного прогресу. Однак важливо враховувати питання конфіденційності та обмеженого доступу до інформації, що стосується як окремих осіб, так і засекречених відомостей, визначених національним законодавством про державну таємницю.

²⁵ Козак І., Ханик А. Напрями модернізації публічного управління на сучасному етапі. Європейська інтеграція та трансформація публічного врядування в Україні: матер. наук.-практ. конф. (19 квітня 2024 р., м. Львів) / упорядн.: Буник М. З., Бліщук К. М., Федорчак О. В, Худоба О. В. – Львів: НУ «Львівська політехніка», 2024. – 282 с.

Ці процеси набувають особливої важливості під час активних бойових дій та воєнного стану. Швидкий розвиток інформаційно-комунікаційних технологій має знайти своє застосування і в сфері публічного управління.

Впровадження новітніх цифрових технологій дозволить реалізувати нові процеси е-врядування. Розвиток е-врядування сприятиме реалізації євроінтеграційних прагнень України. Використання таких інновацій допоможе підвищити ефективність взаємодії між органами державного управління, місцевими органами влади, бізнес-структурами та активними членами громадянського суспільства, посилюючи відкритість і прозорість діяльності представників влади.

Цифровізація публічного управління повинна сприяти створенню електронної інфраструктури для державних органів та органів місцевого самоврядування, а також формуванню електронної платформи за принципом «єдиного вікна», яка буде надавати доступ до електронних послуг на різних рівнях управління для задоволення потреб громадян та різних категорій населення.

Один з важливих аспектів модернізації публічного управління на місцевому рівні полягає в цифровізації місцевого розвитку, що включає надання органам місцевої влади сучасних технологій для надання послуг, забезпечення громадян засобами доступу до е-послуг та інформації, а також організацію електронної взаємодії між органами влади, бізнесом та громадянським суспільством.

Зміни, що відбуваються в умовах глобалізації, вимагають впровадження процесів аналізу тенденцій, оцінки ситуації та обґрунтування заходів щодо вдосконалення електронного урядування в сучасному інформаційному суспільстві. Необхідно також визначити індикатори розвитку цієї сфери, які будуть підлягати збору та моніторингу. Це особливо важливо в умовах криз, негативних змін зовнішнього чи внутрішнього середовища, військових конфліктів тощо.

Таким чином, основними напрямками модернізації публічного управління є впровадження новітніх технологій для збору, обробки, зберігання та використання інформації з різних джерел, цифрова трансформація системи управління, оновлення е-врядування, цифровізація місцевого розвитку, а також запровадження процесів аналізу та оцінки стану електронного урядування.²⁶

Нова державна політика повинна враховувати як внутрішні, так і зовнішні виклики, обмежені ресурси для реалізації цих ініціатив, а також найкращі міжнародні практики у сфері публічного управління, зокрема в Європі та в інших країнах.

2.2 Особливості забезпечення розвитку системи публічного управління світовий досвід та українські реалії

Безсумнівно, основним чинником успішної реалізації будь-якої державної політики є прийняття та ефективне виконання науково обґрунтованої програми публічного управління. Значення ефективного публічного управління полягає, зокрема, в його здатності налагоджувати зв'язки з громадськістю, що дозволяє значно зменшити або усунути можливі втрати і ризики в діяльності, отримуючи таким чином більше переваг.

Суб'єкти, відповідальні за зв'язки з громадськістю, мають змогу скористатися цим процесом для максимізації своїх інтересів і захисту прав та свобод громадян. На сучасному етапі розвитку публічного управління особливо важливим є розробка і впровадження програми ефективного управління в різних сферах суспільного життя.

Особливу увагу слід приділяти підтримці міжнародного співробітництва в умовах глобалізації. Основною метою менеджера в публічно-приватній сфері є досягнення максимальної ефективності та результативності з мінімальними ресурсами, часом і зусиллями.

Завдання державного менеджера відрізняється від завдань менеджера в бізнес-секторі. Публічний менеджер прагне раціонально використовувати громадську інфраструктуру для створення суспільних благ та задоволення численних суспільних інтересів.

Варто зазначити, що більшість конституційних прав громадян, іноземців та осіб без громадянства реалізується саме на рівні місцевого самоврядування. Місцеве самоврядування займає важливе місце в механізмі публічного управління, забезпечуючи зв'язок між суспільством, особистістю та державою.

Загальний державний устрій, історія, поточна політика та культурні особливості кожної країни-члена ЄС залишаються важливими чинниками у формуванні підтримки реформ та адміністративної модернізації.

По-перше, між державами-членами ЄС існує значна неоднорідність, що суттєво впливає на ефективність реформ публічного управління. По-друге, багато сфер досі не мають достатньо надійних порівняльних даних для проведення систематичної оцінки публічного управління та результатів реформ.

У багатьох країнах ЄС відсутні конкретні докази та оцінки успіху адміністративних реформ. Крім того, в більшості з них немає єдиного центру, який би відповідав за моніторинг і звітність щодо ходу реформ.

Проте, незважаючи на різні початкові умови, аналіз 28 держав-членів ЄС виявляє цікаві результати та певні спільні характеристики. Однією з найбільш вражаючих тенденцій є висока релевантність і динаміка реформ публічного управління в країнах ЄС, навіть у тих, які демонструють хороші результати.

Тренд інтенсивного впровадження реформ публічного управління, який спостерігається вже понад десятиліття, починаючи з 1980-х років, продовжується і в останні роки, охоплюючи всі держави-члени ЄС.

Що стосується змісту реформ, попри різницю між країнами, є певні спільні риси в темах публічного управління. Ці спільні риси стають більш

вираженими завдяки підтримці Європейської комісії, зокрема в таких питаннях, як єдине вікно, оцінка регуляторного впливу, адміністративний тягар, цифровізація та відкритий уряд, особливо Європі.

Нижче представлені основні тенденції реформ, які спостерігаються в 28 країнах-членах ЄС, що складають ключові компоненти "європейського" підходу до реформ публічного управління.²⁷

– ініціативи та реформи для підвищення зовнішньої прозорості уряду, включаючи законодавство про доступ до інформації, відкриті дані, реформи у сфері закупівель, створення антикорупційних органів;

– реформа державної служби, спрямована на скорочення чисельності та витрат на державних службовців, зміцнення меритократії, покращення оцінювання продуктивності та впровадження етичних кодексів поведінки;

– заходи електронного урядування, такі як створення електронних порталів і підписів, запуск онлайн-сервісів та розвиток єдиного вікна для покращення якості надання послуг;

– реформи, спрямовані на посилення координаційної спроможності уряду та об'єднання агентств і незалежних органів (особливо тих, що були створені під час реформ);

– управління ефективністю та реформи для підвищення продуктивності та орієнтації на досягнення результатів;

– розвиток політики на основі фактів, вдосконалення регуляторного середовища та використання інструментів, таких як оцінка регуляторного впливу, реальні оцінки або консультації з зацікавленими сторонами;

– зменшення адміністративного тиску на підприємства та громадян.

²⁷ Шестаковська Т. Л. ОСОБЛИВОСТІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РОЗВИТКУ СИСТЕМИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ: СВІТОВИЙ ДОСВІД ТА ВІТЧИЗНЯНІ РЕАЛІЇ Європейський вимір публічного управління: матеріали VI регіональної наукової конференції; 16.12.2022 р., м. Чернігів / за заг. ред. Руденко О.М., Михайловської О.В. Чернігів: НУ «Чернігівська політехніка», 2022. – 102 с.

На основі аналізу ефективності реалізації реформ публічного управління в країнах ЄС, нами були визначені ключові напрямки адаптації позитивного досвіду для українських умов.

