

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ТАВРІЙСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРОТЕХНОЛОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
імені ДМИТРА МОТОРНОГО

Факультет економіки та бізнесу

Кафедра менеджменту та публічного адміністрування

Освітньо-професійна програма «Публічне управління та адміністрування»

Галузь знань – 28 Публічне управління та адміністрування

Спеціальність - 281 Публічне управління та адміністрування

ПОГОДЖЕНО

Керівник проектної групи (гарант)
 професійної програми


 (підпис) Вороніна Ю.Є.
 (ініціали та прізвище)

«16» _червня_ 2026 р.

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри освітньо-освітньо-
 професійної програми

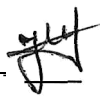

 (підпис) Плотніченко С.Р.
 (ініціали та прізвище)

«16 » _червня_ 2026 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА

на тему *«ЕФЕКТИВНІ ПРАКТИКИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ: АНАЛІЗ
 МІЖНАРОДНОГО ДОСВІДУ В УМОВАХ РЕАЛІЗАЦІЇ РЕФОРМ ПУБЛІЧНОГО
 УПРАВЛІННЯ.»*

Здобувач вищої освіти: _____


 (підпис)

_____ ЧОРНИЙ Ю.О. _____

(ПІБ здобувача)

Науковий керівник: _____


 (підпис)

_____ д.н.держ.упр., проф Ортіна Г.В.

(учене звання, науковий ступінь, ПІБ)

Запоріжжя, 2026 р.

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ТАВРІЙСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРОТЕХНОЛОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
імені ДМИТРА МОТОРНОГО
 факультет економіки та бізнесу
 кафедра менеджменту та публічного адміністрування

Освітньо-професійна програма «Публічне управління та адміністрування»
 Галузь знань: 28 «Публічне управління та адміністрування»
 Спеціальність 281 «Публічне управління та адміністрування»

ПОГОДЖЕНО

Керівник проєктної групи (гарант)
 освітньо-професійної програми
 «Публічне управління та
 адміністрування»

 Вороніна Ю.Є.
 (підпис) (ініціали та прізвище)
 «19» __ вересня 2025 __ р.

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри
 менеджменту та публічного
 адміністрування

 Плотніченко С.Р.
 (підпис) (ініціали та прізвище)
 «19» __ вересня __ 2025 __ р.

ІНДИВІДУАЛЬНЕ ЗАВДАННЯ

на підготовку кваліфікаційної бакалаврської роботи
 здобувача вищої освіти
Чорного Юрія Олександровича

1. Тема кваліфікаційної бакалаврської роботи:

«Ефективні практики публічного управління: аналіз міжнародного досвіду в умовах реалізації реформ публічного управління.»

науковий керівник роботи д.н.держ.упр., проф. Ортіна Г.В.

затверджені наказом ректора університету від 15 вересня 2025 року № 481-с

2. Строк подання кваліфікаційної бакалаврської роботи 12 червня 2026 року

3. Вихідні дані до кваліфікаційної бакалаврської роботи: відповідні закони України, Конституція України, укази Президента України, постанови Верховної Ради України, програмні документи державних органів, монографії та статті вітчизняних і зарубіжних авторів, звіти міжнародних організацій.

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

- 1) Аналіз теоретико-методологічних засад публічного управління
- 2) Оцінка міжнародного досвіду практики публічного управління
- 3) Дослідження нормативно-правової бази публічного управління в Україні
- 4) Оцінка досягнень та проблем громад у процесі впровадження децентралізації
- 5) Формування рекомендацій щодо подальших кроків децентралізації в Україні

5. Перелік графічного матеріалу: 6

6. Дата видачі завдання «19» вересня 2025 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

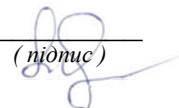
№ з/п	Назва етапів виконання кваліфікаційної роботи	Термін виконання етапів	Відмітка про виконання
1	ЗАТВЕРДЖЕННЯ ПЛАНУ РОБОТИ	24.09.2025	
2	Розділ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ЕФЕКТИВНОГО ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ	04.03.2026	
3	Розділ 2 АНАЛІЗ МІЖНАРОДНОГО ДОСВІДУ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТА МОЖЛИВОСТЕЙ ЙОГО АДАПТАЦІЇ В УКРАЇНІ	22.05.2026	
4	ПЕРЕВІРКА НА ПЛАГІАТ	06.06.2026	
5	ПОПЕРЕДНІЙ ЗАХИСТ РОБОТИ НА КАФЕДРІ	16.06.2026	

Здобувач вищої освіти


(підпис)

Чорний Ю.О.
(ініціали та прізвище)

Керівник кваліфікаційної
бакалаврської роботи


(підпис)

Ортіна Г.В.
(ініціали та прізвище)

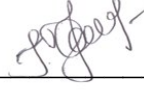
Рішення комісії про попередній захист кваліфікаційної роботи від «16» червня 2026 року

до захисту допущен

Члени комісії:

1. Ортіна Г.В., д.н.держ.упр., проф. 
(прізвище та ініціали, науковий ступінь, вчене звання, підпис)

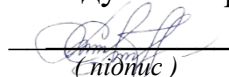
2. Вороніна Ю.Є., к.н.держ.упр., доц. 
(прізвище та ініціали, науковий ступінь, вчене звання, підпис)

3. Горбова Н.А., к.п.н., доц. 
(прізвище та ініціали, науковий ступінь, вчене звання, підпис)

4. Єфіменко Л.М., к.н.держ.упр., доц. 
(прізвище та ініціали, науковий ступінь, вчене звання, підпис)

Допустити до захисту

Завідувач кафедри менеджменту та публічного адміністрування

 С.Р. ПЛОТНІЧЕНКО «16» червня 2026 р.
(підпис) (ініціали та прізвище)

АНОТАЦІЯ

кваліфікаційної бакалаврська роботи на тему:

«Ефективні практики публічного управління: аналіз міжнародного досвіду в умовах реалізації реформ публічного управління»

1. ВНЗ: Таврійський державний агротехнологічний університет імені Дмитра Моторного.
2. Рік завершення роботи: 2026_р.
3. Обсяг роботи: 46 стр.
4. Кількість додатків: 0
5. Кількість ілюстрацій: 0
6. Кількість таблиць: 8
7. Кількість джерел літератури: 60

Об'єктом дослідження є комплекс теоретичних та практичних аспектів формування та реалізації ефективного публічного управління в умовах реформування системи державного управління в Україні.

Предметом дослідження є теоретико-методичні підходи до впровадження ефективних практик публічного управління, а також механізми адаптації міжнародного досвіду в умовах реалізації реформ публічного управління в Україні.

Мета кваліфікаційної бакалаврської роботи - обґрунтування сутності ефективного публічного управління, аналіз міжнародних практик реформування системи публічного управління, а також дослідження можливостей адаптації зарубіжного досвіду до сучасних умов розвитку України. Досягнення цієї мети зумовило необхідність вирішення наступних завдань теоретичного та практичного характеру:

- вивчення основних концепцій та моделей публічного управління у зарубіжній та українській науковій традиції;
- аналіз принципів, механізмів та інструментів ефективного публічного управління;
- дослідження міжнародного досвіду реалізації реформ публічного управління у країнах Європейського Союзу;
- оцінка сучасного стану реформування системи публічного управління в Україні;
- визначення проблем та перспектив адаптації міжнародних практик публічного управління до українських реалій;
- формування рекомендацій щодо підвищення ефективності публічного управління в умовах євроінтеграційних процесів.

Методи проведення досліджень: системний і порівняльний аналіз, теоретичне узагальнення, інституційний підхід, аналіз нормативно-правових джерел, а також дослідження міжнародного досвіду реформування системи публічного управління. Інформаційною базою дослідження стали законодавчі та нормативні акти України, наукові праці вітчизняних і зарубіжних дослідників, аналітичні звіти міжнародних організацій, статистичні матеріали, офіційні документи органів державної влади та міжнародних інституцій.

Основні результати дослідження (наукові, практичні): полягають у комплексному теоретичному обґрунтуванні ефективних практик публічного управління та розробці практичних рекомендацій щодо впровадження міжнародного досвіду в процес реформування системи публічного управління в Україні.

Ключові слова: публічне управління, державне управління, реформи публічного управління, міжнародний досвід, ефективність управління, місцеве самоврядування, цифровізація, євроінтеграція, публічна політика.

ЗМІСТ

ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ЕФЕКТИВНОГО ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ	8
1.1. Сутність, принципи та критерії ефективності публічного управління	8
1.2. Міжнародні моделі та практики публічного управління	11
1.3. Нормативно-правові та інституційні засади реформування публічного управління в Україні	16
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ МІЖНАРОДНОГО ДОСВІДУ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТА МОЖЛИВОСТЕЙ ЙОГО АДАПТАЦІЇ В УКРАЇНІ	24
2.1. Характеристика успішних зарубіжних практик публічного управління	24
2.2. Порівняльний аналіз реформ публічного управління в країнах ЄС та Україні	31
2.3. Проблеми та перспективи впровадження ефективних міжнародних практик в Україні	37
ВИСНОВКИ	42
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	46

ВСТУП

Публічне управління є однією з ключових сфер функціонування сучасної держави, оскільки саме через систему органів публічної влади забезпечується реалізація державної політики, надання адміністративних послуг, підтримка соціально-економічного розвитку та взаємодія держави з громадянами. В умовах трансформаційних змін, європейської інтеграції, цифровізації та воєнних викликів питання підвищення ефективності публічного управління набуває особливої актуальності.

Актуальність теми дослідження зумовлена необхідністю модернізації системи публічного управління в Україні з урахуванням кращих міжнародних практик. Досвід країн Європейського Союзу демонструє, що ефективне публічне управління базується на принципах прозорості, підзвітності, відкритості, цифровізації, професіоналізації державної служби, орієнтації на потреби громадян та стратегічного планування. Для України ці напрями є особливо важливими в умовах реалізації адміністративної реформи, децентралізації, розвитку електронного врядування та наближення до європейських стандартів публічного адміністрування.

Метою кваліфікаційної бакалаврської роботи є дослідження ефективних практик публічного управління на основі аналізу міжнародного досвіду та визначення можливостей їх адаптації в умовах реалізації реформ публічного управління в Україні.

Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити такі завдання:

- розкрити сутність та основні принципи ефективного публічного управління;
- визначити критерії оцінювання ефективності публічного управління;
- проаналізувати міжнародні моделі реформування публічного управління;
- дослідити досвід країн ЄС у сфері модернізації публічного управління;
- охарактеризувати сучасний стан реформ публічного управління в Україні;
- визначити проблеми впровадження міжнародних практик в українських умовах;
- запропонувати напрями підвищення ефективності публічного управління в Україні.

Об'єктом дослідження є процес реформування публічного управління.

Предметом дослідження є ефективні міжнародні практики публічного управління та можливості їх адаптації в Україні.

Методи дослідження: системний аналіз, порівняльний аналіз, узагальнення, інституційний підхід, аналіз нормативно-правових актів, метод порівняння міжнародного досвіду.

Практичне значення роботи полягає у формуванні рекомендацій щодо використання міжнародного досвіду для підвищення ефективності публічного управління в Україні в умовах реформування, цифровізації та європейської інтеграції.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ЕФЕКТИВНОГО ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

1.1. Сутність, принципи та критерії ефективності публічного управління

У сучасних умовах трансформації державного управління, цифровізації суспільства, євроінтеграційних процесів та глобалізаційних викликів особливої актуальності набуває проблема забезпечення ефективності публічного управління. Саме ефективне публічне управління визначає рівень спроможності держави реагувати на суспільні виклики, забезпечувати стабільність політичної системи, реалізовувати державну політику та гарантувати якісне надання адміністративних послуг населенню [7].

Публічне управління є складним багаторівневим явищем, яке охоплює діяльність органів державної влади, органів місцевого самоврядування, інституцій громадянського суспільства та інших суб'єктів, що беруть участь у виробленні та реалізації управлінських рішень. На відміну від традиційного державного управління, публічне управління передбачає орієнтацію не лише на адміністративний вплив держави, а й на взаємодію влади та суспільства, партнерство, відкритість і прозорість управлінських процесів [14].

У науковій літературі поняття «публічне управління» трактується як цілеспрямована діяльність органів публічної влади, спрямована на реалізацію суспільних інтересів, забезпечення прав і свобод громадян, а також ефективне функціонування державних і суспільних інституцій [21]. Сутність публічного управління полягає у забезпеченні балансу між інтересами держави, суспільства та окремої особи шляхом використання сучасних управлінських механізмів і демократичних процедур.

Сучасна концепція публічного управління сформувалася під впливом теорії New Public Management, яка виникла у країнах Заходу наприкінці XX століття. Її основною ідеєю стало впровадження у державний сектор принципів менеджменту, характерних для приватного бізнесу: орієнтація на результат, оптимізація витрат, конкурентність, стратегічне планування та оцінювання ефективності діяльності

органів влади [11]. Надалі ця концепція трансформувалася у модель Good Governance, яка базується на принципах прозорості, участі громадян, верховенства права та підзвітності влади [41].

Публічне управління виконує низку важливих функцій, серед яких особливе значення мають регуляторна, координаційна, організаційна, соціальна та контрольна функції. Саме через ці функції забезпечується реалізація державної політики, управління суспільними процесами, розподіл ресурсів і підтримання стабільності в державі [24].

Важливим елементом сучасного публічного управління є система принципів, на яких ґрунтується діяльність органів влади. Принципи визначають базові правила та стандарти функціонування системи управління, забезпечують її легітимність і ефективність. До ключових принципів публічного управління належать законність, прозорість, відкритість, підзвітність, субсидіарність, ефективність, професіоналізм та участь громадян у прийнятті управлінських рішень [5].

Принцип законності передбачає здійснення управлінської діяльності виключно в межах чинного законодавства та відповідно до норм Конституції України [1]. Прозорість і відкритість означають доступність інформації про діяльність органів влади, що сприяє підвищенню рівня суспільної довіри та зниженню корупційних ризиків. Принцип підзвітності полягає у відповідальності органів влади перед суспільством за результати своєї діяльності [39].

Принцип субсидіарності є одним із ключових у сучасній системі європейського публічного управління. Його сутність полягає у передачі управлінських повноважень на той рівень, де вони можуть бути реалізовані найбільш ефективно та наближено до потреб громадян [6]. Реалізація цього принципу стала основою реформи децентралізації в Україні.

Особливого значення набуває принцип цифровізації, який передбачає використання сучасних інформаційно-комунікаційних технологій у діяльності органів влади. Впровадження електронного урядування, цифрових платформ та онлайн-послуг дозволяє підвищити якість адміністративних послуг, скоротити бюрократичні процедури та забезпечити оперативність управлінських рішень [35].

Для оцінювання результативності діяльності органів влади використовуються критерії ефективності публічного управління. У сучасній науковій практиці ефективність розглядається як співвідношення між досягнутими результатами та використаними ресурсами [10]. Водночас у сфері публічного управління ефективність має значно ширший зміст, оскільки включає не лише економічні показники, а й соціальні, політичні та інституційні аспекти.

Для наглядного порівняння наведено таблицю 1.1, з критеріями ефективності публічного управління.

Таблиця 1.1

Основні критерії ефективності публічного управління

Критерій	Характеристика
Результативність	Рівень досягнення поставлених цілей та реалізації державної політики
Економічність	Раціональне використання бюджетних та матеріальних ресурсів
Якість послуг	Доступність та швидкість надання адміністративних послуг
Прозорість	Відкритість діяльності органів влади
Підзвітність	Відповідальність органів влади перед суспільством
Цифровізація	Рівень використання електронного урядування та цифрових сервісів
Громадська довіра	Рівень підтримки діяльності органів влади населенням

Джерело: сформовано автором на основі [7; 10; 41].

У міжнародній практиці оцінювання ефективності публічного управління активно використовуються індикатори Світового банку, OECD та Організації Об'єднаних Націй. До основних показників належать рівень верховенства права,

якість регуляторної політики, ефективність уряду, контроль корупції та рівень електронного врядування [8].

Суттєвий вплив на розвиток сучасного публічного управління здійснюють процеси глобалізації та цифрової трансформації. Зростання ролі інформаційних технологій змінює традиційні механізми взаємодії держави і громадян, формує нові моделі електронної демократії та цифрового врядування [34]. Особливо актуальними ці процеси стали для України в умовах реформування системи державного управління та реалізації євроінтеграційного курсу.

Важливим чинником підвищення ефективності публічного управління є професіоналізація державної служби. Якість кадрового забезпечення безпосередньо впливає на рівень управлінських рішень, ефективність реалізації реформ та рівень довіри суспільства до органів влади [2]. У зв'язку з цим в Україні особлива увага приділяється розвитку компетентнісного підходу, цифрових навичок державних службовців та впровадженню сучасних стандартів управління персоналом.

Таким чином, публічне управління є багатогранною системою взаємодії держави, суспільства та інституцій громадянського суспільства, яка базується на принципах відкритості, прозорості, ефективності та демократичної участі. Ефективність публічного управління визначається здатністю органів влади забезпечувати якісне надання послуг, реалізовувати державну політику та оперативно реагувати на сучасні виклики. У сучасних умовах саме ефективне публічне управління виступає одним із ключових чинників сталого розвитку держави, зміцнення демократії та інтеграції України до європейського простору.

1.2. Міжнародні моделі та практики публічного управління

Сучасний розвиток системи публічного управління у світі характеризується активним пошуком ефективних моделей організації державної влади, здатних забезпечити стабільність політичної системи, високий рівень надання адміністративних послуг, прозорість діяльності органів влади та ефективне використання ресурсів. У процесі глобалізації, цифрової трансформації та демократизації суспільних відносин міжнародний досвід публічного управління

набуває особливого значення для держав, які здійснюють реформи управлінської системи, зокрема й для України [7].

У світовій практиці сформувалося кілька базових моделей публічного управління, які відрізняються ступенем централізації влади, особливостями організації державної служби, механізмами взаємодії держави та громадянського суспільства, а також підходами до реалізації державної політики. Найбільш поширеними є англосаксонська, континентально-європейська, скандинавська та азійська моделі публічного управління [16].

Англосаксонська модель публічного управління сформувалася у Великій Британії, США, Канаді та Австралії. Основною особливістю цієї моделі є орієнтація на результативність, мінімізацію бюрократичного апарату та активне використання ринкових механізмів у державному секторі. Значний вплив на її розвиток мала концепція New Public Management, яка передбачала впровадження принципів приватного менеджменту в діяльність органів державної влади [11]. Основними характеристиками англосаксонської моделі є стратегічне планування, оцінювання ефективності діяльності державних установ, децентралізація управління, конкуренція між постачальниками публічних послуг та орієнтація на потреби громадян.

У США важливу роль у системі публічного управління відіграє принцип федералізму, що забезпечує розподіл повноважень між федеральним урядом, штатами та місцевими органами влади. Така система дозволяє оперативно реагувати на локальні проблеми та забезпечувати більш ефективне управління територіями [15]. У Великій Британії значна увага приділяється розвитку електронного урядування, оптимізації адміністративних процедур та підвищенню якості державних послуг.

Континентально-європейська модель публічного управління характерна для Франції, Німеччини, Італії та інших країн Західної Європи. Її основою є сильна роль держави, високий рівень правового регулювання управлінських процесів та стабільність державної служби [19]. У межах цієї моделі важливе місце займає

професійна бюрократія, яка забезпечує безперервність функціонування державного апарату незалежно від політичних змін.

Французька система публічного управління традиційно характеризується високим рівнем централізації. Органи державної влади мають значний вплив на регіональне та місцеве управління, хоча починаючи з 1980-х років у Франції активно впроваджуються децентралізаційні реформи [32]. Особливістю французької моделі є наявність потужного державного сектору, жорстка адміністративна вертикаль та високий рівень професіоналізації державної служби.

Німецька модель публічного управління базується на принципі субсидіарності, згідно з яким управлінські повноваження повинні реалізовуватися на найближчому до громадян рівні влади [6]. Федеративний устрій Німеччини забезпечує значну автономію земель, які мають власні органи влади та фінансові ресурси. Це дозволяє ефективно враховувати регіональні особливості та забезпечувати високу якість публічних послуг.

