МІНІСТЕРСТВО ФІНАНСІВ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ ПОДАТКОВИЙ УНІВЕРСИТЕТ

ФАКУЛЬТЕТ СОЦІАЛЬНО-ГУМАНІТАРНИХ ТЕХНОЛОГІЙ, СПОРТУ ТА РЕАБІЛІТАЦІЇ
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ ТА ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему: Ефективні практики публічного управління: зарубіжний досвід

Здобувача вищої освіти II курсу, МПА-22-1 групи,
спеціальності 281 Публічне управління та адміністрування,
освітня програма «Регіональне управління та самоврядування».

(підпис) Бондарчук Дмитро Миколайович
(прізвище, ім'я, по батькові)

Науковий керівник Канцур Інна Григорівна, к.е.н., доцент, доцент кафедри

Керівник освітньо-професійної програми Близнюк Андрій Станіславович, д.н.держ.упр., доцент, професор кафедри

Допущено до захисту за рішенням кафедри менеджменту та публічного управління
протокол від «25» січня 2024 № 4

Т.в.о. завідувача кафедри менеджменту та публічного управління Близнюк Андрій Станіславович, д.н.держ.упр., доцент, професор кафедри

Ірпінь – 2024

Реєстрація № 8 05.02.2024 _____
(дата) (підпис відповідальної особи)

Результати перевірки _____ 19.01.24 _____
(до захисту, на доопрацювання) (дата) (підпис)

Результат захисту 4 (добре) / 85 балів 14.02.2024 _____
(оцінка) (дата) (підпис)

Голова комісії: _____ Я. А. Варшавець
(підпис) (ініціали, прізвище)

Члени комісії:

_____ А. С. Бистрюк
(підпис) (ініціали, прізвище)

_____ Н. В. Грабовенко
(підпис) (ініціали, прізвище)

_____ М. В. Гуртовський
(підпис) (ініціали, прізвище)

БЛАНК ОЦІНЮВАННЯ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ

Об'єкти контролю	Діапазон оцінки в балах	Фактична кількість балів	Примітки	Дата, П.І.П.: голови комісії, членів комісії, секретаря,
ОЦІНЮВАННЯ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ КОМІСІЄЮ ПО ЗАХИСТУ				
1.Доповідь	від 0 до 10	10		
2. Роздатковий матеріал	від 0 до 5	5		
3. Знання теоретичного та практичного матеріалу, вміння відповідати на запитання	від 0 до 25	25		
4. Апробація (участь у конференціях)	від 0 до 10	10		
РАЗОМ БАЛІВ	від 0 до 50	50		
ЗАГАЛЬНА КІЛЬКІСТЬ БАЛІВ	від 0 до 100	85		

ПЕРЕВЕДЕННЯ ОЦІНКИ ЗА 100-БАЛЬНОЮ ШКАЛОЮ ДО НАЦІОНАЛЬНОЇ ШКАЛИ ТА ШКАЛИ ЄКТС

Оцінка за 100- бальною шкалою	Оцінка за шкалою ЕКТС	Оцінка за національною шкалою	Дата	П.І.П.: голови, членів комісії, секретаря, (підпис)
85	B	4	14.02.2024	

Правила переведення оцінок до національної шкали та шкали ЕКТС

Оцінка за 100-бальною	Оцінка за шкалою	Оцінка за національною шкалою
90-100	A	5 (відмінно)
80-89	B	4 (добре)
70-79	C	
60-69	Б	3 (задовільно)
50-59	E	
35-49	ЄХ	2 (незадовільно)

Факультет соціально-гуманітарних технологій та менеджменту
Кафедра соціальної філософії та управління
Спеціальність 281 Публічне управління та адміністрування
Освітня програма «Регіональне управління та самоврядування»

Затверджую
Завідувач кафедри соціальної філософії та управління
_____ Л.В. Чупрій
«_____» грудня 2022 р.

Завдання на кваліфікаційну роботу
здобувачу вищої освіти
Бондарчука Дмитра Миколайовича
(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема випускної кваліфікаційної (дипломної) роботи
Ефективні практики публічного управління: зарубіжний досвід
Затверджена наказом ректора від « 13 » 02. 2023 N 197
2. Строк здачі закінченої роботи 05. 02. 2024
3. Цільова установка

Мета роботи теоретичний та прикладний аналіз практик публічного управління в зарубіжних країнах, окреслення та обгрунтування можливих шляхів його адаптації до умов України.

Об'єкт дослідження виступають суспільні відносини, що виникають у сфері механізмів реалізації публічного управління

Предмет дослідження зарубіжний досвід практик публічного управління та можливості його імплементації в Україні

4. Вихідні дані до роботи
5. Перелік графічного матеріалу рисунки, таблиці, діаграми: Рис. 2.1. Структура трансформаційного тренду в сучасному державному управлінні на основі зарубіжного досвід, Рис. 3.1. Напрями діяльності європейських держав: зміцнення економіки, ключові ініціативи, ключові вимірювані цілі.
6. Зміст кваліфікаційної роботи (перелік питань за кожним розділом) РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ЗАРУБІЖНИХ КРАЇН, 1.1. Теорії публічного управління в зарубіжних країнах: концептуальні засади та поняття, 1.2. Теоретико-правовий аспект зарубіжного досвіду публічного управління; РОЗДІЛ 2. ЗАРУБІЖНІ ПРАКТИКИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В

КОНТЕКСТІ РЕФОРМУВАННЯ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В УКРА

Зарубіжний вимір практичних аспектів реформування публічного управлін

Порівняльний аналіз практики публічного управління в сфері ш трансформації: досвід Німеччини та України; РОЗДІЛ 3. СТРАТ ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ В УМОВАХ ЄВРОІНТЕРГАЦІЇ УКРАЇНИ.

7. Календарний план виконання роботи

№ п/п	Назва етапів виконання кваліфікаційної роботи	Строк виконання		Пр
		За планом	Фактично	
1.	Вибір теми, вивчення літературних джерел, постановка проблеми та складання плану роботи	28.11.2022	28.11.22	
2.	Підготовка першого розділу роботи та подання його керівнику	26.06.2023	26.06.23	
3.	Підготовка другого розділу роботи та подання його керівнику	20.12.2023	20.12.23	
4.	Підготовка третього розділу роботи та подання його керівнику	25.12.2023	25.12.23	
5.	Підготовка вступу та формування висновків, списку літературних джерел. Оформлення роботи згідно вимог ДПУ та подання її керівнику	28.12.2023	28.12.23	
6.	Доопрацювання робити з урахуванням зауважень керівника	до 15.01.2024	15.01.24	
7.	Отримання відгуку керівника	25.01.2024	25.01.24	
8.	Отримання зовнішньої рецензії	29.01.2024	29.01.24	
9.	Попередній захист роботи	18.01.2024 19.01.2024	19.01.24	
10.	Перевірка роботи на унікальність	22.01.2024	22.01.24	
11.	Допуск кваліфікаційної роботи до захисту зав.каф.	до 05.02.2024		
12.	Захист роботи	14.02.2024 15.02.2024		

8. Дата видачі завдання «14» 02 2023 р.

9. Керівник випускної кваліфікаційної роботи _____ (підпис) І.Г. Канцур (прізвище, ініціали)

10. Керівник освітньо-професійної програми _____ (підпис) А.С. Близнюк (прізвище, ініціали)

11. Завдання до виконання отримав здобувач вищої освіти _____ (підпис) Д.М. Бондарчук (прізвище, ініціали)

ANNOTATION

Effective practices of public administration: foreign experience

The purpose of the qualification work is theoretical and applied analysis of public administration practices in foreign countries, delineation and justification of possible ways of its adaptation to the conditions of Ukraine.

To achieve the goal, the following tasks must be completed:

- to reveal the theories of public administration in foreign countries: conceptual principles and concepts;
- highlight the theoretical and legal aspect of foreign experience of public administration;
- outline the foreign dimension of practical aspects of public administration reform;
- to carry out a comparative analysis of the practice of public administration in the field of digital transformation: the experience of Germany and Ukraine;
- to propose strategic directions of public management in the conditions of the European integration of Ukraine.