1. Політична підтримка та послідовність. Безперервність діяльності урядів та політична відданість на високому рівні визнані багатьма експертами як основні чинники успіху реформ публічного управління. Політична воля, підтримка та послідовність є важливими для здійснення масштабних реформ, що тривають не менше трьох років. Наприклад, наявність більшості в парламенті може суттєво впливати на успіх реформ, оскільки суперництво між міністерствами часто уповільнює або змінює реформаторські зусилля. Це також стосується необхідності зовнішньої підтримки, яка включає в себе поєднання заохочень та санкцій для конкретних реформ. Важливою умовою є готовність політиків до великих реформ та їхня рішучість подолати складнощі. Однак нові партії, що приходять до влади без досвіду, можуть спочатку мати труднощі з реалізацією великих реформ, оскільки їм доводиться вчитися і набувати необхідних навичок. Тому для успішної реалізації реформ часто краще застосовувати цілеспрямований підхід, як це було в Естонії.

2. Створення міцної підтримки зацікавлених сторін і внутрішньої відповідальності. Для цього важливо поєднувати управління «зверху вниз» з участю «знизу вгору». У публічному секторі рекомендується підвищити стратегічну гнучкість через використання більш відкритих, доказових та повторюваних процесів. У співпраці з Європейською комісією був створений сектор інновацій, який розробив нову структуру для трансформацій у державному секторі, визначаючи низку взаємопов'язаних елементів, які повинні враховуватися державними органами для забезпечення ефективної реформи.

3. Проектування системи управління державною службою:

3.1. Існує загальна згода, що винагорода за досягнуті результати позитивно впливає на ефективність, мотивацію та добросовісність державних

службовців, в той час як політизація державної служби часто призводить до негативних наслідків.

3.2. Реформатори та науковці, що досліджують державну службу, стикаються з браком достатніх доказів щодо того, як ефективно розробити системи відбору, що базуються на результатах, і як вирішити проблеми, пов'язані з політизацією державної служби.

3.3. Існує обмежене розуміння того, як працюють інші аспекти управління в публічному секторі, такі як управління заробітною платою, продуктивністю та кар'єрними процесами, а також як найкраще побудувати структури управління державною службою для конкретного контексту.

Оцінка та вимірювання продуктивності публічного управління. В останні десятиліття вимірювання ефективності публічного управління стало важливим завданням для міжнародних, європейських та національних урядів. Бажання розробити порівняльні показники посилилося визнанням критичної ролі публічного управління в розвитку процвітаючих суспільств. Успішні ініціативи вимірювання в інших сферах політики стимулювали інтерес до вимірювань у державному управлінні. Наприклад, показники здоров'я, екологічні індикатори та проект PISA для оцінки освітньої ефективності є прикладами міжнародних порівняльних показників, які широко використовуються в численних програмах і обговореннях.

Отже, дослідження показало, що публічне управління як соціальне явище, його форми, методи, принципи та конкретні механізми визначаються поточними потребами соціально-економічного розвитку. Євроінтеграційні процеси ставлять нові вимоги до функціонування національної системи публічного управління, яка має стати ефективним і дієвим інструментом, сприяти прозорості та відкритості у розвитку суспільних відносин тощо.

Згідно з аналізом досвіду зарубіжних країн, можна зробити висновок, що розвиток публічного управління повинен ґрунтуватися на одночасному поліпшенні кількох аспектів цієї сфери. Перш за все, це стосується

вдосконалення законодавчого регулювання як основної умови ефективності. Зміни в оцінці якості управлінської діяльності також є важливими.

2.3 Аналіз впливу глобалізаційних процесів на публічне управління в Україні

Глобалізація, як процес інтеграції та взаємозалежності національних економік, політичних систем, культур і суспільств, має значний вплив на національні системи управління. Вона призводить до істотних змін у роботі державних інститутів, створюючи нові виклики та можливості для країн, що беруть участь у глобальних процесах.

Глобалізація значно впливає на економічні системи країн, зокрема через: – інтернаціоналізацію виробництва та торгівлі. Зростання міжнародної торгівлі та переміщення виробничих потужностей змінюють структуру національних економік. Це вимагає від урядів адаптації політик для забезпечення конкурентоспроможності та розвитку експортних галузей; – інвестиційні потоки. Глобалізація збільшує обсяги прямих іноземних інвестицій, що стимулює економічний розвиток, але водночас створює залежність від зовнішніх фінансових ринків і вимагає стабільності макроекономічної політики; – фінансову інтеграцію. Відкритість фінансових ринків дає доступ до міжнародного капіталу, проте збільшує ризик фінансових криз, що потребує посилення фінансового регулювання та контролю на національному рівні.

Вплив глобалізації на політичні системи проявляється через: – поширення демократичних цінностей і стандартів управління. Міжнародні організації та угоди сприяють впровадженню демократичних інститутів і дотриманню прав людини, що веде до реформування політичних систем у напрямку більшої відкритості та підзвітності; – взаємодію з міжнародними організаціями. Участь у таких організаціях, як ООН, ЄС і НАТО, впливає на внутрішню політику країн, зокрема через необхідність виконання

міжнародних зобов'язань і стандартів; – глобальне врядування. Збільшення ролі наднаціональних інститутів у розв'язанні глобальних проблем, таких як зміна клімату, безпека, міграція, вимагає від національних урядів більш тісної співпраці та координації з іншими країнами.

Соціальний вплив глобалізації на національні системи управління проявляється через такі аспекти:

– міграційні процеси. Зростання міжнародної міграції змінює демографічну структуру країн, що створює нові виклики для систем соціального забезпечення та інтеграції мігрантів; – культурну взаємодію. Глобалізація сприяє поширенню культурних цінностей, що може призвести до культурної гомогенізації або, навпаки, збільшення культурної різноманітності. Це вимагає від урядів розробки політик, спрямованих на збереження національної ідентичності та підтримку міжкультурного діалогу; – соціальну нерівність. Глобалізаційні процеси можуть як зменшувати, так і збільшувати соціальну нерівність. Відкриття економік сприяє зростанню доходів, однак нерівномірний розподіл благ може загострювати соціальні розриви. Це вимагає від урядів розробки політик для забезпечення соціальної справедливості.

Глобалізація має багатогранний вплив на національні системи управління, створюючи нові можливості для розвитку та одночасно породжуючи серйозні виклики. Уряди повинні адаптувати свої політики та інституції до нових умов, забезпечуючи стабільність, ефективність та стійкість національних систем управління.

В умовах глобалізації для України особливо важливими стають питання інтеграції міжнародного досвіду, співпраці з міжнародними організаціями та розробки нових підходів до управління, які відповідають вимогам сучасного світу.

Глобалізація створює як нові виклики, так і надає певні можливості для публічного управління в Україні. Від того, наскільки успішно будуть подолані ці виклики та використані можливості, залежить ефективність

державного управління та розвиток країни. Це вимагає активної участі уряду та інших державних інституцій в міжнародних процесах, адаптації національної політики до глобальних змін і впровадження сучасних управлінських практик та технологій.

Розглянемо деякі можливості для покращення публічного управління в умовах глобалізації:

1. Електронне урядування. Впровадження електронного урядування дозволяє автоматизувати рутинні адміністративні процеси, що зменшує рівень бюрократії і підвищує ефективність роботи державних органів. Згідно з даними Державної служби статистики України, у 2023 році впровадження електронних документів у державних установах дозволило зменшити витрати на адміністративні послуги на 20%²⁸. Онлайн-платформи для надання державних послуг забезпечують їх доступність для громадян незалежно від місця проживання. Результати дослідження 2023 року показали, що кількість користувачів державних електронних послуг зросла на 35%, що підтверджує зручність і доступність таких платформ [8]. Використання цифрових каналів зв'язку дозволяє державним органам оперативно отримувати зворотний зв'язок від громадян. За результатами опитування 2023 року, 70% респондентів підкреслили покращення комунікації з державними органами завдяки електронним сервісам [8].