Особливе місце серед сучасних моделей публічного управління займає скандинавська модель, яка сформувалася у Швеції, Данії, Норвегії та Фінляндії. Її ключовими характеристиками є високий рівень соціальної відповідальності держави, прозорість діяльності органів влади, розвинена система соціального захисту та активна участь громадян у прийнятті управлінських рішень [13].

Скандинавські країни демонструють один із найвищих у світі рівнів довіри населення до державних інституцій. Це досягається завдяки відкритості влади, мінімальному рівню корупції та високій якості адміністративних послуг [44]. Значна увага приділяється розвитку електронного урядування, цифрових сервісів та використанню сучасних інформаційних технологій у системі державного управління.

Швеція є одним із світових лідерів у сфері цифровізації публічного управління. Більшість державних послуг у країні доступні онлайн, а взаємодія громадян із державними органами здійснюється через єдині цифрові платформи [31]. Водночас важливою особливістю скандинавської моделі є висока роль місцевого самоврядування та фінансова автономія муніципалітетів.

Суттєвий інтерес для України становить азійська модель публічного управління, яка сформувалася у Сінгапурі, Японії та Південній Кореї. Для цієї моделі характерними є жорстка управлінська дисципліна, стратегічне державне планування, високий рівень цифровізації та значна увага до професійної підготовки державних службовців [18].

Сінгапур вважається одним із найбільш успішних прикладів ефективного публічного управління у світі. Основними чинниками успіху стали високий рівень професіоналізму державної служби, ефективна антикорупційна політика та орієнтація на довгострокове стратегічне планування [15]. Державний апарат Сінгапуру характеризується високою дисципліною, прозорістю та ефективністю використання ресурсів.

У Південній Кореї значна увага приділяється розвитку електронного урядування та цифрових платформ взаємодії між державою та громадянами. Впровадження цифрових технологій дозволило скоротити бюрократичні процедури, зменшити рівень корупції та підвищити доступність державних послуг [34].

Важливим напрямом розвитку сучасного публічного управління є цифрове врядування. Концепція Digital Government передбачає використання інформаційно-комунікаційних технологій для забезпечення відкритості, прозорості та доступності державних послуг [42]. Найбільш успішним прикладом цифрового врядування є Естонія, де функціонує система електронної ідентифікації громадян, електронне голосування, онлайн-медицина та цифровий документообіг.

Таблиця 1.2

Основні характеристики міжнародних моделей публічного управління

Модель	Основні характеристики	Країни
Англосаксонська	Орієнтація на результат, конкуренція, мінімізація бюрократії	США, Велика Британія

Континентально-європейська	Централізація, професійна бюрократія, правове регулювання	Франція, Німеччина
Скандинавська	Соціальна орієнтація, прозорість, висока довіра	Швеція, Данія
Азійська	Стратегічне планування, цифровізація, дисципліна	Сінгапур, Японія

Джерело: сформовано автором на основі [10; 16; 41].

У сучасних умовах більшість країн світу поступово переходять від традиційної бюрократичної моделі до концепції Good Governance, яка ґрунтується на принципах відкритості, прозорості, участі громадян, підзвітності та ефективності влади [41].

Особливого значення набувають механізми електронної демократії, цифрової взаємодії з громадянами, стратегічного планування та партнерства між державою, бізнесом і громадянським суспільством.

Для України міжнародний досвід публічного управління має важливе значення в контексті реалізації реформ державного управління, цифровізації та європейської інтеграції. Використання кращих світових практик дозволяє підвищити ефективність функціонування органів влади, забезпечити прозорість прийняття рішень та покращити якість державних послуг [38]. Водночас механічне копіювання іноземних моделей без урахування національних особливостей може бути неефективним. Саме тому важливим завданням є адаптація міжнародного досвіду до українських політичних, економічних та соціальних умов.

Таким чином, міжнародні моделі публічного управління демонструють різні підходи до організації системи влади, управління ресурсами та взаємодії держави із суспільством. Незважаючи на існуючі відмінності, спільними тенденціями розвитку сучасного публічного управління є цифровізація, децентралізація, відкритість влади

та орієнтація на потреби громадян. Саме ці напрями є визначальними для подальшого реформування системи публічного управління в Україні.

1.3. Нормативно-правові та інституційні засади реформування публічного управління в Україні

Реформування системи публічного управління в Україні є одним із ключових напрямів державної політики, спрямованої на модернізацію механізмів влади, підвищення ефективності державного управління та забезпечення європейських стандартів функціонування публічної адміністрації. Необхідність реформування системи публічного управління зумовлена процесами демократизації суспільства, децентралізації влади, цифрової трансформації та інтеграції України до європейського політичного й правового простору [12].

Нормативно-правова база реформування публічного управління в Україні сформувалася під впливом як внутрішніх соціально-політичних трансформацій, так і міжнародних зобов'язань держави перед Європейським Союзом та Радою Європи. Основою функціонування системи публічного управління є Конституція України, яка визначає принципи організації державної влади, гарантує права місцевого самоврядування та закріплює принцип поділу влади [1].

Конституція України визначає, що носієм суверенітету та єдиним джерелом влади в державі є народ, який здійснює владу як безпосередньо, так і через органи державної влади та місцевого самоврядування [1]. Саме ця конституційна норма стала основою для подальшого розвитку демократичних механізмів публічного управління, децентралізації та розширення повноважень територіальних громад. Важливе значення у процесі реформування публічного управління має Закон України «Про місцеве самоврядування в Україні», який визначає систему, принципи діяльності та повноваження органів місцевого самоврядування [2]. Закон закріплює правові, організаційні та фінансові основи функціонування місцевих рад, їх виконавчих органів, а також механізми взаємодії місцевої влади з органами державного управління.

Одним із ключових етапів реформування публічного управління стало ухвалення у 2014 році Концепції реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні [30]. Документ визначив основні напрями децентралізації влади, передачі повноважень на місцевий рівень, формування спроможних територіальних громад та удосконалення системи адміністративно-територіального устрою.

У межах реалізації цієї концепції було прийнято Закон України «Про добровільне об'єднання територіальних громад», який започаткував процес формування об'єднаних територіальних громад та створення нової системи місцевого самоврядування [3]. У результаті проведених реформ значна частина повноважень у сфері освіти, охорони здоров'я, соціального захисту та місцевого економічного розвитку була передана органам місцевого самоврядування. Суттєву роль у реформуванні системи публічного управління відіграє Бюджетний кодекс України, який забезпечив фінансову основу децентралізації [4]. Внаслідок змін до бюджетного законодавства місцеві бюджети отримали додаткові джерела доходів, що дозволило підвищити рівень фінансової самостійності територіальних громад та зміцнити їхню економічну спроможність.

Реформування системи публічного управління також передбачає модернізацію державної служби. Важливим кроком у цьому напрямі стало ухвалення нового Закону України «Про державну службу», який визначив сучасні принципи функціонування державної служби, зокрема професіоналізм, політичну неупередженість, відкритість та ефективність [22]. Закон передбачає впровадження конкурсного відбору державних службовців, оцінювання результатів їхньої діяльності та професійний розвиток персоналу.

Одним із ключових напрямів реформування публічного управління в Україні є цифровізація державних послуг та розвиток електронного урядування. У сучасних умовах цифрові технології стають важливим інструментом підвищення ефективності управління, забезпечення прозорості влади та спрощення взаємодії громадян із державними органами [31].

Значний поштовх розвитку цифрового врядування в Україні надало створення Міністерства цифрової трансформації України у 2019 році. Основною метою діяльності міністерства стало формування цифрової держави, розвиток електронних сервісів та впровадження сучасних інформаційних технологій у систему публічного управління [37].

Одним із найбільш успішних прикладів цифровізації державного управління стала платформа «Дія», яка забезпечує доступ громадян до електронних адміністративних послуг, цифрових документів та онлайн-взаємодії з органами влади [67]. Впровадження цифрових сервісів дозволило скоротити бюрократичні процедури, зменшити корупційні ризики та підвищити доступність державних послуг.

Важливим елементом реформування публічного управління є впровадження принципів відкритості та прозорості діяльності органів влади. У цьому контексті значну роль відіграють механізми електронної демократії, електронних петицій, громадських консультацій та відкритих даних [74]. Використання цифрових платформ сприяє підвищенню рівня громадської участі у процесах прийняття управлінських рішень та зміцненню довіри населення до влади.

Водночас реформування системи публічного управління в Україні супроводжується низкою проблем та викликів. Однією з основних проблем залишається недостатній рівень інституційної спроможності окремих органів місцевого самоврядування, особливо у невеликих територіальних громадах [35]. Брак кваліфікованих кадрів, недостатній рівень цифрової грамотності та обмежені фінансові ресурси ускладнюють процес реалізації реформ.

Суттєвим викликом для системи публічного управління стали наслідки повномасштабної війни, які призвели до руйнування інфраструктури, зростання навантаження на органи місцевої влади та необхідності швидкої адаптації управлінських механізмів до кризових умов [39]. В умовах воєнного стану особливого значення набули питання координації діяльності центральної та місцевої влади, забезпечення безпеки громадян та організації гуманітарної підтримки населення.

Таблиця 1.3

Основні нормативно-правові акти реформування публічного управління в Україні

Нормативно-правовий акт	Основний зміст
Конституція України	Визначення принципів організації державної влади та місцевого самоврядування
Закон України «Про місцеве самоврядування в Україні»	Регулювання діяльності органів місцевого самоврядування
Концепція реформування місцевого самоврядування	Основні напрями децентралізації та адміністративної реформи
Закон України «Про державну службу»	Модернізація системи державної служби
Бюджетний кодекс України	Фінансова основа децентралізації

Джерело: сформовано автором на основі [1; 2; 4; 22; 30].

Важливу роль у реформуванні системи публічного управління в Україні відіграє міжнародна підтримка. Європейський Союз, Рада Європи, Програма розвитку ООН, USAID та інші міжнародні організації надають фінансову, консультативну та експертну допомогу у впровадженні реформ [46]. Особливе значення мають програми U-LEAD with Europe та DOBRE, які спрямовані на розвиток місцевого самоврядування, підвищення спроможності територіальних громад та впровадження сучасних управлінських практик.