The object of qualification work is social relations that arise in the field of public administration implementation mechanisms.

The subject of the qualification work is the foreign experience of public administration practices and the possibility of its implementation in Ukraine.

Based on the results of the research, conclusions were formulated and reasonable proposals were made.

Obtained results. The theoretical provisions developed in the research have been brought to the level of concrete proposals that can be implemented in the domestic practice of state administration regarding the cooperation of authorities, as well as to ensure the teaching of the educational discipline "Public administration and administration", "State and regional administration".

The qualification work contains __66_ pages, ___-___ tables, __2___ figures, a list of used sources with __47__names.

Key words: public administration, reformation, digital transformation, transformation process, German public administration.

The year of completion of the thesis is 2022-2024.

The year of job protection is 2024.

АНОТАЦІЯ

Ефективні практики публічного управління: зарубіжний досвід

Мета кваліфікаційної роботи теоретичний та прикладний аналіз практик публічного управління в зарубіжних країнах, окреслення та обґрунтування можливих шляхів його адаптації до умов України.

Для досягнення поставленої мети необхідно виконати наступні *завдання:*

- розкрити теорії публічного управління в зарубіжних країнах: концептуальні засади та поняття;
- висвітлити теоретико-правовий аспект зарубіжного досвіду публічного управління;
- окреслити зарубіжний вимір практичних аспектів реформування публічного управління;
- здійснити порівняльний аналіз практики публічного управління в сфері цифрової трансформації: досвід Німеччини та України;
- запропонувати стратегічні напрями публічного управління в умовах євроінтеграції України.

Об'єктом кваліфікаційної роботи виступають суспільні відносини, що виникають у сфері механізмів реалізації публічного управління.

Предметом кваліфікаційної роботи є зарубіжний досвід практик публічного управління та можливості його імплементації в Україні.

За результатами дослідження сформульовано висновки та зроблено обгрунтовані пропозиції.

Одержані результати Розроблені в дослідженні теоретичні положення доведені до рівня конкретних пропозицій можуть бути реалізовані у вітчизняній практиці державного управління щодо співпраці органів влади, також для забезпечення викладання навчальної дисципліни «Публічне управління та адміністрування», «Державне та регіональне управління».

Кваліфікаційна робота містить __66_ сторінок, ___-___таблиці, __2___рисунків, список використаних джерел з __47__найменування.

Ключові слова: публічне управління, реформування, цифрова трансформація, трансформаційний процес, публічне управління Німеччини.

Рік виконання дипломної роботи 2022-2024.

Рік захисту роботи 2024.

ЗМІСТ

ВСТУП **10**

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ЗАРУБІЖНИХ КРАЇН **13**

1.1. Теорії публічного управління в зарубіжних країнах: концептуальні засади та поняття 13

1.2. Теоретико-правовий аспект зарубіжного досвіду публічного управління 24

РОЗДІЛ 2. ЗАРУБІЖНІ ПРАКТИКИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В КОНТЕКСТІ РЕФОРМУВАННЯ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В УКРАЇНІ **31**

2.1. Зарубіжний вимір практичних аспектів реформування публічного управління 31

2.2. Порівняльний аналіз практики публічного управління в сфері цифрової трансформації: досвід Німеччини та України 38

РОЗДІЛ 3. СТРАТЕГІЧНЕ ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ В УМОВАХ ЄВРОІНТЕРГАЦІЇ УКРАЇНИ **49**

ВИСНОВКИ **54**

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ **60**

ДОДАТКИ **66**

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Важливим напрямом системних реформ в Україні є дослідження теоретико-методологічних засад, тенденцій та особливостей розвитку системи державного управління в Україні.

Важливим напрямом системного реформування в Україні є дослідження теоретико-методологічних засад, тенденцій та особливостей розвитку системи державного управління та дослідження системи державного управління. У зв’язку з цим необхідно звернути увагу на етапи розвитку зв'язків з громадськістю в системі адміністративної реформи.

Слід звернути увагу на етапи розвитку зав’язків з громадськістю в системі адміністративної реформи, імплементацію зарубіжного досвіду, розкриття інституційних та теоретичних засад трансформаційного процесу.

Розкриття інституційно-теоретичних засад трансформаційного процесу в системі публічної, адміністративної реформи на основі імплементації зарубіжного досвіду та поетапна розробка процесу імплементації зарубіжного досвіду адміністративних реформ в Україні надає підгрунтя та можливості розкриття інституційно-теоретичних засад поетапного розвитку процесу імплементації зарубіжного досвіду адміністративних реформ в Україні.

Впровадження нових цінностей, принципів публічного управління в діяльність владних інститутів та покращення результативності їх функціонування та якості послуг, що надаються населенню, виникає внаслідок демократизації суспільства та розбудови сучасної системи державного управління.

Що також приводить до необхідності покращення організації роботи органів державного управління та місцевого самоврядування, а також збільшення вимог до професійної підготовки фахівців з управління. Перед впровадженням цих заходів слід провести дослідження понять, існуючих моделей децентралізованого управління країн світу, а також практики

реалізації вимог і принципів публічного управління в зарубіжних країнах та українськими органами влади. В умовах євроінтеграції України та впровадження реформ, які зачіпають усі сфери суспільного життя, вивчення зарубіжного досвіду публічного управління є досить актуальним.

Питання публічного управління досліджували вітчизняні науковці, а саме: Аверкина М. Ф., Сергієнко Л.В., Олешко А.А., Кравченко С.Г., Ярощук В.І., , Павленко А.О., Лесечко М., Вакуленко В.М., Гринчук Н.М., Бабаєв В. М., та зарубіжні: Брей Д.(Bray D.), Бредфорд Н. (Bradford N.), Воттс К. (Watts K.), Ван Х. (Wang H.), Брюкнер Дж.К. (Brueckner J.K.), Моханті П.К. (Mohanty P.K.), Мішра А.К. (Mishra A.K.) та інші.

Метою кваліфікаційної роботи є теоретичний та прикладний аналіз практик публічного управління в зарубіжних країнах, окреслення та обґрунтування можливих шляхів його адаптації до умов України.

Для досягнення поставленої мети необхідно виконати наступні *завдання:*

- розкрити теорії публічного управління в зарубіжних країнах: концептуальні засади та поняття;
- висвітлити теоретико-правовий аспект зарубіжного досвіду публічного управління;
- окреслити зарубіжний вимір практичних аспектів реформування публічного управління;
- здійснити порівняльний аналіз практики публічного управління в сфері цифрової трансформації: досвід Німеччини та України;
- запропонувати стратегічні напрями публічного управління в умовах євроінтеграції України.

Об'єктом кваліфікаційної роботи виступають суспільні відносини, що виникають у сфері механізмів реалізації публічного управління.

Предметом кваліфікаційної роботи є зарубіжний досвід практик публічного управління та можливості його імплементації в Україні.

База дослідження державна політика України в умовах реформування до Європейського Союзу.

Методи дослідження: Дослідження явищ і процесів навчання в системі державного управління на основі загальнофілософських і наукових методів. Аналіз, синтез, теоретичне узагальнення, групування та систематизація використовуються для побудови понятійного апарату та моделі класифікації об'єктів дослідження.

Методи статистичного аналізу використовуються для оцінки сучасного стану державного управління в Україні та за кордоном. За допомогою методів моделювання, узагальнення, абстрагування та систематизації розроблено заходи щодо можливості застосування зарубіжного досвіду державного управління в Україні.

Науково-інформаційна база – джерела наукової інформації, зокрема монографії, наукові статті вітчизняних і зарубіжних учених, тези з питань управління державним управлінням, документи конференцій; офіційні документи, в тому числі українські та іноземні кодекси, закони та нормативні акти.