2. Цифровізація даних та аналітика. Створення централізованих електронних реєстрів сприяє підвищенню прозорості, знижує ризики корупції та полегшує доступ громадян і підприємств до необхідної інформації. Як зазначено у звіті Світового банку, цифровізація державних реєстрів в Україні дозволила скоротити час на отримання адміністративних послуг на 25% [9]. Використання технологій для обробки великих обсягів даних дає змогу органам влади проводити глибокий аналіз соціально-

²⁸ Державна служба статистики України: офіційний вебсайт. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 11.11.2024)

економічних процесів і ухвалювати обґрунтовані рішення, спираючись на перевірену інформацію. Дослідження, проведене у 2023 році, показало, що застосування аналітики великих даних сприяло підвищенню ефективності управління державними ресурсами на 30%²⁹.

3. Прозорість та підзвітність. Забезпечення доступу громадян до інформації щодо діяльності державних органів зміцнює прозорість управління та підвищує довіру до влади. За даними Transparency International, рівень сприйняття корупції в Україні знизився на 15% у 2023 році завдяки збільшенню доступу до відкритих даних держави. Впровадження ефективних механізмів боротьби з корупцією сприяє посиленню прозорості та підзвітності державних службовців. Згідно з Національним агентством з питань запобігання корупції, кількість корупційних правопорушень, виявлених у 2022 році, зменшилася на 10% порівняно з попереднім роком³⁰.

4. Децентралізація. Перерозподіл повноважень від центральних органів влади до місцевих органів сприяє більш оперативному та ефективному управлінню. Як свідчать дані, у 2023 році кількість рішень, прийнятих на місцевому рівні, зросла на 25%. Активне залучення місцевих громад до процесу ухвалення рішень підвищує їхню відповідальність і зацікавленість у розвитку регіонів. Згідно з опитуванням, 60% респондентів відзначили покращення якості життя внаслідок децентралізації.

5. Професійний розвиток та міжнародна співпраця. Постійне підвищення кваліфікації та професійне навчання державних службовців є критично важливим для адаптації до змін, спричинених глобалізацією. У 2023 році кількість державних службовців, які пройшли курси підвищення кваліфікації, зросла на 40%. Використання онлайн-курсів, вебінарів та інших

²⁹ Понад 60% українців отримують держпослуги онлайн: результати дослідження. Урядовий портал. 26 січня 2024. URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/ponad-60-ukrainsivotrymuiut-derzhposluhy-onlain-rezultaty-doslidzhennia> (дата звернення: 11.1.2024).

³⁰ Корупція в Україні 2022: розуміння, сприйняття, поширеність. Аналітичний звіт Національного агентства з питань запобігання корупції. 2022. 172 с. URL: https://nazk.gov.ua/wp-content/uploads/2023/05/KORUPTSIYA-V-UKRAYINI-2022-analitychnyj-zvit_ukr_final.pdf (дата звернення: 11.04.2024).

сучасних методів навчання дозволяє забезпечити безперервний професійний розвиток. За даними Міністерства освіти і науки України, 50% державних службовців скористалися онлайн-курсами для підвищення кваліфікації у 2023 році³¹.

6. Міжнародна співпраця. Участь у міжнародних обмінних програмах і співпраця з іншими країнами дає можливість вивчати найкращі практики в сфері публічного управління. У 2023 році число міжнародних програм обміну для державних службовців зросло на 20% . Залучення міжнародних грантів та технічної допомоги підтримує реалізацію проєктів щодо модернізації державного управління. Наприклад, у 2023 році Україна отримала 100 мільйонів євро від Європейського Союзу для реалізації проєктів у сфері електронного урядування.

7. Участь громадян та громадських організацій. Запровадження механізмів громадського контролю, таких як громадські слухання, петиції та громадські ради, сприяє більшому залученню громадян до процесу прийняття рішень. У 2023 році число громадських слухань збільшилося на 30%, що свідчить про високий рівень участі громадян у державних справах . Підтримка громадянської активності через грантові програми, навчання та інші форми допомоги сприяє розвитку активного громадянського суспільства. За даними Міністерства соціальної політики, у 2023 році кількість громадських організацій, які отримали гранти на реалізацію соціальних проєктів, зросла на 25%³²

8. Співпраця з громадськими організаціями. Розвиток партнерства між державними органами та громадськими організаціями дозволяє більш ефективно вирішувати соціальні проблеми. За даними Офісу Президента

³¹ Міністерство освіти і науки України: офіційний вебсайт. URL: <https://mon.gov.ua/> (дата звернення: 11.04.2024).

³² OECD. Відбудовуємо Україну через зміцнення регіонального та муніципального управління. Paris, 2023. URL: <https://doi.org/10.1787/a5a7939d-uk>. (дата звернення: 11.04.2024)

України, у 2023 році кількість спільних проєктів між державними установами та громадськими організаціями зросла на 15%. Проведення консультацій з громадськими організаціями під час розробки та реалізації політик сприяє врахуванню інтересів різних соціальних груп. У 2023 році число консультаційних зустрічей збільшилось на 20%, що свідчить про активну співпрацю держави з громадянським суспільством³³.

Глобалізація створює нові можливості для розвитку публічного управління. Впровадження новітніх підходів, технологій і практик, що базуються на міжнародному досвіді, покращує ефективність та прозорість державного управління. Важливо звернути увагу на успішні приклади застосування глобалізаційних підходів у публічному управлінні інших країн. Так, Естонія є яскравим прикладом успішного використання цифрових технологій у державному управлінні.

Протягом останніх двадцяти років Естонія побудувала одну з найефективніших систем електронного урядування у світі. Майже 99% державних послуг в країні доступні онлайн, що значно спрощує та прискорює процес отримання послуг громадянами. Згідно з даними Естонського центру реєстрації населення, 96% естонців користуються електронними ID-картками для доступу до державних послуг.

Впровадження електронного голосування дало можливість громадянам брати участь у виборах онлайн. У 2021 році 47% голосів виборців було подано через електронне голосування, що свідчить про високу довіру до цієї системи. Крім того, Естонія активно розвиває політику відкритих даних, що дозволяє громадянам і бізнесу отримувати доступ до інформації про діяльність органів влади. За рейтингом Open Data Barometer, Естонія посідає

³³ OECD. Відбудовуємо Україну через зміцнення регіонального та муніципального управління. Paris, 2023. URL: <https://doi.org/10.1787/a5a7939d-uk>. (дата звернення: 11.04.2024)

1-ше місце серед країн Східної Європи за рівнем прозорості державних даних.

Сінгапур є ще одним прикладом успішного застосування глобалізаційних підходів у публічному управлінні, що дозволило країні досягти високого рівня економічного розвитку та соціальної стабільності. Сінгапур активно реалізує стратегії розвитку інноваційної економіки, зокрема створюючи технологічні парки і стимулюючи дослідження та розробки. За даними Всесвітнього економічного форуму, Сінгапур займає 2-ге місце у світі за індексом глобальної конкурентоспроможності. Державна політика орієнтована на створення сприятливих умов для розвитку малого та середнього бізнесу. У 2022 році уряд Сінгапуру виділив 4 мільярди доларів США на підтримку стартапів та інноваційних підприємств. Крім того, Сінгапур є лідером у сфері розумного міського планування, впроваджуючи передові технології для управління міською інфраструктурою та забезпечення високої якості життя громадян. За даними Smart City Index 2022, Сінгапур посідає 1-ше місце серед розумних міст світу.