У сучасних умовах реформування публічного управління в Україні повинно здійснюватися на основі принципів Good Governance, які передбачають відкритість влади, підзвітність, ефективність, участь громадян та верховенство права [41]. Саме ці принципи є основою побудови сучасної демократичної системи управління, орієнтованої на потреби громадян і забезпечення сталого розвитку держави. Таким чином, нормативно-правові та інституційні засади реформування публічного управління в Україні формують основу для модернізації системи державного

управління, розвитку місцевого самоврядування та впровадження сучасних механізмів врядування. Незважаючи на існуючі проблеми та виклики, проведені реформи створили передумови для підвищення ефективності діяльності органів влади, зміцнення демократичних інститутів та наближення України до європейських стандартів публічного управління.

Важливим напрямом удосконалення системи публічного управління в Україні є розвиток інституційної спроможності органів державної влади та місцевого самоврядування. Інституційна спроможність визначається як здатність органів влади ефективно реалізовувати покладені на них функції, забезпечувати якісне надання послуг, оперативно реагувати на виклики та впроваджувати сучасні управлінські механізми [35]. У сучасних умовах саме рівень інституційної спроможності значною мірою визначає ефективність реалізації реформ та рівень довіри населення до державних інституцій.

Одним із ключових аспектів реформування системи публічного управління є модернізація кадрової політики. Упродовж тривалого часу система державної служби в Україні характеризувалася надмірною бюрократизацією, низьким рівнем мотивації персоналу, недостатнім рівнем професійної підготовки та значним впливом політичних факторів на кадрові процеси [22]. Саме тому сучасна реформа державної служби передбачає впровадження принципів професіоналізму, політичної нейтральності, доброчесності та ефективності.

Важливим інструментом підвищення якості державного управління стало впровадження конкурсного відбору державних службовців та системи оцінювання результатів службової діяльності. Це дозволило частково зменшити рівень політичного впливу на кадрові призначення та підвищити прозорість кадрової політики [26]. Разом із тим залишаються проблеми низького рівня заробітної плати, плинності кадрів та дефіциту висококваліфікованих фахівців, особливо на місцевому рівні.

Особливого значення у процесі реформування публічного управління набуває розвиток електронного урядування та цифрової трансформації. У сучасних умовах цифровізація виступає не лише інструментом оптимізації адміністративних

процедур, але й важливим чинником підвищення прозорості влади та боротьби з корупцією [68]. Впровадження цифрових технологій дозволяє значно скоротити час надання адміністративних послуг, мінімізувати людський фактор та забезпечити відкритість діяльності органів влади.

Одним із найбільш успішних прикладів цифрової трансформації в Україні стала державна платформа «Дія», яка об'єднала електронні документи, адміністративні послуги та сервіси для громадян і бізнесу [67]. Завдяки впровадженню цифрових сервісів громадяни отримали можливість дистанційно оформлювати документи, реєструвати бізнес, отримувати соціальні послуги та взаємодіяти з органами влади без необхідності особистого відвідування державних установ.

Паралельно з цифровізацією адміністративних процесів відбувається розвиток електронної демократії. Законодавство України передбачає використання механізмів електронних петицій, громадських консультацій, відкритих даних та онлайн-обговорень управлінських рішень [73]. Використання таких інструментів сприяє залученню громадян до процесів ухвалення рішень, підвищенню рівня громадської активності та зміцненню демократичних засад управління.

Важливим елементом реформування системи публічного управління є впровадження принципів прозорості та підзвітності органів влади. У сучасних умовах суспільство вимагає відкритості управлінських процесів, доступу до публічної інформації та ефективного контролю за діяльністю органів державної влади [40]. Саме тому значна увага приділяється розвитку системи відкритих даних, електронних закупівель та антикорупційних механізмів.

Одним із найбільш ефективних антикорупційних інструментів в Україні стала система електронних закупівель Prozorro, яка забезпечує відкритість використання бюджетних коштів та конкурентність державних закупівель [40]. Запровадження цієї системи дозволило знизити рівень корупційних ризиків, підвищити ефективність використання державних ресурсів та забезпечити громадський контроль за бюджетними витратами.

У процесі реформування системи публічного управління особливе місце займає розвиток місцевого самоврядування. Децентралізація влади стала однією з найбільш масштабних реформ в Україні, оскільки передбачала передачу значної частини повноважень та фінансових ресурсів на місцевий рівень [13]. У результаті створення об'єднаних територіальних громад значно зросли можливості місцевих органів влади щодо управління розвитком територій, реалізації інфраструктурних проєктів та забезпечення населення якісними послугами.

Разом із позитивними результатами реформи децентралізації існує низка проблем, які стримують ефективність функціонування місцевого самоврядування. Серед основних проблем слід виокремити нерівномірність фінансової спроможності громад, недостатній рівень професійної підготовки кадрів, недосконалість механізмів державного контролю та обмеженість ресурсів для реалізації стратегічних проєктів [35].

Суттєвий вплив на систему публічного управління в Україні мають процеси європейської інтеграції. У межах виконання Угоди про асоціацію між Україною та Європейським Союзом здійснюється адаптація національного законодавства до європейських стандартів управління, удосконалення системи державної служби та впровадження принципів Good Governance [30].

Концепція Good Governance передбачає формування системи управління, заснованої на принципах відкритості, ефективності, підзвітності, верховенства права та участі громадян у прийнятті рішень [41]. Саме ці принципи є основою сучасної європейської моделі публічного управління та визначають стратегічний напрям реформування державного управління в Україні.

Особливого значення реформування системи публічного управління набуло в умовах повномасштабної війни. Воєнний стан суттєво змінив характер функціонування органів державної влади та місцевого самоврядування, посиливши потребу в оперативності прийняття рішень, координації дій та кризовому управлінні [39]. Органи публічної влади були змушені адаптувати управлінські процеси до умов постійної загрози безпеці, масового переміщення населення та руйнування інфраструктури.

У цих умовах особливу роль відіграють територіальні громади, які забезпечують надання базових послуг населенню, організовують гуманітарну допомогу, підтримують внутрішньо переміщених осіб та координують процеси відновлення територій [56]. Водночас війна виявила необхідність подальшого посилення інституційної стійкості системи публічного управління, розвитку механізмів кризового менеджменту та удосконалення взаємодії між центральною і місцевою владою.

Таким чином, реформування публічного управління в Україні є складним і багатограним процесом, який охоплює модернізацію державної служби, розвиток місцевого самоврядування, цифровізацію управління, підвищення прозорості влади та адаптацію європейських стандартів врядування. Незважаючи на існуючі проблеми та виклики, проведені реформи створили основу для формування сучасної, відкритої та ефективної системи публічного управління, здатної забезпечити стійкий розвиток держави та підвищення якості життя громадян.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ МІЖНАРОДНОГО ДОСВІДУ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТА МОЖЛИВОСТЕЙ ЙОГО АДАПТАЦІЇ В УКРАЇНІ

2.1. Характеристика успішних зарубіжних практик публічного управління

У сучасних умовах глобалізації та трансформації державних інститутів міжнародний досвід публічного управління набуває особливого значення для країн, які здійснюють масштабні адміністративні реформи. Ефективні зарубіжні практики дозволяють сформувати сучасні механізми державного управління, орієнтовані на потреби громадян, забезпечення прозорості влади, розвиток місцевого самоврядування та підвищення якості публічних послуг [18].

Світова практика свідчить, що успішність реформ публічного управління значною мірою залежить від здатності держави адаптувати міжнародний досвід до власних політичних, економічних та соціальних умов. Найбільш успішними прикладами реформування системи публічного управління є моделі країн Європейського Союзу, Північної Америки та Азії, які продемонстрували високу ефективність державних інституцій, стабільність демократичних процесів та високий рівень довіри населення до влади [41].

Одним із найбільш успішних прикладів реформування системи публічного управління у Європі є досвід Естонії. Після здобуття незалежності країна здійснила масштабну модернізацію державного управління, основою якої стала цифровізація адміністративних процесів та розвиток електронного урядування [42].

Естонська модель публічного управління базується на принципах відкритості, доступності державних послуг та мінімізації бюрократичних процедур. У країні була створена єдина цифрова система взаємодії між громадянами та державою, яка дозволяє отримувати більшість адміністративних послуг онлайн. Система електронної ідентифікації громадян забезпечує доступ до медичних, освітніх, податкових та соціальних сервісів [31].

Важливою перевагою естонської моделі є високий рівень прозорості управлінських процесів та мінімізація корупційних ризиків. Особливе значення для розвитку ефективного публічного управління має досвід Сінгапуру, який вважається одним із світових лідерів у сфері державного управління. Основними складовими успіху сінгапурської моделі стали професіоналізація державної служби, жорстка антикорупційна політика та стратегічне планування розвитку держави [15].

Система державного управління Сінгапуру характеризується високим рівнем дисципліни, відповідальності державних службовців та ефективністю прийняття управлінських рішень. У країні функціонує одна з найбільш ефективних антикорупційних систем у світі, яка передбачає жорсткий контроль за діяльністю посадових осіб, високі стандарти доброчесності та прозорість використання державних ресурсів [18].

Важливим елементом сінгапурської моделі є система підготовки державних службовців. Значна увага приділяється професійному навчанню, розвитку управлінських компетенцій та формуванню лідерських якостей персоналу. Це дозволяє забезпечити високий рівень професіоналізму державного апарату та ефективність реалізації державної політики.

Серед європейських країн особливий інтерес для України становить досвід Польщі, яка успішно реалізувала реформу децентралізації та модернізації системи місцевого самоврядування [48]. Польська модель реформування публічного управління ґрунтувалася на передачі значної частини повноважень органам місцевого самоврядування, фінансовій автономії територіальних громад та розвитку міжмуніципального співробітництва.

Реформа місцевого самоврядування у Польщі передбачала створення трирівневої системи адміністративно-територіального устрою: гміни, повіти та воєводства [16].

Такий підхід дозволив забезпечити ефективний розподіл повноважень між рівнями влади та підвищити якість публічних послуг.

Важливою складовою польської реформи стала фінансова децентралізація, яка забезпечила громадам право самостійно формувати місцеві бюджети та залучати інвестиції [48]. У результаті реформ місцеві органи влади отримали реальні механізми впливу на соціально-економічний розвиток територій. Значний інтерес становить також досвід Швеції, яка є одним із світових лідерів у сфері прозорості влади та розвитку місцевого самоврядування [13].