Практичне значення отриманих результатів. Можливість використання результатів у сфері державного управління поширюється на різноманітні організації та установи. Положення з теорії, методики та організації можуть бути корисними державним органам, органам місцевого самоврядування та бізнесу. Крім того, деякі нормативно-правові акти можуть бути використані для модернізації методики підготовки фахівців з державного управління та адміністрування.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ЗАРУБІЖНИХ КРАЇН

1.1. Теорії публічного управління в зарубіжних країнах: концептуальні засади та поняття

В умовах становлення сучасної демократичної системи державного управління в Україні постає нагальна проблема вивчення, теоретичного осмислення, аналізу та адаптації передового зарубіжного досвіду. Теорія науки державного управління покликана забезпечити реалізацію цього глобального завдання. На заваді повноцінної роботи у цьому напрямі стоїть необхідність "реформування" понятійно-категоріальної системи теорії державного управління, котра перебуває на етапі становлення, є незавершеною та суперечливою, перенавантажена застарілими термінами та недостатньо відображає зарубіжний досвід державного управління [25].

Ковбасюк Ю. В. Проблеми формування понятійно-категоріальної системи [24]. Неузгодженість термінології між українською та зарубіжними науковими школами виявляється і в застосуванні поняття "демократичне врядування". Вітчизняна наукова школа державного управління є порівняно молодою, оскільки повноцінний розвиток отримала після проголошення незалежності України.

«На сьогодні в зарубіжній науці не вироблено єдиного підходу до визначення поняття "governance". Ще в 2005 році, відомі зарубіжні дослідники А. Джордан, Р. Вурсел та А. Зіто у статті "Зростання "Нових" стратегічних інструментів в Порівняльних Перспективах" (The rise of "New" Policy Instuments in Comparative Perspectives), що вийшла в журналі "Політичні дослідження" (Political Studies) визнали неможливість універсального визначення поняття "governance" через велику кількість учасників цього процесу та неможливість трактування його характерних рис

в якості управлінського процесу. На думку цих дослідників, термін "governance" є ширшим від поняття "управління", оскільки цей процес забезпечує надання суспільним і приватним інститутам більше свободи та повноважень для вирішення соціальних завдань за найменшим втручанням державних структур» [39]**.** «Така ситуація створює незручності і для вітчизняної теорії державного управління, де немає загальноприйнятного перекладу терміну "governance" українською мовою, більшість дослідників використовують поняття "демократичне врядування"» [35].

«Поряд з тим, вони застосовують "звужений" термін "врядування" або "урядування". Окремі вітчизняні вчені у перекладі "governance" застосовують авторизований переклад – "управління", що є прийнятним для усіх інтернет-перекладачів» [25].

«Поняття "governance" ми перекладаємо українською, як "врядування". Відзначимо, що дана категорія в зарубіжній теорії державного управління є мультиоб'ємною, оскільки містить ряд теоретичних напрямків:

1. Governance as process - врядування як процес.

2. Public governance - публічне врядування.

3. Private governance - приватне врядування.

4. Global governance - глобальне врядування.

5. The Governance Analytical Framework - аналітично-структуроване врядування.

6. Non-profit governance - некомерційне (не прибуткове) врядування.

7. Corporate governance - корпоративне врядування.

8. Project governance - проектне врядування.

9. Environmental governance - екологічне врядування.

10. Internet governance - інтернет врядування.

11. Information technology governance - інформаційні технології врядування.

12. Regulatory governance - регулятивне врядування.

13. Participatory governance - врядування участі.

14. Multilevel governance - багаторівневе врядування.

15. Metagovernance - нормо-ціннісне врядування.

16. Collaborative governance - партнерське врядування.

17. Governance as a normative concept - врядування у нормативній концепції:

- Fair governance - справедливе врядування

- Good governance - добре врядування

- Measuring governance - помірковане врядування» [23].

«Більше того, з 2010 р. пріоритетною для міжнародних громадських організацій (ООН, ЮНЕСКО, ПРООН (UNDP), Центру міжнародного приватного підприємництва (CIPE), Світового банку, Міжнародного американського банку розвитку (IDB), Європейського союзу та інших та зарубіжних дослідників стала концепція "democratic governance", власне – "демократичне врядування"» [45].

«Термін "врядування" використовувався в різних контекстах і пов'язаний з рядом суспільних наук: економікою, політологією та міжнародними відносинами. З 70-их років XX ст. дана категорія активно використовується в державному управлінні. Саме ж поняття "врядування" в зарубіжній науці державного управління, як відзначалося, має ряд визначень: за з М. Бевером (M. Bevir): "Врядування міститься у всіх управлінських процесах, що здійснюється урядом, ринком, мережею, сім'єю чи племенем, формальними і не формальними організаціями на визначеній території за допомогою законів, норм, насилля чи переговорів"» [30].

«На думку іншого дослідника М. Гуфті (M. Hufty), "врядування": "відноситься до "процесу взаємодії та прийняття рішень між суб'єктами, які беруть участь у колективному вирішенні проблеми, що призводить до створення, зміцнення, або відтворення соціальних норм та інститутів"» [36].

Варто відзначити важливість вивчення врядування як процесу. У найбільш абстрактному розумінні врядування - це теоретична концепція, що стосується дій та процесів, які роблять речі впорядкованими, усталеними та

функціонуючими. Такі дії та процеси можна знайти як у формальних, так і в неформальних організаціях, незалежно від того, чи є вони великими чи малими за розміром, малими чи великими за метою, для отримання прибутку чи просто для досягнення результатів.

Таким чином, процеси врядування в розвинених демократичних країнах теоретично інтегровані в раціональні механізми управління, незалежно від кількості людей, залучених до цілеспрямованої діяльності, включаючи державу, корпорації, неприбуткові та неурядові організації, соціальні партнерства, інші об'єднання та проектні команди.

Багато теорій врядування як процесу походять з неокласичної економіки. Ці теоретичні підходи базуються на дедуктивних моделях, натхненних сучасною економікою, і демонструють, як раціональні суб'єкти можуть створювати і підтримувати формальні (включаючи державу) та інші неформальні організації, що регулюють суспільство. Теорія публічного врядування визначає відмінність між поняттями "врядування" та "політика".

Політика передбачає процес, за допомогою якого група людей (можливо, з конфліктуючими вимогами чи інтересами) досягає колективного рішення, яке вважається обов'язковим для групи і застосовується як загальна політика. Врядування, з іншого боку, передає адміністративні та орієнтовані на процес елементи державного управління швидше, ніж конфронтаційна політика. Ці міркування підтверджують можливість традиційного розмежування понять "політика" і "врядування".

Сучасні теорії та практики державного управління іноді вказують на цю відмінність і припускають, що і "управління", і "політика" включають в себе аспекти влади.

«У загальних рисах, публічне врядування має три основних напрями:

1. Через мережі, пов'язані з державно-приватним партнерством (ДПП) або у взаємодії з громадськими організаціями.

2. Завдяки використанню економічних механізмів, за допомогою яких принципи ринкової конкуренції служать для розподілу ресурсів у здійсненні державного управління.

3. Через вертикальні (зверху – донизу) методи, що передбачають участь урядів та державної бюрократії» [42].

Теорія приватного врядування здійснюється за участі неурядових суб'єктів, включаючи приватні організації, для створення обов'язкових правил і стандартів, що впливають на "якість життя", а також для вирішення суперечок між організаціями та іншими групами третіх сторін з метою залучення широкої громадськості. Простіше кажучи, приватні актори, а не громадськість, формують публічну політику. Термін "публічна політика" не слід асоціювати виключно з політикою органів державної влади (урядів). Публічна політика може реалізовуватися як у приватному, так і в державному секторі. Якщо в політичному процесі беруть участь державні інституції, краще використовувати термін "державна політика" [43].