Південна Корея є прикладом успішної інтеграції глобалізаційних підходів у сферу освіти та підготовки кадрів, що сприяє формуванню висококваліфікованого людського капіталу. Країна активно впроваджує інноваційні технології в освітній процес, зокрема онлайн-курси та цифрові платформи. У 2023 році понад 80% навчальних закладів використовували ці платформи для навчання. Уряд Південної Кореї робить великі інвестиції у наукові дослідження та розвиток технологій. У 2022 році витрати на дослідження та розробки становили 4,8% від ВВП країни, що є одним з найвищих рівнів у світі. Країна також створює технологічні кластери, де університети, науково-дослідні установи та компанії працюють разом над інноваціями. За даними Міністерства науки та ІКТ Південної Кореї, кількість стартапів у таких кластерах зросла на 15% у 2022 році.

Приклад Естонії, Сінгапуру та Південної Кореї показує, що інтеграція глобалізаційних підходів у публічне управління може значно підвищити

ефективність, прозорість та інноваційність державних структур. Впровадження новітніх технологій, використання прозорих і підзвітних управлінських механізмів, розвиток людського капіталу та створення сприятливих умов для підприємництва є основними чинниками успіху цих країн. Україна може скористатися їхнім досвідом для покращення своєї системи публічного управління, адаптуючи кращі практики до місцевих умов та потреб. В Україні наразі відбуваються масштабні зміни, спрямовані на модернізацію економіки, підвищення ефективності управління та покращення умов життя громадян.

Однією з найбільш успішних реформ в Україні є реформа децентралізації, яка розпочалася в 2014 році. Основною метою цієї реформи було передати значну частину повноважень та ресурсів від центрального уряду до місцевих органів влади, забезпечити фінансову автономію громад та підвищити ефективність управлінських процесів на місцях.

Основними досягненнями реформи є наступні результати [12]:

- фінансова автономія громад. Згідно з даними Міністерства фінансів України, з 2014 по 2023 рік доходи місцевих бюджетів збільшилися майже втричі, досягнувши 320 млрд грн у 2023 році.

- поліпшення інфраструктури. Завдяки збільшенню фінансових ресурсів місцеві громади змогли реалізувати численні проекти з модернізації інфраструктури. Наприклад, між 2014 і 2023 роками було побудовано або відновлено понад 10 000 км доріг місцевого значення;

- притягнення інвестицій. Децентралізація створила сприятливі умови для залучення інвестицій у регіони. За інформацією Державної служби статистики України, обсяг прямих іноземних інвестицій у місцеві громади зріс на 25% у 2022 році порівняно з 2014 роком;

Іншим важливим кроком на шляху до модернізації публічного управління стала реформа державної служби, що має на меті підвищення

професіоналізму, прозорості та ефективності роботи державних службовців. Основні результати цієї реформи ³⁴:

- підвищення кваліфікації державних службовців. Згідно з даними Національного агентства з питань державної служби, між 2016 і 2023 роками було проведено понад 200 000 тренінгів та курсів для підвищення кваліфікації державних службовців;

- впровадження електронних сервісів. Реформа сприяла впровадженню електронних послуг у державне управління. Так, у 2022 році понад 60% адміністративних послуг були надані в електронному вигляді, що знизило корупційні ризики та підвищило зручність для громадян;

- збільшення прозорості та підзвітності. За даними Transparency International, індекс сприйняття корупції в Україні покращився з 25 балів у 2015 році до 33 балів у 2022 році, що свідчить про позитивний ефект реформ у зниженні корупції в державному секторі.

Впровадження Рамки цифрових компетентностей для державних службовців в Україні є частиною глобального тренду цифровізації та модернізації публічного управління. Основні результати її реалізації включають [17]:

- підвищення професійного рівня державних службовців. Рамка цифрових компетентностей сприяє розвитку знань і навичок, необхідних для ефективного застосування цифрових технологій у державному управлінні. Це включає вміння працювати з великими даними, використання цифрових інструментів для прийняття рішень, а також забезпечення кібербезпеки;

- покращення якості державних послуг. Завдяки розвитку цифрових компетентностей, державні службовці можуть надавати послуги громадянам

³⁴ OECD. Відбудовуємо Україну через зміцнення регіонального та муніципального управління. Paris, 2023. URL: <https://doi.org/10.1787/a5a7939d-uk>. (дата звернення: 11.04.2024)

швидше та якісніше. Це стосується електронних послуг, онлайн-консультацій та автоматизованих систем для обробки запитів;

– Збільшення прозорості та підзвітності. Цифрові технології сприяють забезпеченню прозорості державних процесів, що сприяє підвищенню довіри громадян до державних установ. Це включає електронні платформи для взаємодії з громадськістю, онлайн-консультації та системи електронного документообігу.

Аналіз успішних реформ в Україні свідчить про значні досягнення, яких вдалося досягти завдяки цим змінам. Реформи сприяли забезпеченню фінансової автономії місцевих громад, підвищенню ефективності та прозорості роботи державних службовців, а також сприяли модернізації освітньої системи. Аналітичні дані підтверджують, що ці зміни мали позитивний вплив на різні сфери життя.

Загалом, успішний досвід реформ в Україні може стати основою для подальших перетворень та вдосконалення публічного управління, що сприятиме сталому розвитку та поліпшенню якості життя громадян. Враховуючи досягнуті успіхи та виклики, які виникли під час реформування системи публічного управління в Україні, важливо окреслити подальші кроки для її вдосконалення. Насамперед, це:

– активно збільшувати кількість адміністративних послуг, доступних в онлайн-форматі, зокрема реєстрацію підприємств, отримання ліцензій та дозвільних документів, що дозволить зменшити корупційні ризики та підвищити зручність для громадян і бізнесу;

– забезпечити інтеграцію та взаємодію інформаційних систем різних державних органів для ефективного обміну даними та спрощення бюрократичних процедур;

– впровадити проекти з розширення доступу до швидкісного інтернету в віддалених та сільських районах, що забезпечить рівний доступ до електронних послуг для всіх громадян;

- посилити заходи з кібербезпеки для захисту інформаційних систем і персональних даних громадян від можливих кіберзагроз;
- організувати регулярні тренінги та курси підвищення кваліфікації для державних службовців, з акцентом на новітні технології, управлінські навички та етичні стандарти;
- створити можливості для кар'єрного зростання, зокрема через чітко визначені критерії для підвищення на посаді та участі в програмах професійного розвитку;
- продовжувати розвиток платформ відкритих даних, що забезпечують доступ до інформації про діяльність державних органів, фінансові витрати та результати їх роботи;
- стимулювати участь громадськості в контролі за діяльністю державних органів через механізми зворотного зв'язку та моніторингу;
- сприяти впровадженню інноваційних проєктів у публічному управлінні, зокрема шляхом фінансування стартапів та науково-дослідних програм.

Для подальшого вдосконалення публічного управління в Україні необхідно застосувати комплексний підхід, що включає підвищення рівня цифровізації, удосконалення професійної підготовки державних службовців, забезпечення прозорості та підзвітності, а також стимулювання інновацій і адаптацію до глобальних викликів. Реалізація цих ініціатив сприятиме формуванню ефективної, прозорої та інноваційної системи управління, яка буде здатна забезпечити сталий розвиток і високий рівень життя громадян України.

Аналіз впливу глобалізаційних процесів на публічне управління в Україні дозволяє зробити кілька важливих висновків. Глобалізація відкриває нові можливості для інтеграції України в світову економіку, надаючи доступ до передових технологій, інновацій та інвестицій. Зміцнюється співпраця з міжнародними організаціями, що покращує якість державного управління через обмін досвідом та впровадження кращих практик.

Однак глобалізація також приносить певні виклики, такі як посилення конкуренції на світовому ринку, ризики економічної нестабільності та збільшення залежності від зовнішніх факторів. Україні важливо розробити стратегії, які дозволять мінімізувати негативні наслідки глобалізаційних процесів та максимально використовувати їхні переваги.