Шведська модель публічного управління базується на високому рівні соціальної відповідальності держави, відкритості діяльності органів влади та активній участі громадян у процесах прийняття рішень.

Особливістю шведської системи є високий рівень фінансової автономії муніципалітетів. Органи місцевого самоврядування мають широкі повноваження у сфері освіти, охорони здоров'я, соціального захисту та місцевого економічного розвитку [44]. Водночас у країні функціонує ефективна система державного контролю за використанням бюджетних ресурсів та дотриманням принципів законності.

Важливим елементом шведської моделі є розвиток електронної демократії та цифрового врядування. Громадяни мають можливість брати участь у громадських консультаціях, електронних голосуваннях та процесах формування місцевої політики через цифрові платформи [71]. Це сприяє підвищенню рівня довіри населення до органів влади та забезпечує прозорість управлінських процесів. Окремої уваги заслуговує досвід Німеччини, де система публічного управління базується на принципі субсидіарності та федералізму [6]. Значна частина повноважень передана федеральним землям та органам місцевого самоврядування, що дозволяє ефективно враховувати регіональні особливості та забезпечувати високий рівень якості адміністративних послуг.

Німецька модель характеризується високим рівнем професіоналізації державної служби, чітким розподілом повноважень та стабільністю інституційної системи [19]. Важливу роль у системі управління відіграють механізми

стратегічного планування, фінансової дисципліни та партнерства між державою, бізнесом і громадянським суспільством.

Таблиця 2.1

Характеристика успішних зарубіжних практик публічного управління

Країна	Основні особливості моделі	Результати реформ
Естонія	Електронне урядування, цифровізація послуг	Високий рівень цифрових сервісів та прозорості
Сінгапур	Професійна державна служба, антикорупційна політика	Ефективне управління та низький рівень корупції
Польща	Децентралізація та фінансова автономія громад	Посилення місцевого самоврядування
Швеція	Прозорість влади, соціальна орієнтація	Високий рівень довіри до держави
Німеччина	Федералізм, субсидіарність	Ефективний розподіл повноважень

Джерело: сформовано автором на основі [6; 13; 15; 18; 48].

У сучасних умовах більшість успішних моделей публічного управління орієнтовані на впровадження принципів Good Governance, які передбачають відкритість, ефективність, підзвітність та участь громадян у процесах прийняття рішень [41]. Важливими складовими сучасного публічного управління є цифровізація, розвиток електронного урядування, професіоналізація державної служби та децентралізація влади.

Для України міжнародний досвід є важливим джерелом формування сучасної моделі публічного управління. Використання успішних практик дозволяє вдосконалити систему державного управління, підвищити ефективність діяльності органів влади та забезпечити якісне надання адміністративних послуг [38].

Водночас адаптація міжнародного досвіду повинна здійснюватися з урахуванням національних особливостей, інституційної спроможності держави та сучасних викликів, пов'язаних із воєнним станом та процесами післявоєнного відновлення. Таким чином, успішні зарубіжні практики публічного управління демонструють важливість цифровізації, децентралізації, прозорості влади, професіоналізації державної служби та активної участі громадян у процесах управління. Саме ці напрями є основою формування сучасної ефективної системи публічного управління та можуть стати важливим орієнтиром для подальшого реформування управлінської системи України.

Важливим прикладом ефективного реформування публічного управління є також досвід Канади, де особлива увага приділяється розвитку сервісної держави та партнерству між владою і громадянським суспільством. Канадська модель управління базується на принципах прозорості, підзвітності та високої якості державних послуг [20]. Одним із ключових напрямів реформ у Канаді стало впровадження клієнтоорієнтованого підходу до надання адміністративних послуг, відповідно до якого громадянин розглядається не як об'єкт управління, а як основний споживач публічних послуг.

У Канаді активно функціонують багатофункціональні центри обслуговування населення, де громадяни можуть отримати широкий спектр адміністративних послуг у межах одного сервісного простору. Значна частина послуг доступна через цифрові платформи, що дозволяє мінімізувати бюрократичні процедури та скоротити витрати часу [31]. Важливим результатом канадської моделі стало підвищення рівня довіри громадян до органів влади та ефективності державного управління.

Цікавим для України є досвід Фінляндії, яка вважається однією з найбільш інноваційних країн у сфері публічного управління. Фінська модель характеризується високим рівнем децентралізації, автономією місцевого самоврядування та ефективною взаємодією держави із суспільством [13]. Органи місцевої влади мають широкі повноваження у сфері освіти, охорони здоров'я, соціального забезпечення та місцевого економічного розвитку.

Особливістю фінської моделі є активне використання стратегічного планування та прогнозування у системі державного управління. Державні органи та муніципалітети формують довгострокові стратегії розвитку, які базуються на принципах сталого розвитку, інноваційності та соціальної відповідальності [41]. Значна увага приділяється розвитку людського капіталу, цифрових навичок населення та підтримці інновацій.

Не менш важливим є досвід Японії, де система публічного управління поєднує високий рівень централізації з ефективною місцевою адміністрацією [16]. Японська модель характеризується дисципліною, чіткою організацією управлінських процесів та високим рівнем відповідальності державних службовців.

Особливістю японської системи є тісна взаємодія держави та бізнесу у процесах стратегічного планування економічного розвитку. Значна увага приділяється кризовому менеджменту, системам реагування на надзвичайні ситуації та забезпеченню безпеки населення [18]. Для України цей досвід є особливо актуальним в умовах воєнного стану та необхідності формування стійкої системи кризового управління.

У Франції важливим елементом реформування публічного управління стала адміністративна децентралізація та модернізація державної служби. Французькі реформи були спрямовані на скорочення бюрократичних процедур, підвищення ефективності управління та передачу частини повноважень місцевим органам влади [32]. У країні активно впроваджуються механізми електронного урядування, цифрові сервіси та системи оцінювання ефективності діяльності органів влади.

Особливе місце серед міжнародних практик займає концепція Smart Government, яка активно розвивається у провідних країнах світу. Її сутність полягає у використанні цифрових технологій, штучного інтелекту, великих даних та автоматизованих систем для підвищення ефективності державного управління [71]. У сучасних умовах концепція Smart Government стає одним із ключових напрямів модернізації системи публічного управління.

Одним із лідерів впровадження Smart Government є Південна Корея. У країні створено сучасну систему цифрової взаємодії між громадянами та державою, яка

дозволяє отримувати адміністративні послуги онлайн, брати участь у громадських консультаціях та контролювати діяльність органів влади [34]. Використання цифрових технологій забезпечило скорочення адміністративних витрат, підвищення прозорості управління та покращення якості державних сервісів.

Суттєве значення для розвитку сучасного публічного управління має також концепція відкритого уряду (Open Government), яка передбачає відкритість державної інформації, залучення громадян до процесів прийняття рішень та забезпечення прозорості діяльності органів влади [40]. У межах цієї концепції активно використовуються електронні платформи громадської участі, механізми відкритих даних та інструменти громадського контролю.

Для України важливим є врахування міжнародного досвіду у сфері антикорупційної політики. Одним із найбільш успішних прикладів є досвід Данії, яка стабільно посідає провідні місця у світових рейтингах прозорості та боротьби з корупцією [40]. Данська модель базується на високому рівні відкритості державних інституцій, ефективному контролі за використанням бюджетних коштів та високих стандартах етичної поведінки державних службовців.

Таблиця 2.2

Додаткові успішні практики публічного управління у світі

Країна	Основний напрям реформ	Практичний результат
Канада	Сервісна держава та клієнтоорієнтованість	Підвищення якості адміністративних послуг
Фінляндія	Стратегічне планування та інновації	Висока ефективність місцевого самоврядування
Японія	Кризове управління та дисципліна	Стійкість державної системи
Південна Корея	Smart Government та цифровізація	Скорочення бюрократії та прозорість
Данія	Антикорупційна політика та відкритість	Високий рівень довіри до влади

Джерело: сформовано автором на основі [18; 20; 34; 40; 71].

Аналіз міжнародного досвіду свідчить, що найбільш успішні системи публічного управління базуються на поєднанні кількох ключових чинників: професійної державної служби, прозорості управління, цифровізації послуг, децентралізації влади та активної участі громадян у процесах прийняття рішень [41]. Важливу роль також відіграють стратегічне планування, інституційна стабільність та здатність держави швидко реагувати на сучасні виклики.

Для України міжнародний досвід є важливим орієнтиром у процесі модернізації системи публічного управління. Особливо актуальними є практики цифрового врядування, розвитку місцевого самоврядування, антикорупційної політики та сервісної орієнтації держави [38]. Водночас адаптація міжнародних моделей повинна здійснюватися з урахуванням національних особливостей, економічних можливостей держави та сучасних безпекових викликів.

Таким чином, успішні зарубіжні практики публічного управління демонструють, що ефективність державного управління залежить від комплексного поєднання сучасних управлінських технологій, професійності державного апарату, прозорості влади та орієнтації на потреби громадян. Використання цього досвіду може стати важливою основою для подальшого реформування системи публічного управління в Україні та формування сучасної європейської моделі врядування.

2.2. Порівняльний аналіз реформ публічного управління в країнах ЄС та Україні

Реформування системи публічного управління є одним із ключових напрямів модернізації держави в умовах глобалізації, цифровізації та європейської інтеграції. Країни Європейського Союзу протягом останніх десятиліть реалізували комплексні реформи, спрямовані на підвищення ефективності державного управління, забезпечення прозорості діяльності органів влади, децентралізацію та розвиток

електронного врядування [19]. Україна також здійснює масштабні трансформації системи публічного управління, орієнтуючись на європейські стандарти та принципи належного врядування.

Європейська модель публічного управління базується на принципах верховенства права, демократичності, відкритості, підзвітності та орієнтації на потреби громадян [1]. Основною метою реформ у країнах ЄС стало формування ефективної сервісної держави, здатної забезпечувати якісні адміністративні послуги та високий рівень довіри населення до органів влади.