Теорія глобального врядування визначається як "сукупність формальних і неформальних інститутів, механізмів, зв'язків і процесів між державами, ринками, громадянами і організаціями, як міжнародних так і неурядових, за допомогою яких сформульовані колективні інтереси на глобальному рівні, встановлюються та регулюються розбіжності, права та обов'язки" [46]. «На противагу традиційному визначенню терміну "врядування", окремі автори, такі як Дж. Розенау (J. Rosenau) використовують поняття "глобальне врядування" для позначення регулювання взаємозалежних відносин в суспільстві при відсутності авторитету політичної влади» [38]. Кращим прикладом цього є міжнародна політична система або відносини між суверенними державами

Теорія аналітично-структурованого врядування - це практична методологія вивчення процесів управління, в яких різні зацікавлені сторони взаємодіють, приймають рішення і зміцнюють соціальні норми та інститути. Вона передбачає, що процеси врядування можуть бути реалізовані в будь-

якому суспільстві і, на відміну від інших підходів, спостерігаються та аналізуються на неформальній основі. Автори пропонують методологію, що базується на п'яти ключових аналітичних компонентах: проблеми, учасники (актори), норми, процеси та ключові аргументи. Ці логічно пов'язані аналітичні компоненти формують цілісну методологію емпіричного дослідження соціальної політики [38].

Теорія некомерційного врядування пов'язана з тим, що опікунська рада громадської неприбуткової організації (члени якої є взаємозамінними) користується повноваженнями особи, на яку покладено ефективну реалізацію місії та статутних обов'язків добровільного об'єднання громадян [38].

Теорія корпоративного врядування часто використовується в діяльності корпорацій і використовується для означення:

- методу управління корпорацією, де найважливіші рішення приймаються колегіально;

- корпоративних манерах, законах і правилах, що є прийнятними для визначеного виду діяльності.

Корпоративне управління - це сукупність процесів, практик, політик, законів та інституційних механізмів, які визначають напрямок розвитку та управління компанією.

Воно також включає відносини між багатьма учасниками (стейкхолдерами) і процес досягнення корпоративних цілей. Основними стейкхолдерами є акціонери компанії, менеджмент і рада директорів. Інші зацікавлені сторони включають працівників, постачальників, клієнтів, банки, кредиторів, регуляторні органи, навколишнє середовище, що оточує компанію, і суспільство в цілому.

«Слід відзначити, що вперше термін "корпоративне врядування" використав американський вчений Р. Іллс (R. Eells) у 1960 р. для визначення "структури і функціонування корпоративної політики"» [41]. «Теорія корпоративного врядування вивчається у фінансових посібниках в США з початку 20-го століття» [41].

Теорію проектного врядування слід розглядати як механізм державного управління, який відіграє життєво важливу роль в успішній реалізації проектів суспільного сектора.

Управління проектами визначається як аспект менеджменту, пов'язаний із забезпеченням ефективності відбору та реалізації проектів. По суті, управління проектами означає необхідність для менеджерів здійснювати всі розрахунки для регуляторних процедур для забезпечення ефективності публічних проектів.

Метою цього виду управління є допомога органам державного сектору у визначенні змісту, дотриманні структури та громадського моніторингу, необхідних для ефективного управління проектами на всіх етапах життєвого циклу проекту.

«Основними напрямами проектного врядування є:

- визначення галузі програми;

- реалізація права власності проектом і спонсорство;

- забезпечення дієвості функціонального управління проектами;

- звітність і прозорість реалізації в проекті (включаючи консультації із зацікавленими сторонами)» [41].

«Теорія екологічного врядування є дієвим механізмом реалізації екологічної політики, що координує управління всіма видами діяльності людини – політичною, соціальною, економічною та забезпечує сталий розвиток суспільства» [41]. Ця теорія врядування охоплює політичну владу, бізнес і громадянське суспільство та активізує всю систему врядування. Щоб охопити всі елементи, екологічне врядування часто використовує альтернативні системи управління, такі як управління водними ресурсами [31]. Екологічне врядування розглядає природні ресурси та навколишнє середовище як суспільні блага і класифікує їх як незнижувані блага, якщо вони використовуються ефективно і справедливо [39].

Теорія Інтернет-врядування значно розширює сферу управління. В останні роки реалізація теорії управління Інтернетом викликала гострі

політичні та ідеологічні дебати. Основні підходи до природи управління Інтернетом у науковій управлінській дискусії:

- Технічний чи комплексний? Одна сторона дебатів вважає, що управління інтернетом - це суто технічний процес, який краще залишити програмістам та інженерам. Інша сторона вважає, що управління інтернетом - це загальне управління соціальними, правовими та економічними наслідками технічних рішень.

- Яке місце державної влади? Наступний підхід полягає в тому, щоб розділити дебати між тими, хто хоче посилити повноваження національних урядів в управлінні Інтернетом, і тими, хто виступає за залучення ширшого кола учасників (включаючи громадянське суспільство і приватний сектор) до цього процесу або за усунення урядів від управління мережею в цілому. Традиційна роль національних урядів ставиться під сумнів глобальною природою інтернету, що призводить до зростання значення наднаціональних структур. Зменшення значення інтернету в останні роки змусило декого поставити під сумнів адекватність національних урядів, в той час як інші стверджують про необхідність більшої участі держави в цьому процесі.

«- Еволюційний чи революційний? Також виникають дискусії між визначенням між тими, хто вважає, що існуючі інститути і закони мають бути змінені для Інтернет- врядування ("еволюційний" підхід), і ті, хто вважає, що діюча система не потребує змін ("революційний" підхід)» [40].

Теорія доброго (ефективного) врядування (good governance) це термін, який найчастіше використовується в державному управлінні для позначення кращих способів управління та ведення справ держави та інституцій на всіх рівнях, беручи до уваги політичні, соціальні, економічні пріоритети та пріоритети громадського сектору. Належне врядування означає лідерство, засноване на раціональності, законі, повазі до прав і свобод громадян, зміцненні демократії, участі, рівності, служінні суспільним інтересам і соціальному розвитку.

«Добре врядування:

- сприяє реалізації та зміцненню добробуту і розширенню можливостей людства та його економічних, соціальних та політичних проблем, можливостей і свобод, особливо для найбідніших і маргінальних верств населення;

- культивує в людських спільнотах такі якості, як вірність, творчість, самоконтроль і гнучкість. Добре врядування є необхідною умовою для сталого розвитку і боротьби з бідністю, адже неефективне врядування є важливим фактором у гальмуванні зусиль для реалізації національних цілей. Неефективне врядування також поглиблює розмежування і розбіжність між верствами суспільств породжуючи тим самим соціальну та економічну нестабільність;

- стимулює громадські обговорення для впливу на державну політику, що сприяє зменшенню соціальної нерівності та вимагає публічної звітності політиків і державних службовців перед громадськістю» [32].

Протягом десятиліть теорія належного врядування успішно застосовується міжнародними неурядовими організаціями як засіб підтримки та допомоги країнам, що розвиваються. У той же час, методи належного врядування західними лідерами, які прагнуть створити зони вільної торгівлі та побудувати необхідну демократію в усьому світі для забезпечення інтересів домінуючих у регіоні країн, протиставляючи їх культурним та етнічним традиціям, етичним і моральним нормам, нормальному способу мислення громадян та придушуючи існуючі ідеологічні меншини, використовуються як засіб тиску на них. Викликає занепокоєння просування концепції "доброго врядування". Слід також зазначити, що багато критиків розглядають цю концепцію як бажану.

Однак, незважаючи на недоліки теорії, важливо розуміти позитивне значення доброго врядування для країн третього світу. Дотримання основних принципів належного врядування дозволить вирішити багато проблем, що існують у суспільстві та державних системах, таких як корупція, політична нестабільність, порушення прав людини, відсутність прозорості ЗМІ та

доступності інформації, а також неможливість брати участь у визначенні майбутнього людини та суспільства.

Теорія демократичного врядування (democratic governance) була введена в науковий обіг американською наукою державного управління нещодавно. «Під "демократичним врядуванням" розуміється врядування на локальному, місцевому, національному і наднаціональному рівнях, які можна охарактеризувати за такими параметрами:

- права людини і фундаментальні свободи поважаються всіма учасниками процесу врядування;

- громадяни, мають право на висловлювання своєї думки при прийнятті рішень які впливають на якість їх життя;

- жінки, виступають рівноправними партнерами з чоловіками в процесі прийняття рішень;

- люди, захищенні від дискримінації за етнічною приналежністю та будь-якими іншими її проявами;

- розуміння необхідності врахування інтересів майбутніх поколінь в реалізації сучасної політики;

- економічна і соціальна політика, котра враховує потреби та пріоритети суспільства в цілому» [47].