Глобалізація стимулює реформування публічного управління в Україні через впровадження сучасних управлінських технологій, підвищення прозорості та підзвітності державних органів. Важливу роль у цьому процесі відіграє цифровізація, яка дозволяє підвищити ефективність та зручність надання державних послуг. Для успішної адаптації до умов глобалізації Україні потрібно продовжувати реформи публічного управління, зокрема шляхом підвищення кваліфікації державних службовців, розвитку електронних сервісів і покращення взаємодії з громадянським суспільством. Особливу увагу слід приділити впровадженню інновацій та стимулюванню міжнародної співпраці.

Аналіз успішних реформ в Україні, зокрема в сферах децентралізації, державної служби та освіти, демонструє, що за умови належної політичної волі та підтримки з боку суспільства можна досягти значних результатів у модернізації публічного управління. Важливо продовжити цей напрямок, спираючись на досвід інших країн та можливості, що надаються глобалізацією. Перспективи розвитку публічного управління в Україні залежать від здатності ефективно реагувати на виклики глобалізації і використовувати ці виклики для власного розвитку. Пріоритетними напрямками мають бути підвищення ефективності державних інститутів, забезпечення їх прозорості та підзвітності, а також створення умов для активної участі громадян у процесах прийняття рішень. Подальші дослідження можуть бути спрямовані на вивчення впливу глобалізації на публічне управління в різних регіонах України, з урахуванням їхніх соціально-економічних, культурних і політичних особливостей.

РОЗДІЛ 3

ЗАСТОСУВАННЯ МІЖНАРОДНИХ ПРАКТИК ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В УКРАЇНІ В КОНТЕКСТІ РЕАЛІЗАЦІЇ РЕФОРМ

3.1 Зарубіжний досвід модернізації публічного управління та перспективи його застосування в Україні

Об'єктивне реформування публічної служби в Україні вимагає забезпечення органів влади кваліфікованими, ініціативними та професійними фахівцями, які зможуть ефективно виконувати свої обов'язки. Для реалізації цих завдань необхідно розробити відповідні нормативно-правові механізми контролю за діяльністю державної служби та її представників, а також визначити процедури, що регулюють кадрові відносини та інші процеси на публічній службі.

Особливістю формування основ правового регулювання публічної служби в Україні є те, що правове закріплення інституту державної служби та юридичне оформлення державних службовців почалося лише на початку 2000-х років. З 2000 року значно активізувався процес розвитку правового забезпечення державної служби.

Проте, незважаючи на спроби адміністративної реформи 2000-х років, не вдалося вирішити низку важливих проблем у сфері державної служби. По-перше, не було розроблено довгострокової моделі реформування, і ці реформи носили фрагментарний характер, зосереджуючись на вирішенні поточних проблем. По-друге, відсутня єдина система управління державною службою, а також існує велика кількість органів, що виконують регуляторні функції щодо державної служби.³⁵

У правовій практиці термін «публічна служба» вперше з'явився в Кодексі адміністративного судочинства 2005 року, і, незважаючи на численні зміни в законодавстві та численні закони, що стосуються різних видів державної служби, державний службовець досі визначається як посада в органах державної влади.

10 грудня 2015 року був прийнятий Закон України «Про державну службу», який набрав чинності 1 травня 2016 року, що стало важливим кроком у розвитку державної служби в Україні. Однак, термінологія цього закону дає лише загальне уявлення про тип публічної служби на той час.

Державна служба є важливою складовою публічної служби і займає одне з найбільших місць як самостійний інститут. Як соціальний інститут, державна служба є стабільною та історично сформованою формою організації діяльності державних службовців. Серед численних інститутів країни, державна служба належить до політичних інститутів, що виражають політичні інтереси та існують у суспільстві, таких як держава, суди,

³⁵ Лях Ю. І. Зарубіжний досвід модернізації публічного управління та перспективи його застосування в Україні

прокуратура. Державні службовці виконують свої функції на правовій основі лише в умовах правової держави.

Наразі Кодекс адміністративного судочинства України визначає «публічну службу» як діяльність на державних політичних посадах, роботу в державних професійних органах, виконання обов'язків суддями і прокурорами, службу в армії, альтернативну (невійськову) службу, іншу державну службу, а також патронатну роботу в органах державної влади, органах місцевого самоврядування та Автономної Республіки Крим.

Основні компоненти моделі публічної служби включають принципи та порядок її функціонування, взаємодії з суспільством, а також організацію, управління, цілі, права і обов'язки, кваліфікаційні вимоги, вимоги до посад і кадрові технології, національну систему соціального забезпечення та захисту.

Застосування критеріїв і елементів при моделюванні системи публічної служби дозволяє розробити національні моделі державної служби, враховуючи подібності між різними типами моделей, такими як кар'єрна та посадова. Водночас слід враховувати конвергенцію моделей, оскільки сучасні тенденції реформування державної служби вказують на їх зближення та взаємне впливання. Також варто зазначити, що в процесі цієї конвергенції можуть виникати різні варіанти відомих моделей державної служби, зокрема, в результаті перенесення частини управлінської діяльності з приватного сектору в публічний або відновлення старих принципів, пов'язаних з підбором, переведенням і мотивацією персоналу.

Зміни до Закону України «Про державну службу», ухвалені у 2019 році, наближають українську модель до європейської, зокрема, у частині можливості укладати контракти з державними службовцями. Правова основа української державної служби також змінюється завдяки проведеним реформам у галузі судового, військового та антикорупційного законодавства. Однак важливість цих перетворень полягає не лише в удосконаленні системи державної служби в Україні, яка перебуває під контролем політично-владних

інститутів, але й у коригуванні соціокультурного середовища державної служби, де формуються основи громадської та індивідуальної свідомості.

Першим кроком у впровадженні сучасних адміністративних принципів є створення необхідних соціально-економічних, політичних і інституційних умов для модернізації. Наступним кроком є перехід від традиційної адміністративної системи до європейської моделі публічного управління, яка може стати ефективною організаційно-правовою основою для процесу трансформації.

До специфічних рис цієї моделі можна віднести чітке розмежування публічних і приватних інтересів в управлінському середовищі, а також поділ суспільно-політичних та виконавчих функцій адміністративних органів. Європейська модель публічної служби, до якої прагне Україна відповідно до Угоди про асоціацію з ЄС, передбачає систематизацію публічної служби.

Тому важливим завданням є інституціоналізація державної служби та встановлення єдиних принципів організації та взаємодії всіх рівнів і секторів цієї служби. Якісні зміни у взаєминах між політикою та державним управлінням (наприклад, розподіл політичних посад, призначення на посади державних службовців), впровадження територіального принципу (децентралізація прийняття рішень, функцій та фінансування, обмеження розмірів державних органів), детальна регламентація процесів прийняття рішень, підвищення прозорості та відкритості діяльності чиновників на всіх рівнях, а також оцінка роботи органів державної влади є необхідними кроками для реформ.

Перехід до оцінки ефективності органів державної влади за якісними, а не кількісними критеріями, а також позитивні зміни, які відбулися в польських державних установах в період реформ, повинні бути враховані і Україною, оскільки вони мають велике значення для вдосконалення державної служби в країні.

Особливо цікавим для України є досвід Франції у створенні системи професіоналізації державної служби, де професіоналізм вважається одним із

основних пріоритетів. Цей підхід зосереджений на розвитку кар'єри державних службовців через систему кар'єрного росту, яка забезпечує їх здатність ефективно працювати в різних аспектах державного управління — від формулювання політики до її реалізації. Стабільність кар'єри у Франції базується, по-перше, на просуванні за службу відповідно до вислуги років, а по-друге, на гарантії зайнятості на всьому шляху кар'єрного розвитку державних службовців.³⁶

За французьким законодавством державних службовців неможливо звільнити до виходу на пенсію (окрім випадків добровільної відставки), оскільки їм надається можливість перейти на іншу посаду в разі реорганізації. Модель державної служби у Франції вважається однією з найбільш стабільних та організованих у світі, і вона може слугувати орієнтиром для розвитку державної служби в Україні.