Одним із найважливіших напрямів реформ у країнах ЄС стала децентралізація влади. У Польщі, Франції, Німеччині та Швеції було проведено масштабну передачу повноважень органам місцевого самоврядування, що дозволило підвищити ефективність управління територіями та активізувати розвиток громад [14]. Органи місцевої влади отримали значну фінансову автономію, право формувати місцеві бюджети та реалізовувати власні стратегії розвитку. В Україні процес децентралізації розпочався у 2014 році після ухвалення Концепції реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади [61]. Реформа передбачала створення спроможних територіальних громад, передачу частини повноважень на місцевий рівень та запровадження фінансової децентралізації. У результаті реформи органи місцевого самоврядування отримали розширені можливості у сфері управління освітою, охороною здоров'я, інфраструктурою та місцевими фінансами [49].

Порівнюючи досвід країн ЄС та України, можна відзначити, що європейські держави реалізовували реформи поступово та в умовах політичної стабільності. В Україні ж реформування системи публічного управління відбувається в умовах воєнного стану, економічної нестабільності та необхідності одночасного проведення масштабних структурних змін [13]. Це суттєво ускладнює процес впровадження реформ і створює додаткові виклики для органів державної влади та місцевого самоврядування.

Важливим елементом реформ у країнах ЄС стало впровадження концепції New Public Management, яка передбачає використання сучасних управлінських

підходів, орієнтацію на результативність діяльності органів влади та підвищення ефективності використання бюджетних ресурсів [5]. У межах цієї концепції активно впроваджувалися системи стратегічного планування, оцінювання ефективності державних службовців, електронне врядування та механізми громадського контролю.

Україна також поступово інтегрує елементи New Public Management у систему державного управління. Зокрема, активно впроваджуються цифрові сервіси, електронний документообіг, системи відкритих даних та електронні адміністративні послуги [67]. Одним із найбільш успішних прикладів цифрової трансформації є платформа «Дія», яка забезпечує доступ громадян до значної кількості державних послуг онлайн.

Особливу увагу країни ЄС приділяють розвитку електронного врядування. Наприклад, Естонія є світовим лідером у сфері цифровізації державного управління [70]. У країні практично всі державні послуги доступні онлайн, функціонує система електронного голосування, електронна медицина та цифрова система управління державними реєстрами. Це дозволило значно скоротити бюрократичні процедури, мінімізувати корупційні ризики та підвищити рівень довіри населення до державних інституцій.

В Україні процес цифровізації публічного управління також демонструє позитивну динаміку. Впровадження електронних сервісів значно спростило взаємодію громадян з органами влади, підвищило прозорість адміністративних процедур та скоротило рівень бюрократії [68]. Проте, на відміну від країн ЄС, Україна все ще стикається з проблемами нерівномірного доступу до цифрової інфраструктури, недостатнім рівнем цифрової грамотності населення та обмеженими ресурсами для модернізації інформаційних систем. Значні відмінності спостерігаються також у сфері державної служби. У країнах ЄС функціонує професійна, політично нейтральна та стабільна система державної служби, яка базується на принципах меритократії, професіоналізму та відкритого конкурсного відбору [30]. Значна увага приділяється підвищенню кваліфікації

державних службовців, розвитку управлінських компетенцій та формуванню етичних стандартів публічної служби.

В Україні реформа державної служби також є одним із пріоритетних напрямів реформування публічного управління. Було запроваджено конкурсні механізми добору кадрів, нові підходи до оцінювання діяльності державних службовців та системи професійного навчання [27]. Однак проблема політичного впливу на кадрові призначення, недостатній рівень заробітної плати та кадровий дефіцит залишаються актуальними.

Таблиця 2.3

Порівняльна характеристика реформ публічного управління в країнах ЄС та Україні

Напрямок реформ	Країни ЄС	Україна
Децентралізація	Високий рівень автономії місцевого самоврядування	Активна реформа з 2014 року
Електронне врядування	Повна цифровізація послуг (Естонія, Фінляндія)	Активне впровадження сервісів «Дія»
Державна служба	Професійна та політично нейтральна	Реформується, існують кадрові проблеми
Прозорість управління	Високий рівень відкритості та контролю	Поступове впровадження механізмів прозорості
Антикорупційна політика	Системний контроль та незалежні інституції	Активна боротьба з корупцією триває
Громадська участь	Розвинені механізми участі громадян	Розширення електронної демократії

Джерело: сформовано автором на основі [19; 30; 49; 67; 70].

Важливим елементом реформ у країнах ЄС є також розвиток механізмів громадської участі у процесах прийняття рішень. У більшості європейських країн

активно функціонують механізми електронних консультацій, громадських слухань, бюджетів участі та електронної демократії [75]. Це сприяє підвищенню рівня довіри громадян до влади та забезпечує прозорість державного управління. В Україні механізми громадської участі також активно розвиваються. Зокрема, впроваджуються електронні петиції, бюджети участі, онлайн-консультації та інші інструменти електронної демократії [76]. Однак рівень громадської активності залишається нижчим порівняно з країнами ЄС, що пов'язано з історичними особливостями розвитку політичної культури та недостатнім рівнем довіри до державних інституцій.

Суттєвим напрямом реформ у країнах ЄС є антикорупційна політика. Європейські держави створили ефективні системи фінансового контролю, незалежні антикорупційні інституції та механізми громадського моніторингу [40]. Особливо успішним є досвід Данії, Фінляндії та Швеції, які стабільно займають провідні позиції у світових рейтингах прозорості.

Україна також здійснює активні кроки у сфері боротьби з корупцією. Було створено Національне антикорупційне бюро України (НАБУ), Вищий антикорупційний суд, Національне агентство з питань запобігання корупції та інші спеціалізовані органи [40]. Водночас проблема корупції продовжує негативно впливати на ефективність публічного управління та рівень довіри громадян до влади.

Важливим аспектом порівняння є також рівень інституційної стабільності. У країнах ЄС реформи публічного управління здійснюються на основі довгострокових стратегій розвитку, які не залежать від зміни політичних еліт [20]. Це забезпечує послідовність реформ та стабільність функціонування державних інституцій. В Україні ж часті зміни урядів, політична нестабільність та вплив зовнішніх факторів значно ускладнюють процес реалізації довгострокових реформ. Не менш важливою складовою є фінансове забезпечення реформ. Країни Європейського Союзу мають стабільні механізми фінансування органів місцевого самоврядування та державних програм розвитку. В Україні, попри позитивні результати фінансової децентралізації, багато територіальних громад залишаються

фінансово залежними від державних субвенцій та міжнародної допомоги [66]. Це обмежує можливості для реалізації масштабних інфраструктурних та соціальних проєктів.

Особливого значення для України набуває питання післявоєнного відновлення системи публічного управління. Європейський досвід демонструє, що ефективне управління кризовими ситуаціями потребує високого рівня координації між центральною владою, місцевим самоврядуванням та громадянським суспільством [64]. У сучасних умовах українські громади змушені не лише забезпечувати базові адміністративні функції, але й організовувати гуманітарну допомогу, евакуацію населення, відновлення інфраструктури та підтримку внутрішньо переміщених осіб.

У багатьох країнах ЄС активно використовується концепція *good governance*, яка передбачає відкритість влади, відповідальність посадових осіб, ефективне використання ресурсів та залучення громадян до процесів управління [18]. Для України впровадження принципів *good governance* є важливим етапом на шляху інтеграції до європейського управлінського простору.

Таким чином, порівняльний аналіз реформ публічного управління в країнах ЄС та Україні свідчить, що Україна поступово інтегрує європейські принципи та стандарти у систему державного управління. Найбільш успішними напрямками реформ є децентралізація, цифровізація послуг та розвиток електронного врядування. Водночас залишаються суттєві проблеми у сфері кадрового забезпечення, боротьби з корупцією, забезпечення політичної стабільності та формування ефективної системи державної служби.

Європейський досвід демонструє, що успішне реформування публічного управління можливе лише за умови комплексного підходу, політичної стабільності, високого рівня інституційної спроможності та активної участі громадянського суспільства [30]. Для України адаптація європейських практик має здійснюватися з урахуванням національних особливостей, сучасних безпекових викликів та необхідності післявоєнного відновлення держави.

2.3. Проблеми та перспективи впровадження ефективних міжнародних практик в Україні

У сучасних умовах реформування системи публічного управління в Україні особливого значення набуває адаптація міжнародного досвіду та впровадження ефективних управлінських практик, які успішно функціонують у країнах Європейського Союзу та інших розвинених державах світу. Водночас процес імплементації зарубіжних моделей супроводжується низкою проблем політичного, економічного, організаційного та соціального характеру. Незважаючи на активний процес модернізації державного управління, Україна все ще стикається з суттєвими викликами, які уповільнюють досягнення високих стандартів публічного адміністрування [13].

Однією з основних проблем залишається недостатній рівень інституційної спроможності органів державної влади та місцевого самоврядування. Багато управлінських структур в Україні продовжують функціонувати за застарілими бюрократичними принципами, що негативно впливає на швидкість прийняття рішень та ефективність реалізації державної політики [27]. Часто спостерігається дублювання функцій між різними органами влади, недостатня координація діяльності та складність адміністративних процедур.

Важливим викликом залишається проблема кадрового забезпечення системи публічного управління. Ефективне впровадження міжнародних практик потребує висококваліфікованих фахівців, здатних працювати в умовах цифровізації, стратегічного планування та сучасного менеджменту [52]. Однак в Україні все ще існує дефіцит професійних управлінських кадрів, особливо на місцевому рівні. Низький рівень заробітної плати, політичний вплив на кадрові призначення та недостатня система професійного навчання негативно впливають на якість державної служби.

Суттєвою проблемою є також високий рівень корупції, який продовжує залишатися одним із ключових бар'єрів на шляху реформування публічного управління. Незважаючи на створення спеціалізованих антикорупційних органів та

впровадження механізмів електронного декларування, корупційні ризики все ще негативно впливають на рівень довіри громадян до державних інституцій [40]. Особливо гостро проблема проявляється у сфері державних закупівель, земельних відносин та розподілу бюджетних ресурсів.

Важливим фактором, який ускладнює впровадження міжнародних практик, є політична нестабільність та часті зміни управлінських пріоритетів. У багатьох країнах ЄС реформи реалізуються на основі довгострокових стратегій розвитку, незалежно від зміни політичного керівництва [20]. В Україні ж зміна урядів часто супроводжується переглядом реформаторських підходів, що уповільнює процес модернізації системи публічного управління.

Не менш важливою проблемою є нерівномірний рівень розвитку територіальних громад. У результаті децентралізації органи місцевого самоврядування отримали значні повноваження та фінансові ресурси, однак не всі громади мають достатню економічну базу для ефективної реалізації нових функцій [66].