Демократичне врядування - це залучення зацікавлених сторін та їхніх представників від уряду, неурядових організацій та приватного сектору до обговорення, переговорів та медіації з метою прийняття та реалізації політичних рішень. Цей термін відноситься до складних багатоорганізаційних структур інституцій та зацікавлених сторін, що діють в межах держави та за її межами. Демократичне врядування є результатом співпраці між урядом та визначеною цільовою групою соціальних суб'єктів.

Демократичне врядування реалізується в середовищі співпраці між урядами, неурядовими, приватними та державними організаціями, а також соціальними мережами, міжнародними донорськими організаціями та

агенціями розвитку, які відкрито чи приховано впливають на урядові рішення та процеси їх реалізації [46].

Аналіз наукових підходів зарубіжних дослідників дозволяє побачити структуру, практичність та ефективність процесів врядування в розвинених демократичних країнах. Теоретичні підходи та практична реалізація врядування гармонізують політико-правові відносини в усіх сферах суспільного життя. Сутність публічного врядування полягає не у здійсненні влади, а в його ролі як центру посилення взаємодії громадян для вирішення широкого кола суспільних проблем. Завданням процесу врядування є не забезпечення умов, що стимулюють зацікавлені сторони, а їх створення.

У розвинених країнах США та Європи стабільні та стійкі демократичні політичні режими сформували традиційний тип державного управління, який характеризується високим рівнем надання публічних послуг, посиленням впливу приватного сектору та належним контролем з боку громадянського суспільства. Ефективне державне управління поступово стало менше асоціюватися з професійною бюрократією, хоча цей елемент не можна виключати, і більше асоціюватися з відповідною адміністративною поведінкою, яка в першу чергу спрямована на задоволення інтересів і потреб громадян.

Врядування стало розглядатися не як засіб задоволення потреб, а як процес реалізації управлінських рішень, які є зрозумілими і прийнятними для приватного сектору, громадянського суспільства і держави в цілому. Найважливішим етапом процесу управління є етап прийняття рішень у його публічній (суспільній) формі. Прийняття рішень є продуктом активної взаємодії між публічною адміністрацією (державними установами та керівництвом), приватним сектором і розвиненими інститутами громадянського суспільства. Рішення, прийняті спільно зацікавленими сторонами, є простішими, легшими для виконання і тому, в кінцевому рахунку, більш ефективними. Така різноманітність у застосуванні принципів врядування в розвинених країнах ілюструє не лише теоретичне розуміння

концепції врядування, але й її ефективне практичне застосування як управлінського принципу.

На нашу думку, фундаментальна відмінність між українським та зарубіжним адміністративними процесами полягає у стадії прийняття рішень. У нашій країні рішення приймаються за участі однієї-двох сторін - органів державної влади, приватного сектору та організацій громадянського суспільства - і в кращому випадку передбачають контроль за їх виконанням, тоді як з огляду на закритий характер більшості управлінських рішень контроль зводиться до їх констатації. Тому такі управлінські рішення не мають ні авторитету, ні підтримки з боку суспільства. Осмислення процесів управління в адміністративній теорії є проблематичним.

1.2. Теоретико-правовий аспект зарубіжного досвіду публічного управління

Сучасний етап державотворення в Україні характеризується інтенсивним пошуком найбільш оптимальної моделі державного устрою, що є необхідною умовою розвитку громадянського суспільства та ефективного функціонування держави, а також забезпеченням балансу між інтересами народу та приватного сектору.

Європейська суспільна практика свідчить, що децентралізація влади є одним з найефективніших засобів модернізації адміністративної системи, успішна реалізація якого створить організаційно-правові передумови для подальшої демократизації владних відносин. Ідея децентралізації публічної влади в тій чи іншій формі реалізована в більшості розвинених країн світу. Завдяки децентралізації в багатьох демократичних країнах ефективність публічної влади була піднята на якісно новий рівень. Водночас реалізація цієї ідеї в Україні потребує врахування та збалансування особливостей розвитку сформованих у нашій країні суспільних та державних інститутів [1].

Варто нагадати, що децентралізація є одним із пріоритетів та основоположних принципів сучасної системи організації та функціонування публічних інститутів у розвинених європейських країнах. Децентралізація - це перерозподіл повноважень між центральним та місцевими рівнями державного управління, що передбачає надання центральному рівню необхідних, законодавчо визначених прав та обов'язків, а також пов'язаних з ними матеріальних ресурсів для ефективного прийняття найбільш оптимальних та необхідних управлінських рішень як на загальнодержавному, так і на місцевому рівнях.

«Змістовне обґрунтування глобалізаційних процесів у сфері децентралізації публічної влади здійснив О. В. Батанов, зазначивши, що саме місцеве самоврядування є найважливішим напрямом у ході євроінтеграції та транскордонного й міжконтинентального співробітництва» [4].

«Особливості державної політики країн ЄС побудовані на міжнародно-правових стандартах місцевого самоврядування, що визначені насамперед у Європейській хартії місцевого самоврядування 1985 р. та Додатковому протоколі до неї «Про право участі у справах органу місцевого самоврядування» (2009 р.), Європейській рамковій конвенції про транскордонне співробітництво між територіальними общинами або владою (1980 р.) та Додаткових протоколах до неї, Європейській хартії міст (1992 р.), а також інших багатосторонніх міжнародних договорах держав-членів Ради Європи, що визначають законодавчі орієнтири та політику в галузі місцевої і регіональної демократії» [6].

«З огляду на вказані документи, констатує М. В. Пасічник, основними принципами, покладеними в основу функціонування децентралізованої моделі управління у європейських країнах, є:

1. Муніципальна самостійність. Цей принцип є основою здійснення децентралізації, оскільки визначає статус самоврядних одиниць. Це, так звана, самостійність органів місцевого самоврядування, про що свідчить закріплення в конституціях та внутрішньому законодавстві країн за

самоврядними одиницями статусу юридичних осіб, права на власність і фінансових повноважень у сфері встановлення місцевих податків.

2. Взаємонезалежність самоврядних одиниць територіального поділу. Це означає, що не існує ніякої ієрархії між територіальними утвореннями в державі, які є юридично рівними.

3. Захист прав та інтересів органів місцевого самоврядування. Важливим принципом упровадження децентралізації, а також водночас гарантією здійснення такої політики є захист місцевих самоврядних одиниць як від безпосереднього впливу центральних органів влади на їх створення, діяльність та розпуск, так і на захист прав органів місцевого самоврядування в судовому порядку» [15].

«На складність і відповідальність процесу проведення децентралізації публічної влади наголошують О. М. Бориславська, І. Б. Заверуха, А. М. Школик та інші, здійснення якого потребує системного вивчення та аналізу зарубіжного досвіду в цій сфері діяльності. У наукових дослідженнях зарубіжних та вітчизняних учених, які займалися питаннями децентралізації влади, виокремлено декілька моделей організації місцевого самоврядування та децентралізації публічної влади, основними з яких є англосаксонська, континентальна та змішана» [9].

Як зазначають В.П. Гордієнко та М.Л. Оніщенко, ці моделі відрізняються високим або низьким рівнем децентралізації публічної влади і, відповідно, принципами формування органів місцевого самоврядування та специфікою організації взаємовідносин між владними секторами.

Так, англосаксонська модель місцевого самоврядування характеризується високим ступенем автономії органів місцевого самоврядування, значним контролем з боку населення за діяльністю органів місцевого самоврядування та міцною правовою базою, в рамках якої здійснюється реформування місцевого самоврядування. Ця модель була реалізована у Великобританії та країнах, що були колишніми колоніями Великобританії.