У Великій Британії система публічного управління була сформована не так давно — в 1970-80-х роках ХХ століття. Досвід Великобританії показує, що їхня система державної служби організована так, щоб створювати універсальних професійних адміністраторів (схожа концепція є і у Франції). Реформи кінця минулого і початку нового століття підтвердили гнучкість та адаптивність адміністративної системи Великої Британії, що проявляється у життєздатності нових інститутів і процедур державної служби.

У процесі реформування було збережено значну кількість традицій, що, на нашу думку, є важливим для України. Цікавість викликає досвід США у сфері державної служби, де поняття «державна служба» та «публічна служба» є взаємозамінними. На національному рівні до державної служби відносяться посади для біженців, вищих керівників та інших державних службовців. Однією з характерних рис державної служби США є «сильний

³⁶ Лях Ю. І. Зарубіжний досвід модернізації публічного управління та перспективи його застосування в Україні

авторитет» верховенства права, яке є основоположним принципом політичного життя країни.

Для реалізації принципу рівності всіх перед законом важливим є чітке визначення статусу державних службовців. Процедури їхнього призначення захищають від свавілля, політичного впливу та примусу з боку партій, що прагнуть досягнути своїх політичних цілей. Державні службовці набираються з числа кваліфікованих кандидатів, серед яких, де можливо, є представники різних верств суспільства. Відбір і просування кандидатів на посади відбуваються на основі їхньої кваліфікації та професійної підготовки, через чесну та відкриту конкуренцію, що забезпечує рівні можливості для всіх. Усі працівники та кандидати, незалежно від їхніх політичних поглядів, релігійних переконань, національності, статі, віку чи інвалідності, мають право на справедливе та неупереджене ставлення у питаннях управління персоналом, з повним дотриманням їхнього приватного життя та конституційних прав.

Проте важливо враховувати, що адміністративно-територіальний і політичний устрій США та України має суттєві відмінності, що впливає на організацію публічних інституцій в обох країнах. Сучасні розвинені держави постійно прагнуть до прогресу, і наукові дослідження показують, що визначальними чинниками для впровадження нових адміністративних моделей у країнах Азії стали фінансова криза кінця ХХ століття, демократизація та досвід колоніального правління.

Азійські країни, створюючи нові моделі державного управління, розробили власні «гібридні» моделі, які поєднують сильні державні елементи та великий бюрократичний апарат з децентралізацією, приватизацією та дерегуляцією. Реформа державного сектору в Азії базувалася на принципах нової концепції державного управління, що використовує ринкові стратегії для вирішення проблем, а також на концепції належного врядування, що акцентує увагу на рівності та розвитку. Ці реформи стали необхідними для вирішення нагальних проблем, таких як надмірна централізація, слабке

державне управління, негнучке регулювання та практики кумівства при призначеннях, що були характерні для державних установ у другій половині ХХ століття.

При запозиченні міжнародного досвіду в реформуванні правової частини державної служби варто звернути увагу на такі моменти:

1. різницю між встановленими інститутами української державної служби та аналогічними інститутами в інших країнах, що, зокрема, пов'язано з культурними особливостями;
2. реальну потребу та готовність української правової системи та суспільства до ефективного впровадження запозиченого досвіду;
3. фінансові витрати, які будуть необхідні для реалізації та подальшого впровадження цього досвіду.

Досвід європейських країн і США показує, що створення демократичного суспільства вимагає інноваційного підходу до формування стратегії публічної служби відповідно до європейських стандартів, зокрема в сфері державного управління. Окрему увагу слід приділити таким напрямам: удосконаленню нормативно-правової бази функціонування публічної служби; врегулюванню процедур надання публічних послуг; розвитку нормативно-правового регулювання професійної етики публічних службовців; підвищенню ефективності управління публічною службою; професіоналізації публічної служби; удосконаленню системи професійного навчання державних службовців.

Реформа публічної служби є однією з найважливіших, оскільки неможливо побудувати сильну, економічно розвинену та демократичну державу без кваліфікованих державних службовців і належної якості управління. Державна служба повинна бути створена як інститут, який вимагає від своїх членів високого рівня професіоналізму та неупередженості, а також глибоких знань адміністративного та конституційного права. Проте під час впровадження зарубіжного досвіду слід враховувати певні проблеми, які потребують детального вивчення в подальших дослідженнях.

3.2 Шляхи підвищення ефективності реформування публічного управління в Україні

У контексті України ефективність публічного управління оцінюється за рядом важливих показників, таких як рівень економічного розвитку, добробут населення, розвиток демократії, а також забезпечення прав і свобод громадян. Орієнтація на кінцеві результати вимагає створення об'єктивних та ефективних індикаторів, які б відображали діяльність органів державної влади та рівень досягнення встановлених цілей.

Досвід практичного впровадження реформ у країнах ЄС надав європейським експертам можливість сформулювати пропозиції для України щодо підвищення ефективності реформування публічного управління:

1.здійснювати спільно з європейськими експертами дослідження щодо потенційного приєднання України до механізмів Банківського союзу ЄС в рамках асоціації для пошуку нових рішень для оздоровлення української банківської системи;

2.проводити спільні дослідження українських та європейських експертів з питання використання фінансових механізмів, що стимулюють інвестиції та реалізацію національних економічних програм, включаючи переорієнтацію фінансової допомоги ЄС Україні на структурні перетворення, що спрямовані на усунення основних причин економічної та фінансової неефективності;

3.вивчити з європейськими партнерами можливості поглиблення співпраці у сфері енергетики та кліматичної політики, зокрема щодо «зеленої» енергетики, впровадження податку на вуглецеві викиди та адаптації передового досвіду ЄС у фінансуванні кліматичних ініціатив;

4. Органам публічного управління, що займаються питанням асоціації, рекомендується створити робочу групу для активізації та диверсифікації механізмів регулювання міжнародної міграції, зокрема обговорити питання

еміграції молоді та висококваліфікованих фахівців до ЄС і можливість компенсацій для України за витрати на освіту тих, хто виїжджає.

5. Органам публічного управління, які займаються питаннями асоціації, слід вжити додаткових заходів для посилення співпраці в сфері безпеки, враховуючи нові можливості, що відкриваються в рамках Багаторічних фінансових перспектив ЄС на 2021-2027 роки. Основна увага має бути зосереджена на інтеграції обороноздатності України в європейський та міжнародний політичний простір.

6. Необхідно створити постійну та потужну систему науково-аналітичного супроводу процесів розвитку Європи та європейської інтеграції. Це можна здійснити через створення мережі незалежних аналітичних центрів та консорціуму провідних дослідницьких установ, що займаються проблемами європейської інтеграції, з залученням авторитетних європейських наукових центрів.

7. Потрібно стимулювати український бізнес до активної підтримки фінансування фахових досліджень стратегічних питань розвитку країни та оптимізації її місця в Європі. Це можна реалізувати через ініціативу створення української довгострокової дослідницької програми з питань євроінтеграції, яка здійснювалася б через відкриті конкурси.

8. Треба покращити механізми прийняття урядових рішень щодо євроінтеграції, зокрема через поліпшення якості інтернет-порталів органів, що займаються євроінтеграційними процесами, та створення платформи для залучення незалежних аналітичних центрів з досвідом політичного консультування для детальної розробки політики в сфері євроінтеграції.

9. Необхідно розробити багаторівневу систему управління процесом євроінтеграції, що включатиме урядові структури, провідні українські бізнес-асоціації, громадянське суспільство та академічні установи (НАН України, університети, недержавні дослідницькі організації). Ця система повинна базуватися на постійному механізмі комунікації під час підготовки ключових рішень щодо розвитку євроінтеграції.