Частина громад залишається фінансово залежною від державних субвенцій, що обмежує їхню самостійність та можливості розвитку.

Особливу складність для України створюють наслідки повномасштабної війни. Воєнні дії спричинили значні руйнування інфраструктури, масову міграцію населення, економічні втрати та збільшення навантаження на систему публічного управління [64]. У таких умовах органи державної влади та місцевого самоврядування змушені одночасно забезпечувати виконання адміністративних функцій, організовувати гуманітарну допомогу, координувати евакуацію населення та реалізовувати програми відновлення територій.

Проблемою залишається також недостатній рівень цифрової грамотності населення та нерівномірний доступ до цифрової інфраструктури. Хоча Україна активно впроваджує електронне врядування та цифрові сервіси, частина населення, особливо у сільській місцевості, не має достатніх навичок користування сучасними електронними платформами [68]. Це створює ризики цифрової нерівності та

обмежує доступ громадян до адміністративних послуг.

Таблиця 2.4

Основні проблеми впровадження міжнародних практик публічного управління в Україні

Проблема	Характеристика
Недостатня інституційна спроможність	Складність адміністративних процедур та дублювання функцій
Кадровий дефіцит	Недостатня кількість професійних управлінців
Корупція	Низький рівень довіри до органів влади
Політична нестабільність	Часті зміни управлінських пріоритетів
Нерівність громад	Відмінності у фінансовій спроможності територій
Наслідки війни	Руйнування інфраструктури та кризове навантаження
Цифрова нерівність	Обмежений доступ до електронних сервісів

Джерело: сформовано автором на основі [27; 40; 52; 64; 66].

Попри наявні проблеми, Україна має значні перспективи щодо впровадження ефективних міжнародних практик публічного управління. Одним із ключових напрямів є подальший розвиток цифрового врядування та електронної демократії. Використання сучасних цифрових технологій дозволяє скоротити бюрократичні процедури, підвищити прозорість діяльності органів влади та забезпечити доступність адміністративних послуг для населення [67].

Важливим перспективним напрямом є розвиток концепції Smart Government, яка передбачає інтеграцію цифрових технологій, автоматизованих систем управління та аналітики великих даних у діяльність органів державної влади [71]. Впровадження елементів Smart Government дозволить підвищити ефективність

управлінських рішень, оптимізувати використання бюджетних ресурсів та забезпечити більш якісний контроль за діяльністю державних інституцій. Значний потенціал має також подальше реформування системи державної служби. Для України важливо сформувати професійну, політично нейтральну та компетентну систему публічної служби, яка відповідатиме європейським стандартам [30]. Особливу увагу необхідно приділяти підвищенню кваліфікації державних службовців, розвитку управлінських компетенцій та формуванню сучасної системи професійного навчання.

Перспективним напрямом є також розвиток механізмів громадської участі та електронної демократії. Активне залучення громадян до процесів прийняття рішень сприятиме підвищенню прозорості влади та зміцненню демократичних інститутів [75]. В Україні вже активно впроваджуються електронні петиції, громадські бюджети, онлайн-консультації та інші інструменти взаємодії влади й суспільства. Важливе значення має розвиток міжмуніципального співробітництва та посилення ролі територіальних громад у системі публічного управління. Європейський досвід демонструє, що ефективна взаємодія між громадами дозволяє об'єднувати ресурси, реалізовувати спільні інфраструктурні проєкти та підвищувати якість публічних послуг [65]. Для України це особливо актуально в умовах післявоєнного відновлення територій.

Суттєві перспективи пов'язані також із європейською інтеграцією України. Процес адаптації національного законодавства до стандартів ЄС стимулює модернізацію системи державного управління, розвиток антикорупційної політики, впровадження принципів прозорості та підзвітності влади [30]. Важливу роль у цьому процесі відіграють міжнародні організації та програми технічної допомоги, які забезпечують експертну підтримку реформ.

Не менш важливим напрямом є післявоєнне відновлення України. У сучасних умовах система публічного управління повинна забезпечити ефективну координацію процесів реконструкції інфраструктури, відновлення економіки та соціальної підтримки населення [64]. Саме тому впровадження міжнародних

практик кризового менеджменту, стратегічного планування та антикризового управління є надзвичайно актуальним.

Таблиця 2.5

Перспективні напрями розвитку публічного управління в Україні

Напрямок розвитку	Очікуваний результат
Цифровізація управління	Підвищення прозорості та швидкості послуг
Реформа державної служби	Формування професійного кадрового корпусу
Розвиток електронної демократії	Зростання громадської участі
Міжмуніципальне співробітництво	Посилення спроможності громад
Європейська інтеграція	Адаптація до стандартів ЄС
Післявоєнне відновлення	Модернізація інфраструктури та управління

Джерело: сформовано автором на основі [30; 64; 67; 71; 75].

Таким чином, процес впровадження міжнародних практик публічного управління в Україні супроводжується як значними труднощами, так і суттєвими перспективами розвитку. Основними проблемами залишаються недостатня інституційна спроможність, кадровий дефіцит, корупція, політична нестабільність та наслідки війни. Водночас активна цифровізація, розвиток децентралізації, європейська інтеграція та модернізація державної служби створюють необхідні передумови для формування сучасної системи публічного управління. Успішна адаптація міжнародного досвіду можлива лише за умови комплексного підходу, який поєднуватиме реформування державних інституцій, розвиток людського капіталу, впровадження цифрових технологій та активне залучення громадянського суспільства до процесів управління. Саме такий підхід дозволить Україні сформувати ефективну, прозору та стійку систему публічного управління відповідно до європейських стандартів.

ВИСНОВКИ

Проведене дослідження дозволило комплексно проаналізувати сучасний стан, ключові тенденції та перспективи розвитку системи публічного управління в Україні в умовах масштабних суспільно-політичних трансформацій, європейської інтеграції, цифровізації державного сектору та реформування системи державного управління. В умовах воєнного стану, економічної нестабільності, демографічних змін та необхідності післявоєнного відновлення держави питання ефективності публічного управління набуває особливої актуальності, оскільки саме від спроможності державних інституцій залежить стабільність функціонування держави, рівень довіри населення до влади, якість адміністративних послуг та ефективність реалізації державної політики. У сучасних умовах органи публічної влади повинні не лише оперативно реагувати на кризові виклики, але й забезпечувати стратегічне планування розвитку територій, ефективну координацію між різними рівнями управління, прозорість управлінських процесів та активне залучення громадян до формування державної політики.

У першому розділі дослідження було здійснено ґрунтовний аналіз теоретико-методологічних засад ефективного публічного управління. Визначено сутність поняття «публічне управління» як складної системи взаємодії органів державної влади, місцевого самоврядування, інститутів громадянського суспільства та населення, спрямованої на забезпечення суспільних інтересів і реалізацію функцій держави. Встановлено, що сучасна система публічного управління базується на принципах верховенства права, відкритості, прозорості, підзвітності, ефективності, демократичності, орієнтації на потреби громадян та раціонального використання ресурсів. У процесі дослідження встановлено, що ефективність публічного управління визначається не лише рівнем виконання управлінських функцій, але й здатністю органів влади забезпечувати якісні послуги, формувати довіру громадян до держави, підтримувати стабільність соціально-економічного розвитку та створювати умови для сталого розвитку суспільства.

Особливу увагу було приділено аналізу міжнародних моделей публічного управління та особливостей їх функціонування в різних країнах світу. Дослідження

англосаксонської моделі публічного управління дозволило встановити її орієнтацію на результативність діяльності органів влади, використання ринкових механізмів та мінімізацію бюрократичних процедур. Континентально-європейська модель характеризується високим рівнем правового регулювання, стабільністю адміністративної системи та чітким розподілом повноважень між органами влади. Скандинавська модель вирізняється високим рівнем соціальної орієнтації, прозорості державного управління та активною участю громадян у процесах ухвалення рішень. Азійська модель, зокрема досвід Сінгапуру та Японії, демонструє ефективність стратегічного державного планування, високий рівень дисципліни управлінських процесів та орієнтацію на довгостроковий розвиток. Проведений аналіз показав, що успішність міжнародних моделей публічного управління забезпечується насамперед професійністю державної служби, високим рівнем цифровізації, ефективною взаємодією держави й громадянського суспільства та стабільністю державної політики.

У межах дослідження нормативно-правових та інституційних засад реформування публічного управління в Україні було встановлено, що впродовж останніх років в державі здійснюються масштабні реформи, спрямовані на модернізацію системи державного управління, розвиток децентралізації, цифровізації та впровадження електронного врядування. Визначено, що важливу роль у реформуванні системи публічного управління відіграють Конституція України, закони України, міжнародні нормативно-правові акти, а також стратегічні документи, спрямовані на адаптацію української системи врядування до стандартів Європейського Союзу. Водночас встановлено, що попри значний прогрес у реформуванні державного управління, система публічного управління України все ще стикається з низкою структурних проблем, серед яких бюрократизація, недостатня ефективність окремих державних інституцій, кадровий дефіцит, недостатній рівень цифрової грамотності та нерівномірність розвитку територій.

У другому розділі роботи проведено детальний аналіз міжнародного досвіду публічного управління та можливостей його адаптації в Україні. Досліджено успішні зарубіжні практики функціонування систем державного управління у

країнах Європейського Союзу та світу. Особливу увагу приділено досвіду Естонії у сфері цифровізації державного управління та електронного врядування, реформам державного управління у Польщі, Франції та Німеччині, а також практикам стратегічного державного менеджменту в Сінгапурі. Встановлено, що ефективність зарубіжних систем публічного управління забезпечується впровадженням сучасних цифрових технологій, високим рівнем прозорості управлінських процесів, професійністю державної служби, децентралізацією управлінських функцій та активним залученням громадян до процесу формування державної політики.

У процесі порівняльного аналізу реформ публічного управління в країнах ЄС та Україні встановлено, що українська система державного управління поступово інтегрується до європейського адміністративного простору, однак усе ще потребує комплексного вдосконалення. Серед основних проблем визначено недостатню інституційну спроможність окремих органів влади, високий рівень централізації окремих управлінських процесів, кадрові проблеми, корупційні ризики, недостатню ефективність системи стратегічного планування та низький рівень довіри населення до державних інституцій. Значний вплив на розвиток системи публічного управління мають також наслідки повномасштабної війни, що призводять до додаткового навантаження на систему державного управління, фінансову систему держави та органи місцевого самоврядування.