Континентальна модель характеризується поєднанням прямого державного управління та місцевого самоврядування, певною ієрархією державної та місцевої влади, обмеженою автономією місцевого самоврядування та наявністю в місцевих громадах осіб, уповноважених владою здійснювати управління органами місцевого самоврядування.

Континентальна модель місцевого самоврядування прийнята в Італії, Польщі, Болгарії, Франції, Туреччині та Іспанії. Змішана модель місцевого самоврядування характерна для Німеччини та Австрії і передбачає існування виборних органів, які представляють як муніципальну, так і державну владу. Ці моделі не є універсальними, тому важливим є пошук ефективних адміністративних моделей в інших країнах світу. Досвід інших країн підтверджує, що в них існує тісний взаємозв'язок між реформами адміністративної децентралізації, економічним зростанням та підвищенням якості життя [7].

На думку дослідників, досвід Польщі у реформуванні державних інституцій може бути дуже корисним для України. Польща є постсоціалістичною державою і схожа на Україну з точки зору адміністративно-територіального устрою, демографічної ситуації, форми правління та форми державного устрою. У Польщі на початку 1990-х років реформа децентралізації публічної влади стала невід'ємною частиною основних ринкових реформ країни, сприяючи формуванню приватної власності, розвитку демократії, створенню ефективних політичних інститутів, розширенню ресурсної бази органів місцевого самоврядування, захисту прав особистості та утвердженню громадянських і політичних свобод.

Метою децентралізації було реформування системи управління на місцевому рівні, підвищення фінансової незалежності окремих регіонів і населених пунктів, поліпшення якості публічних послуг та боротьба з корупцією.

Процес децентралізації публічної влади в Польщі відбувався наступним чином

Розробка та прийняття нормативно-правового акту, який встановив чіткий алгоритм проведення реформи децентралізації та визначив особливості адміністративної та регіональної структурної реформ у Польщі;

Ретельне опрацювання концептуальних засад реформи та їх втілення в нормативних документах, що регулюють окремі сфери життєдіяльності (наприклад, освіта, охорона здоров'я, транспорт, охорона довкілля тощо).

Передача повноважень від органів державної влади до органів місцевого самоврядування.

Децентралізація публічної влади та реформа адміністративно-територіального устрою Польщі зазнали значних змін. Створення трьох адміністративно-регіональних структур - гміни, повіту та воєводства - має велике значення, причому гміна є базовою адміністративно-регіональною одиницею. [8].

На основі аналізу досвіду інших країн окреслює основні шляхи реалізації реформи децентралізації в Україні:

- уточнення повноважень, прав і відповідальності різних рівнів влади відповідно до правової, соціальної та демократичної природи держави і громадянського суспільства

- Розробка та реалізація ефективної регіональної політики, спрямованої на забезпечення рівномірного місцевого та регіонального розвитку;

- забезпечення реалізації принципу субсидіарності як способу подолання конфлікту інтересів між місцевими державними адміністраціями та органами місцевого самоврядування;

- Проведення адміністративно-територіальної реформи з метою забезпечення цілісності держави та її унітарних структур;

- забезпечити розширення прав територіальних громад на вирішення питань регіонального значення;

- посилення відповідальності місцевих органів влади та посадових осіб місцевого самоврядування за результати своєї діяльності [1].

Досліджуючи досвід зарубіжних країн Центральної Європи щодо імплементації міжнародних стандартів національного законодавства у сфері децентралізації публічної влади, Я. О. Бариська та Т. П. Попович дійшли висновку про те, що мета реформ стосовно децентралізації публічної влади визначається, передусім, перенесенням низки владних повноважень від рівня державної влади до рівня органів місцевого самоврядування.

«Основними ознаками децентралізації є:

1) достатні владні повноваження, які оптимально дають змогу забезпечити розвиток територіальної громади й спільні інтереси територіальних громад на рівні регіону;

2) достатні фінансові механізми, що створюють спроможність громади та мотиваційне поле для її розвитку;

3) інституційна завершеність системи публічної влади, в основі якої – обрані виборцями органи;

4) забезпечення ефективним державним контролем, що здійснюється уповноваженими урядом структурами» [3].

Подальший розвиток держави та зовнішня ситуація навколо України загострили проблему децентралізації влади, тобто передачі повноважень і ресурсів на нижчі рівні управління. Крім того, децентралізація є формою демократичного розвитку, яка зберігає державу та її інститути при одночасному розширенні місцевої автономії, активізації населення у вирішенні власних потреб та інтересів, звуженні сфери впливу держави на суспільство, заміні цього впливу механізмами саморегуляції, виробленими самим суспільством, і дозволяє державі та платникам податків Дозволяє державі зменшити витрати на утримання державних інституцій.

Децентралізація стала ефективним інструментом соціально-економічного розвитку регіонів, раціонального використання потенційних ресурсів, зміцнення демократичних процедур та захисту прав і свобод

людини, завдяки самостійним зусиллям місцевого самоврядування та його зростаючій активності. Тому на сучасному етапі розвитку децентралізація є, на думку науковців, основою та фундаментом стабільного розвитку демократичної держави, її регіонів та окремих населених пунктів [14].

Таким чином, вивчення конкретних прикладів реалізації реформи децентралізації в інших країнах показує, що досвід кожної країни є унікальним і відображає особливості розвитку конкретної країни. Тому, враховуючи особливості суспільно-політичного та соціально-економічного розвитку конкретної держави, ми вважаємо не зайвим впровадження міжнародного досвіду в реалії державного будівництва в Україні.

Отже, результатом успішної децентралізації має стати становлення демократичної, соціальної та правової держави Україна, в якій самодостатнє місцеве самоврядування здатне ефективно реагувати на місцеві потреби та надавати населенню широкий спектр якісних та ефективних публічних послуг.

РОЗДІЛ 2. ЗАРУБІЖНІ ПРАКТИКИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В КОНТЕКСТІ РЕФОРМУВАННЯ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В УКРАЇНІ

2.1. Зарубіжний вимір практичних аспектів реформування публічного управління

Сучасний стан адміністративної реформи зумовлений формуванням принципово нових управлінських відносин, взаємним впливом засобів, форм і методів регіонального управління один на одного, виробленням нових підходів до державно-управлінської діяльності, взаємний вплив, вироблення нових підходів до управлінської діяльності, а разом з тим водночас, розробка алгоритмів і методологій впровадження зарубіжного досвіду адміністративної реформи. Це також розробка алгоритмів і методологій впровадження зарубіжного досвіду адміністративної реформи.

Процеси адміністративної трансформації дійсно можна виокремити в окремі етапи та складові. Однак поки що в Україні досить часто спостерігається процес квазітрансформації через формальні зміни структури, підпорядкування, обсягу повноважень, надання спеціального статусу тощо, без якісного перетворення чи вдосконалення адміністративних процедур відповідно до встановлених міжнародних та європейських стандартів. Іншими словами, імплементація - це сукупність організаційних, правових та інституційних заходів, які держави здійснюють на власний розсуд як умову виконання стандартів вступу або надання певних видів допомоги в рамках міжнародних зобов'язань.



Рис. 2.1. Структура трансформаційного тренду в сучасному державному управлінні на основі зарубіжного досвіду [23].

Як показує аналіз досвіду інших країн, державне управління в процесі реформування має залишати більше місця для політичної динаміки на місцевому та регіональному рівнях. Це ілюструє важливу мету державної організаційної реформи. По-перше, необхідно створити політично життєздатні, наділені повноваженнями та демократично легітимізовані регіональні та муніципальні рівні. Згодом реформи повинні забезпечити відповідні форми співпраці та контролю між усіма рівнями влади. Регіоналізація та децентралізація є передумовами демократичної побудови держави та громадянського суспільства. Справжня демократія може бути реалізована в державі лише тоді, коли місцеві та регіональні сфери діяльності ґрунтуються на демократичних принципах, і демократії можна навчитися в цих сферах. Поширення демократичної відповідальності на місцевий та регіональний рівень є ознакою громадянського суспільства. Відповідальність за політичне будівництво дозволяє громадянам ідентифікувати себе з місцевою та регіональною сферами, що є важливим елементом легітимності влади.