Підсумовуючи, можна стверджувати, що підвищення ефективності публічного управління в Україні матиме значний вплив на суспільне життя в цілому. Це вплине на довгострокові перспективи розвитку держави, такі як суверенітет, національна безпека та міжнародна конкурентоспроможність, а також на системні характеристики суспільства, включаючи здатність до самоорганізації та ініціативи. Крім того, це сприятиме короткостроковим цілям, таким як реалізація реформ і покращення якості життя.

ВИСНОВКИ

Міжнародний досвід свідчить про те, що побудова демократичного суспільства вимагає інноваційного підходу до побудови стратегії публічного управління відповідно до ефективних стандартів. Передусім варто звернути увагу на такі аспекти як: удосконалення нормативно-правової бази публічного управління; вдосконалення процедур надання публічних послуг; корегування юридичної бази з питань професійної етики публічних службовців; вдосконалення роботи системи публічного управління в цілому.

Саме тому, на наш погляд, одним із способів підвищення ефективності публічного управління в Україні є дослідження та застосування вдалих міжнародних практик. Їх врахування дозволить вивести надання послуг для суспільства на якісно новий рівень.

Ото ж за результатами проведеного наукового дослідження ми прийшли до таких висновків:

1. Значення ефективного управління стало особливо виразним під час глобальної фінансової кризи, яка змусила зосередити увагу на діяльності органів державного управління як на внутрішньому, так і на міжнародному

рівнях. Це усвідомлення вказує на те, що належне врядування має великий вплив на те, як ефективно використовуються доступні ресурси для досягнення системних результатів і наслідків. Цей виклик є знайомим для урядів країн, які прагнуть вступити до Європейського Союзу, оскільки процес інтеграції вимагає реалізації глибинних реформ за умов часто обмежених фінансових можливостей.

2. Публічне управління є однією з основ забезпечення дієздатності та безпеки держави, економічного зростання, боротьби з бідністю та досягнення добробуту населення. Дослідження ефективності публічного управління в Україні дозволило виявити причини та наслідки неефективного управління на всіх рівнях — від державного до місцевого, а також визначити взаємозв'язок між ефективністю публічного управління та економічними показниками як країни в цілому, так і її регіонів та територіальних громад.

3. Новий підхід до управління покращував якість наданих послуг і активізував роботу державної служби під час кризових ситуацій. Проте, економізація адміністративної діяльності зустріла опір з боку тих, хто вважав, що управління в публічній та приватній сферах має суттєві відмінності, і недооцінка цих різниць може призвести до спотворення досягнутих результатів реформи.

Терміни, такі як "суспільні цінності", "політична відповідальність", "демократія", "громадянська довіра", "громадянське співробітництво", "публічність і відкритість державної служби", виявилися важкими для поєднання з ідеологією нового державного менеджменту.

4. Основними напрямками модернізації публічного управління є впровадження новітніх технологій для збору, обробки, зберігання та використання інформації з різних джерел, цифрова трансформація системи управління, оновлення е-врядування, цифровізація місцевого розвитку, а

також запровадження процесів аналізу та оцінки стану електронного урядування.

Нова державна політика повинна враховувати як внутрішні, так і зовнішні виклики, обмежені ресурси для реалізації цих ініціатив, а також найкращі міжнародні практики у сфері публічного управління, зокрема в Європі та в інших країнах.

5. дослідження показало, що публічне управління як соціальне явище, його форми, методи, принципи та конкретні механізми визначаються поточними потребами соціально-економічного розвитку. Євроінтеграційні процеси ставлять нові вимоги до функціонування національної системи публічного управління, яка має стати ефективним і дієвим інструментом, сприяти прозорості та відкритості у розвитку суспільних відносин тощо.

6. Аналіз успішних реформ в Україні, зокрема в сферах децентралізації, державної служби та освіти, демонструє, що за умови належної політичної волі та підтримки з боку суспільства можна досягти значних результатів у модернізації публічного управління. Важливо продовжити цей напрямок, спираючись на досвід інших країн та можливості, що надаються глобалізацією. Перспективи розвитку публічного управління в Україні залежать від здатності ефективно реагувати на виклики глобалізації і використовувати ці виклики для власного розвитку. Пріоритетними напрямками мають бути підвищення ефективності державних інститутів, забезпечення їх прозорості та підзвітності, а також створення умов для активної участі громадян у процесах прийняття рішень. Подальші дослідження можуть бути спрямовані на вивчення впливу глобалізації на публічне управління в різних регіонах України, з урахуванням їхніх соціально-економічних, культурних і політичних особливостей.

7. Реформа публічної служби є однією з найважливіших, оскільки неможливо побудувати сильну, економічно розвинену та демократичну

державу без кваліфікованих державних службовців і належної якості управління. Державна служба повинна бути створена як інститут, який вимагає від своїх членів високого рівня професіоналізму та неупередженості, а також глибоких знань адміністративного та конституційного права. Проте під час впровадження зарубіжного досвіду слід враховувати певні проблеми, які потребують детального вивчення в подальших дослідженнях.

8. підвищення ефективності публічного управління в Україні матиме значний вплив на суспільне життя в цілому. Це вплине на довгострокові перспективи розвитку держави, такі як суверенітет, національна безпека та міжнародна конкурентоспроможність, а також на системні характеристики суспільства, включаючи здатність до самоорганізації та ініціативи. Крім того, це сприятиме короткостроковим цілям, таким як реалізація реформ і покращення якості життя.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Власенко С. Г. Оптимізаційні напрямки демократизації державного управління України / С. Г. Власенко // Ефективність державного управління. – 2016. – Вип. 3. – С. 290- 296
2. Власенко Т. А., Лагода Т. О. Складові ефективності публічного адміністрування. Матеріали Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції «Напрями розвитку технологічних систем і логістики в АПВ» 11-12 квітня 2019 р. Харків: ХНТУСГ, 2019. С. 9
3. Вольська О. М. Ефективність публічного управління як результат суспільних процесів у державі. URL: el-zbim-du.at.ua
4. Гаврилишин Б. До ефективних суспільств. Дороговкази в майбутнє. Наукове видання. Доповідь Римському Клубові. [Третє українське доповнене видання]. К.: Унів. вид-во ПУЛЬСАРИ, 2009. 248 с. URL: <http://dspa.khntusg.com.ua/bitstream/123456789/14864/1/88.pdf>

5. Григорчук, Оксана. Особливості оцінки ефективності та результативності публічного управління с. 60-62. URL: <http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/44534/1/%D0%93%D1%80%D0%B8%D0%B3%D0%BE%D1%80%D1%87%D1%83%D0%BA%20%D0%9E.pdf>
6. Гришко В. В. Квадрат ефективності публічного управління. Інвестиції: практика та досвід, 2020, № 17-18. С. 81-84
7. Гурин, Катерина. Критерії результативності та ефективності публічного адміністрування. Форум прямої демократії: матеріали доповідей та тез І Всеукраїнської науково-практичної конференції. Київ, 4 грудн 2019 року / За заг. ред Войтович Р. В., Ворони П. В. Київ, ТОВ «Видавничий дім «АртЕк», 2019. С. 261-26
9. Даниленко А. О. Основні фактори впливу на адміністративну результативність та ефективність публічного адміністрування. Порівняльно-аналітичне право, 2019. № 6. С. 224-226
10. Державна служба статистики України: офіційний вебсайт. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/>(дата звернення: 11.11.2024)
11. Державне та регіональне управління: [підручник]. Київ: Освіта України, 2019. 248 с
13. Дума О. І. Ефективність публічного адміністрування в Україні: проблеми та виклики. Ефективна економіка, 2017. № 3. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5>
14. Європейська інтеграція та трансформація публічного врядування в Україні: матер. наук.-практ. конф. (19 квітня 2024 р., м. Львів) / упорядн.: Бунік М. З., Бліщук К. М., Федорчак О. В, Худоба О. В. – Львів: НУ «Львівська політехніка», 2024. – 282 с.
16. Індекс сприйняття корупції-2023: Україна покращила свій показник на 3 бали. НАЗК України. 30.01.2024. URL:

<https://nazk.gov.ua/uk/novyny/indeks-spryynyattyakoruptionsii-2023-ukraina-pokraschyla-sviy-pokaznyk-na-3-baly/> (дата звернення: 11.04.2024)

17. Козак І., Ханик А. Напрями модернізації публічного управління на сучасному етапі. Європейська інтеграція та трансформація публічного врядування в Україні: матер. наук.-практ. конф. (19 квітня 2024 р., м. Львів) / упорядн.: Буник М. З., Бліщук К. М., Федорчак О. В, Худоба О. В. – Львів: НУ «Львівська політехніка», 2024. – 282 с.