Узагальнення результатів дослідження дозволило сформулювати низку практичних рекомендацій, спрямованих на підвищення ефективності публічного управління в Україні. Для вдосконалення системи державного управління доцільно посилити процес цифровізації адміністративних послуг, розширити функціонування систем електронного урядування та забезпечити повноцінний розвиток електронної демократії. Важливим напрямом розвитку має стати створення сучасної сервісної держави, орієнтованої на потреби громадян та забезпечення високої якості адміністративних послуг. У сфері кадрової політики необхідно удосконалити систему професійної підготовки та підвищення кваліфікації державних службовців, впровадити сучасні механізми оцінювання

ефективності їх діяльності та забезпечити формування професійного кадрового резерву.

Особливого значення набуває розвиток механізмів громадської участі та відкритого врядування. Доцільним є створення сучасних цифрових платформ для взаємодії громадян з органами влади, впровадження електронних консультацій, електронних петицій та інструментів громадського контролю за діяльністю органів державної влади. Важливим напрямом також є розвиток міжвідомчої координації, удосконалення стратегічного планування та формування сучасної системи моніторингу результативності державної політики.

Реалізація запропонованих заходів сприятиме підвищенню якості адміністративних послуг, зміцненню довіри населення до органів влади, розвитку цифрової держави, підвищенню ефективності використання державних ресурсів та забезпеченню стабільного соціально-економічного розвитку держави. Крім того, впровадження сучасних міжнародних практик публічного управління дозволить сформувати в Україні ефективну систему державного управління європейського зразка, здатну забезпечити належний рівень державних сервісів, відкритість влади та стійкість державних інституцій в умовах сучасних глобальних викликів.

Таким чином, міжнародний досвід ефективного публічного управління є важливим інструментом модернізації системи державного управління України. Адаптація успішних зарубіжних практик із урахуванням національних особливостей та сучасних викликів сприятиме формуванню сучасної, прозорої, цифровізованої та орієнтованої на громадянина системи публічного управління, здатної забезпечити ефективне функціонування держави, зміцнення демократичних інституцій та сталий розвиток України в умовах європейської інтеграції та післявоєнного відновлення.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Європейська хартія місцевого самоврядування – міжнародний документ, що визначає принципи децентралізації та автономності місцевого самоврядування.

Доступ: <https://rm.coe.int/>

2. Конституція України – визначає правові засади місцевого самоврядування та розподілу владних повноважень. Доступ: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254к/96-вр>

3. Закон України «Про місцеве самоврядування в Україні» – регулює діяльність органів місцевого самоврядування. Доступ: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-вр>

4. Закон України «Про державну службу» – визначає правові та організаційні засади функціонування державної служби в Україні. Доступ: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19>

5. Закон України «Про адміністративні послуги» – регламентує порядок надання адміністративних послуг органами державної влади та місцевого самоврядування. Доступ: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5203-17>

6. Закон України «Про доступ до публічної інформації» – встановлює механізми забезпечення прозорості діяльності органів влади. Доступ: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2939-17>

7. Закон України «Про електронні довірчі послуги» – визначає правові засади електронного врядування та цифрової взаємодії. Доступ: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2155-19>

8. Закон України «Про електронні документи та електронний документообіг» – регулює використання електронних документів у сфері публічного управління. Доступ: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/851-15>

9. Бюджетний кодекс України – визначає правові засади бюджетної системи та фінансового забезпечення органів влади. Доступ: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2456-17>

10. Податковий кодекс України – регулює податкову систему держави та фінансові механізми місцевого самоврядування. Доступ: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17>

11. Концепція реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні – визначає основні напрями реформи децентралізації. Доступ: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/333-2014-p>
12. Стратегія реформування державного управління України на 2022–2025 роки – визначає напрями модернізації системи публічного управління. Доступ: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/831-2021-p>
13. Атаманчук Г. В. Теория государственного управления : курс лекций. Москва : Омега-Л, 2014. 584 с.
14. Бакуменко В. Д. Публічне управління : основи теорії та практики. Київ : НАДУ, 2018. 312 с.
15. Нижник Н. Р. Система державного управління України: сучасний стан та перспективи розвитку. Київ : Вид-во НАДУ, 2019. 420 с.
16. Куйбіда В. С. Реформа публічного управління в Україні: виклики та перспективи. Київ : Центр політико-правових реформ, 2020. 368 с.
17. Малиновський В. Я. Державне управління : навчальний посібник. Луцьк : Вежа-Друк, 2017. 564 с.
18. Мельник А. Ф., Оболенський О. Ю., Васіна А. Ю. Державне управління : підручник. Київ : Знання, 2018. 582 с.
19. Романенко Є. О. Реформування системи публічного управління в Україні. Київ : НАДУ, 2021. 340 с.
20. Токвіль А. Демократія в Америці. Київ : Всесвіт, 2015. 715 с.
21. Hayek F. The Road to Serfdom. Chicago : University of Chicago Press, 1944. 248 p.
22. Dahl R. Democracy and Its Critics. New Haven : Yale University Press, 1989. 397 p.
23. North D. Institutions, Institutional Change and Economic Performance. Cambridge : Cambridge University Press, 1990. 159 p.
24. Ostrom E. Governing the Commons. Cambridge : Cambridge University Press, 1990. 280 p.
25. Pollitt C., Bouckaert G. Public Management Reform: A Comparative Analysis. Oxford : Oxford University Press, 2017. 432 p.
26. Osborne D., Gaebler T. Reinventing Government. Boston : Addison-

Wesley, 1992. 405 p.

27. Denhardt J., Denhardt R. The New Public Service. New York : Routledge, 2015. 240 p.

28. Peters B. G. The Politics of Bureaucracy. London : Routledge, 2018. 384 p.

29. OECD. Government at a Glance 2023. Paris : OECD Publishing, 2023.
Доступ: <https://www.oecd.org>

30. OECD. Public Governance Reviews. Paris : OECD Publishing, 2022.
Доступ: <https://www.oecd.org/governance>

31. World Bank. Governance and Public Sector Management. Washington : World Bank Group, 2023. Доступ: <https://www.worldbank.org>

32. United Nations. E-Government Survey 2022. New York : United Nations, 2022. Доступ: <https://publicadministration.un.org>

33. European Commission. Public Administration Characteristics and Performance in EU28. Brussels : European Commission, 2021. Доступ: <https://ec.europa.eu>

34. SIGMA. Principles of Public Administration. Paris : OECD/SIGMA, 2023.
Доступ: <https://www.sigmaweb.org>

35. Transparency International. Corruption Perceptions Index 2023. Berlin : Transparency International, 2024. Доступ: <https://www.transparency.org>

36. U-LEAD with Europe. Децентралізація та розвиток місцевого самоврядування в Україні. Київ, 2023. Доступ: <https://ulead.org.ua>

37. USAID DOBRE. Практики ефективного врядування в територіальних громадах України. Київ, 2023. Доступ: <https://www.dobreprogram.org>

38. Децентралізація в Україні : офіційний портал. Доступ: <https://decentralization.gov.ua>

39. Міністерство цифрової трансформації України. Цифрова держава. Доступ: <https://thedigital.gov.ua>

40. Офіційний портал «Дія». Доступ: <https://diia.gov.ua>

41. Асоціація міст України. Практики місцевого самоврядування в умовах воєнного стану. Київ, 2023. Доступ: <https://auc.org.ua>

42. Європейський Союз. Європейські принципи належного врядування. Брюссель, 2021. Доступ: <https://europa.eu>

43. GIZ Ukraine. Digital Transformation in Local Communities. Kyiv, 2023. Доступ: <https://www.giz.de>
44. VoxUkraine. Аналітичні дослідження реформ публічного управління в Україні. Доступ: <https://voxukraine.org>
45. Київський міжнародний інститут соціології. Дослідження рівня довіри до органів влади. Київ, 2023. Доступ: <https://kiis.com.ua>
46. Центр політико-правових реформ. Реформа державного управління в Україні. Київ, 2022. Доступ: <https://pravo.org.ua>
47. Програма розвитку ООН в Україні. Розвиток демократичного врядування в Україні. Київ, 2023. Доступ: <https://www.undp.org/uk/ukraine>
48. Мельник О. І. Цифровізація публічного управління: сучасні виклики та перспективи розвитку. Державне управління та місцеве самоврядування. 2022. №3. С. 45–52.
49. Козловський М. В. Інноваційні механізми публічного управління в умовах цифрової трансформації. Публічне адміністрування та національна безпека. 2021. №4. С. 33–41.
50. Бондаренко В. Громадська участь у системі публічного управління: європейський досвід для України. Державне управління: удосконалення та розвиток. 2021. №7. С. 18–25.
51. Качур С. В. Електронне врядування як інструмент модернізації державного управління. Публічне управління та адміністрування. 2020. №2. С. 40–48.
52. Шарій С. В. Європейські практики реформування системи державного управління. Київ : Центр суспільних досліджень, 2021. 256 с.
53. Петренко О. І. Реформа державного управління в Україні: сучасний стан та перспективи розвитку. Економіка та держава. 2022. №5. С. 22–28.
54. Smart City Ukraine. Цифрові рішення для розвитку громад. Доступ: <https://smartcity.ua>
55. Council of Europe. Good Governance at Local Level. Strasbourg : Council of Europe Publishing, 2022. Доступ: <https://www.coe.int>
56. OECD. Digital Government Index 2023. Paris : OECD Publishing, 2023. Доступ: <https://www.oecd.org>

57. World Economic Forum. Global Competitiveness Report 2023. Geneva : WEF, 2023. Доступ: <https://www.weforum.org>
58. European Parliament. Public Administration Reform in Ukraine. Brussels, 2023. Доступ: <https://www.europarl.europa.eu>
59. Міністерство розвитку громад та територій України. Реформа місцевого самоврядування та територіальної організації влади. Доступ: <https://www.minregion.gov.ua>
60. Council of Europe. Decentralisation and Multi-level Governance in Europe. Strasbourg, 2022. Доступ: <https://www.coe.int>