Сучасне державне управління має ґрунтуватися на принципі єдиної державно-територіальної єдності, забезпечуючи баланс між соціально-економічним розвитком регіону з урахуванням його історичних, економічних, екологічних, географічних особливостей і культурних традицій та відповідністю викликам глобального розвитку. В умовах

трансформаційного розвитку України актуальним завданням державного управління є розробка концептуальних положень щодо механізмів реалізації. Його зміст полягає у створенні ефективної системи державного управління шляхом забезпечення захисту та гармонійного соціально-орієнтованого розвитку системи управління та суспільних відносин в цілому.

Що потребує забезпечення можливості та здатності суб'єктів публічного управління формувати механізмів імплементації на всіх рівнях територіальної організації держави. Завдання окреслених механізмів мають включати, крім того, організацію взаємодії органів державної влади в межах реалізації напряму на децентралізацію, забезпечення балансу в рамках концептуальної моделі «правотворення – правореалізація – правозахист» щодо всієї системи суспільних відносин.

При цьому інтегрований механізм імплементації (як результат сучасного адміністративного реформування) має функціонувати навіть при несприятливих варіантах розвитку внутрішніх і зовнішніх процесів. У межах європейського правового простору основою реформування державного управління є концепція «належного врядування (Good governance)», яка базується на основі критеріїв, запропонованих у межах міжнародних та європейських нормативних документів. Зокрема, це принципи відкритості, участі, підзвітності, ефективності, послідовності як основу такого врядування [4].

Загалом, належне врядування має вісім ключових характеристик. Це: участь, консенсус, відповідальність (підзвітність), прозорість, оперативність, ефективність та результативність, рівність та інклюзивність, а також дотримання верховенства права. При цьому корупція зводиться до мінімуму, думки меншин враховуються, а голоси найбільш вразливих членів суспільства знаходять своє відображення в процесі прийняття рішень.

Отже, трансформація державного управління на основі імплементації зарубіжного досвіду означає якісне вдосконалення системи владних інститутів, їх раціональну побудову в контексті взаємодії системи

національного законодавства із законодавством наднаціональних органів, міжнародних організацій та міждержавних відносин, ефективний взаємозв'язок органу управління із зовнішнім середовищем через законодавчо встановлені процедури та повноваження. Це процес. Процес адміністративної реформи тривалий час характеризувався квазівпровадженням зарубіжного досвіду через формальні зміни структури, підпорядкованості, обсягу повноважень та надання спеціального статусу суб'єктам управління, але не якісною трансформацією, зміною принципів та вдосконаленням адміністративних процедур, у тому числі форми регуляторного права. Технологія та характер нормативно-правового забезпечення процесу реформування залишилися практично незмінними.

«На основі проведеного дослідження вважаємо за доцільне етапами імплементації визначити такі:

1) етап формування основ імплементаційного процесу (мета, суб’єкти, форма, механізм, сфера, кінцевий результат);

2) вибір оптимального зовнішнього регулятора конституювання імплементаційного процесу);

3) приведення національної системи публічного управління до стану формальної відповідності певним стандартам;

4) власне процес імплементації та його правове (законодавче) закріплення;

5) оцінка результатів імплементаційного процесу та його ефективності (визначення критеріїв)» [37].

Вважаємо, що державне управління як система суспільних відносин у контексті імплементації зарубіжного досвіду, має забезпечувати у процесі реформування:

- аналіз організації управлінської діяльності з реалізації інтеграційної політики України та застосування нових методологій визначення критеріїв і показників ефективності діяльності органів державної влади на центральному та місцевому рівнях управління;

- створення правових засад інституціоналізації управлінських структур з метою гарантування прав і свобод громадян держави;

- виокремлення сутності процесу управління, його правової природи, принципів регулювання та притаманних йому класифікаційних критеріїв, визначених принципами європейського публічного управління на рівні наднаціональних організацій [23].

Реформування управління потребує професіонального підходу, актуалізує проблему компетентності, наявності спеціальних знань у сфері формування державної політики, залучення експертів та неурядових організацій, що працюють у сфері міжнародних відносин, до процесу прийняття державно-управлінських рішень.

Відповідно, актуалізувалися три основні напрями подальших досліджень імплементації зарубіжного досвіду державного управління: європейська політика, що концентрується на проблемах поглиблення, розширення і диференціації інтеграційного процесу і європейського центру, що орієнтується на формування наднаціональної зовнішньої політики; трансатлантичне партнерство, що розвивається у контексті протиріч між євроатлантизмом і європеїзмом, тенденцією універсалізації НАТО і формуванням європейської оборонної ідентичності; за умови перетворення ЄС і США на рівноправних партнерів; ймовірна у перспективі участь України в загальноєвропейському інтеграційному процесі як суб’єкта управління. Важливо підкреслити, що подальша реалізація політики децентралізації в Україні повинна розглядатися в контексті європейського вибору України. Досвід децентралізації та регіоналізації у Франції, Німеччині та Польщі дає багато відповідних прикладів, які варто вивчити, щоб адаптувати їх до потреб України сьогодні. Важливим моментом, на якому наголошують багато експертів, є те, що територіальна реформа та децентралізація мають здійснюватися у демократичний спосіб, на основі принципів Європейської хартії місцевого та регіонального самоврядування та проекту Хартії регіонального самоврядування.

Для цього необхідно творчо використати досвід більшості європейських країн щодо перегляду кількості громад. Створення громад з чисельністю населення не менше 5 000 осіб призведе до того, що в Україні може утворитись 3-4 000 громад. Це означає, що середній досвід Польщі, Німеччини та Швеції буде відповідати середньому рівню.

Визначено етапи розвитку суспільних відносин в періоди реформування системи державного управління та їх змістовні характеристики, й на цій основі розкрито інституціональні й теоретичні засади трансформаційного процесу у державному управлінні в умовах конституційного процесу на основі імплементації зарубіжного досвіду. Такими етапами імплементації визначено:

1) етап формування основи процесу імплементації (цілі, об'єкти, форми, механізми, обсяг та кінцеві результати); та

2) вибір зовнішнього регулятора, який найкраще підходить для структурування процесу імплементації);

3) приведення національної адміністративної системи у формальну відповідність до адміністративних стандартів

4) власне процес імплементації та його юридична (законодавча) інтеграція; та

5) оцінка результатів процесу імплементації та його ефективності (визначення стандартів).

Пропонує наступний підхід до адміністративної реформи, за якого сталість процесу трансформації адміністративної системи є фундаментальною характеристикою її функціонування та розвитку.

Сформульовано теоретичну концепцію трансформаційного процесу як взаємовпливу трансформаційних чинників в адміністративній системі України на основі імплементації зарубіжного досвіду адміністративної реформи. В основу концепції покладено інноваційний підхід до аналізу взаємовпливу внутрішніх і зовнішніх чинників, соціальних факторів, сучасних викликів і загроз у функціонуванні адміністративної системи.

Зрештою, Угода про асоціацію з ЄС та значна фінансова підтримка з боку інституцій ЄС зумовили доцільність адаптації як загальних, так і спеціальних механізмів управління на національному, регіональному та галузевому рівнях. Фактично йдеться про комплексний підхід до впровадження зарубіжного досвіду реформування публічних систем.

Сутність сучасних тенденцій формування інституційних засад імплементаційного процесу в адміністративній системі полягає у розвитку процесу децентралізації державної влади в Україні. Виходячи з цього, нами охарактеризовано особливості та закономірності процесу імплементації з позицій інституційного підходу, систематизовано чинники забезпечення функціонування публічних інституцій відповідно до Цілей сталого розвитку до 2030 р., а також обрано конкретні країни як базу для розробки методології імплементації європейського досвіду, сучасний стан демонструє дискусійність окресленого підходу.

Адже багаторівневість процесів інституційного реформування на національному рівні та усталена структура адміністративних структур в європейських країнах з відмінними від українських практик та цілей адміністративної реформи умовами трансформаційних процесів вимагають розробки унікального методологічного апарату для узагальнення та адаптації зарубіжного досвіду реформування в Україні потребує розробки методологічного інструментарію імплементації європейського досвіду в процес трансформації адміністративної системи.