18. Корупція в Україні 2022: розуміння, сприйняття, поширеність. Аналітичний звіт Національного агентства з питань запобігання корупції. 2022. 172 с. URL: https://nazk.gov.ua/wp-content/uploads/2023/05/KORUPTSIYA-V-UKRAYINI-2022-analitychnyj-zvit_ukr_final.pdf (дата звернення: 11.04.2024)

22. Красноручський О. О. Напрями вдосконалення оцінки ефективності публічного адміністрування. Актуальні проблеми інноваційної економіки. 2016. № 3. С. 45-54. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/apie_2016_3_

23. Лопушинський І. П., Дурман М. О., Малахова Т. В. Механізми забезпечення ефективності публічного управління та результативності адміністрування. Вісник адміністрування, ВІСНИК ХНТУ № 3(82), 2022 р., , 2022 р., С. 135-144.

24. Лях Ю. І. Зарубіжний досвід модернізації публічного управління та перспективи його застосування в Україні

25. Мазур Г. В. Ефективні практики публічного управління: аналіз міжнародного досвіду в умовах реалізації реформ публічного управління. Робота на здобуття ступеня магістра, Київ 20220. 118 с.

26. Малий. І. Й. Результативність управління публічним сектором в умовах нестабільності. Економіка та держава. 2017. № 12. С. 33-37. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecde_2017_18.

27. Миколенко О. М. Ефективність публічного управління в сфері охорони здоров'я. *Правова держава*, 2019, № 35. URL: <http://pd.onu.edu.ua/article/view/181346>

19. Мороз О. Ефективність публічного управління в виконавчих органах місцевого самоврядування. *Економіка і організація управління*, 2016. № 3(23). URL: <https://jeou.donnu.edu.ua/article/view/2>

28. Міністерство освіти і науки України: офіційний вебсайт. URL: <https://mon.gov.ua/> (дата звернення: 11.04.2024).

31. Нижник Н. До проблеми ефективності державного управління в Україні. Підвищення ефективності державного управління: стан, перспективи та світовий досвід: зб наук. пр.; за заг. ред. В. М. Князева. К.: Вид-во УАДУ, 2000. С. 6-11.

32. Понад 60% українців отримують держпослуги онлайн: результати дослідження. Урядовий портал. 26 січня 2024. URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/ponad-60-ukraintsivotrymuiut-derzhposluhy-onlain-rezultaty-doslidzhennia> (дата звернення: 11.07.2024).

33. Рамка цифрових компетентностей для державних службовців України. Проєкт Міністерства цифрової трансформації України. 2021. URL: https://osvita.diia.gov.ua/uploads/0/2902-2619_ramka_derzsluzbovci_3_compressed.pdf (дата звернення: 11.04.2024)

34. Розвиток партнерства між місцевою владою та недержавним сектором у сфері надання громадських послуг: монографія / О. В. Берданова, В. М. Вакуленко, М. Д. Василенко, О. В. Галацан та ін.; за ред. Ю. П. Лебединського. Ужгород: Патент, 2003. 192 с

35. Сучасні підходи і напрями розвитку публічного управління та адміністрування: підручник / А. О. Науменко, О. В. Смігунова, О. В. Дудник,

С. І. Міненко; за ред. д-ра наук з держ. управління, проф. В. Д. Бакуменка; ДБТУ. – Харків: Майдан, 2022. – 280с

36. Шестаковська Т. Л. ОСОБЛИВОСТІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РОЗВИТКУ СИСТЕМИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ: СВІТОВИЙ ДОСВІД ТА ВІТЧИЗНЯНІ РЕАЛІЇ Європейський вимір публічного управління: матеріали VI регіональної наукової конференції; 16.12.2022 р., м. Чернігів / за заг. ред. Руденко О.М., Михайловської О.В. Чернігів: НУ «Чернігівська політехніка», 2022. – 102 с. Електронне видання. (навчальнонаукова серія: “Публічне управління та адміністрування”; випуск 18).

38. Цветков В. В. Державне управління: основні фактори ефективності (політико-правовий аспект). Х.: Право, 1996. 164 с.

39. Хорошенко, О.В., 2014. Моделі організації публічної служби: порівняльний аналіз та пропозиції для України. Державне управління: теорія 277 та практика, [online] 1, с.140-150. Режим доступу: [Дата звернення 25.11 2024].

40. Шабанов Р.І. Правове регулювання працевлаштування в Україні: автореф. дис. ... канд. юрид.наук. Київ 2006. 17 с

41. Шостак Л. В., Болобан Є. О. Зарубіжний досвід управління персоналом. Приазовський економічний вісник. Вип. № 3(08). 2018. С. 94–99. URL: http://rev.kpu.zp.ua/journals/2018/3_08_uk/20.pdf

42. Щокін Г. В. Як ефективно управляти людьми: психологія кадрового менеджменту : наук.-практ. посібник / Г. В. Щокін. – К. : МАУП, 1999. – 400 с.

43. Ярмистий М. Актуальні питання професійної компетентності службовців місцевих державних адміністрацій / М. Ярмистий // Вісник державної служби України. – 2003. – № 4. – С. 28 – 32.

44. approach : report of the Secretariat, E/C.16/2004/5, [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <https://digitallibrary.un.org/record/515571?ln=en>

45. Lapuente, V., & Walle, S. Van de. (2020). The effects of new public management on the quality of public services. *Governance*, 33, 461–475. <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/epdf/10.1111/gove.12502>

46. Bugaychuk, K. L. (2018). Public administration: theoretical basics and approaches to the definition. *Law and Safety*, 66(3), 38-44. Retrieved from <http://pb.univd.edu.ua/index.php/PB/article/view/62>.

47. Abony, G., & Slyke, D. M. Van. (2020). Governing on the Edges: Globalization of Production and the Challenge to Public Administration in the Twenty-First Century. *Public Administration Review. Special Issue on the Future of Public Administration*, 70(1), 33–45. Retrieved: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/j.1540-6210.2010.02244.x>

48. OECD. Відбудовуємо Україну через зміцнення регіонального та муніципального управління. Paris, 2023. URL: <https://doi.org/10.1787/a5a7939d-uk>. (дата звернення: 11.04.2024)

49. The Pros and Cons of Privatizing Government Functions, ANDY KIM, DECEMBER 2010, [Електронний ресурс]. — Режим доступу: 117 <https://www.governing.com/topics/mgmt/pros-cons-privatizing-governmentfunctions.htm>

50. Public Administration Reform in Europe: Conclusions, lessons learned and recommendations for future EU policy, EUROPEAN COMMISSION, Publications Office of the European Union, 2018, [Електронний ресурс]. — Режим доступу <https://ec.europa.eu/social/BlobServlet?docId=20210&langId=sk>

51. Resolution adopted by the General Assembly, A/RES/50/225 1 May 1996, Public administration and development, [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://www.worldlii.org/int/other/UNGA/1996/11.pdf>