Це дасть змогу точно визначити пріоритети державної політики, уникнути конфлікту цілей у сфері управління, розробити критерії застосування європейського досвіду організації управління на основі багаторівневих принципів та визначити засади європеїзації державного управління в українській державі.

2.2. Порівняльний аналіз практики публічного управління в сфері цифрової трансформації: досвіт Німеччини та України

Сьогодні ми стикаємося з діджиталізацією повсюди. Вона стала невід'ємною частиною нашого повсякденного життя. Ми використовуємо цифрові технології вдома, на роботі, в транспорті та громадських місцях. Вони трансформують наше життя. Відеоконференції стали звичним явищем у багатьох професіях. Купувати товари та замовляти послуги через інтернет також стало звичним явищем. Бронювати квитки на потяг і літак, а також квитки до театру і кінотеатру онлайн також стало зручно. Ці прості та доступні послуги стали невід'ємною частиною життя мільйонів українців.

"Цифрові технології - це динамічне явище. Цифрові технології постійно змінюються, вдосконалюються, набувають нових форм та охоплюють нові сфери життя суспільства та держави. Водночас сфера застосування цифрових технологій постійно розширюється. У Німеччині, наприклад, 3D-принтери друкують деталі автомобілів, які потім збирають роботи" [18; 19]. У всьому світі цифрові бази даних стали невід'ємною частиною бізнесу, транспорту, охорони здоров'я та освіти.

Цифрова трансформація ставить перед людством нові питання, і людство намагається знайти на них відповіді. Чи захищені людина та її права в цифровому світі, якою має бути сфера залучення інтелектуальних мереж у ключові сфери життєдіяльності суспільств і держав, чи забезпечений цифровий суверенітет держав, якою має бути цифрова політика як на національному, так і на міжнародному рівнях?

Розпочнемо наш аналіз з України. Україна вже зробила перші кроки на шляху до цифрової трансформації. Наше дослідження нормативно-правової бази України у сфері цифровізації показує, що вона в основному стосується регулювання державного управління у сфері цифрової трансформації в Україні. Йдеться про низку законів, які є правовою основою для функціонування Міністерства та Комісії з питань цифрової

трансформації України. "Наприклад, Положення про Міністерство цифрової трансформації України, його структуру, стратегію та політику державного управління у сфері цифрової трансформації України, звіт про діяльність Міністерства [17]. Аналіз положення про згадуване Міністерство дає змогу констатувати те, що перед ним поставлені достатньо амбітні завдання у частині цифрової трансформації України» [17].

«Основними здобутками Мінцифри України, наразі, є:

1. Впровадження та розвиток застосунку «Дія». За офіційними даними кількість користувачів Порталу «Дія» становить більше 13,5 мільйонів Кількість користувачів мобільного додатку Порталу «Дія» сягнула відмітки у 12 мільйонів українців [12]. Впроваджені такі опції як: Дія.Підпис; єМалятко; Допомога по безробіттю; «єПідтримка»; «Податки ФОП» тощо [12].

2. Національна веб-платформа центрів надання адміністративних послуг (платформа Дія.Центрів). Її призначення полягає у отриманні фізичними та юридичними особами інформації, необхідної для звернення до центрів надання адміністративних послуг та забезпечення постійного підвищення якості надання адміністративних та інших публічних послуг у відповідних центрах [12].

3. Розвиток сфери відкритих даних. Розширено перелік обов’язкових до публікації наборів даних до більш ніж 1000, імплементовано принципи Міжнародної Хартії відкритих даних, яка наближає українське законодавство до Директиви 2019/1024/ ЄС; розпочато публікацію Фінансової звітності; опубліковано знеособлені митні декларації, набір даних «Відомості про транспортні засоби та їх власників» доповнено модулем з VIN-кодом транспортного засобу [12].

4. «Дія. Цифрова освіта». Створено доступ до більш ніж 70 освітніх серіалів, 4 нових національних тестів з цифрової грамотності (зокрема 4 для вчителів, держслужбовців та медичних працівників), а також доступний тренувальний модуль та тестування навичок володіння комп’ютером, за результатами якого видається сертифікат ICDL (International Computer

Driving License). Загальна кількість осіб, що пройшли тестування складає майже 500 тисяч. Партнерська мережа Дія. Цифрова освіта налічує понад 6000 хабів, де українці можуть безкоштовно отримати доступ до інтернету та мають можливість скористатись цифровими гаджетами для навчання [12].

5. Запроваджено правовий режим «Дія Сіті», який спрямований на створення сприятливих умов для ведення інноваційного бізнесу, розбудови цифрової інфраструктури, залучення інвестицій, а також талановитих спеціалістів» [12] тощо.

Звичайно, це вагомі досягнення для України. Однак це лише «перші кроки» на шляху до цифровізації нашої держави. Разом із тим, виникають декілька супутніх, проте важливих питань. Чи містить законодавство України закріплений системний підхід до «цифровізації» або «цифрової трансформації» українського суспільства та держави? Що ми маємо розуміти під цими категоріями? Чи є цілісна концепція «цифровізації» України або цифровізація здійснюється хаотичним чином? Аналіз офіційних сайтів органів державної влади України дає змогу зробити висновок про те, що цифровізація позиціонується як поступове перетворення усіх державних послуг на зручні онлайн-сервіси [28]. «Так зазначається: «Цифрова трансформація – це те, що сьогодні виділяє нас у світі. Ми будуємо цифрову державу. Державу, яка стає сервісом. Без бюрократії, черг та корупції…»» [28]. Такий підхід дає змогу зробити висновок про те, що цифровізація є інструментом публічного адміністрування. Тобто ефективним засобом переведення публічно-сервісної діяльності публічної адміністрації у цифровий вимір.

Водночас чи не єдине офіційне тлумачення цієї категорії можна знайти на рівні українського законодавства: на рівні затвердження Концепції розвитку цифрової економіки та суспільства України на 2018-2020 роки та Плану заходів з її реалізації дається таке визначення: "Цифровізація - це насичення фізичного світу електронними та цифровими пристроями,

інструментами і системами та налагодження електронного комунікаційного обміну між ними [21].

Отже, ми бачимо зовсім інший підхід до розуміння цифровізації, яка не розглядається суто як засіб для покращення публічно-сервісної діяльності публічної адміністрації, а розуміється ширше як інструмент формування кіберфізичного простору. Однак сама ця концепція обмежує цифровізацію виключно економічною сферою. «Так зазначається: «Основна мета цифровізації полягає у досягненні цифрової трансформації існуючих та створенні нових галузей економіки, а також трансформації сфер життєдіяльності у нові більш ефективні та сучасні»» [21]. Слід зазначити, що українське законодавство не обмежує використання цифрових технологій лише економічним сектором. Це стосується і цифрової освіти [18], і цифрового контенту [16]. Очевидно, що цифровізація не обмежується лише економікою, а й поширюється на охорону здоров'я, транспорт, освіту, енергетику, правосуддя, місцеве самоврядування тощо.

Як проміжний висновок зазначимо, що наразі українське законодавство не містить комплексної концепції "цифровізації" української держави та суспільства. На нашу думку, це є серйозним недоліком. Адже без системного підходу до цифровізації її розвиток матиме хаотичний характер. Така ситуація призводить до того, що потенціал цифровізації не використовується повною мірою і недостатньо уваги приділяється небезпекам, які вона може опосередковано нести окремим особам і суспільству в цілому.

Варто зазначити, що у вітчизняній юриспруденції склався більш системний підхід до аналізу цифровізації, визначення її елементів та ризиків, які вона несе. Особливої уваги, у цій частині, заслуговують дослідження О.В. Сосніна як спеціаліста, який системно досліджує цю проблематику. Так, вчений слушно звертає увагу на те, що: «світ цифрових технологій, в який ми входимо, – це не лише новий логічний етап розвитку технологічної сфери людства, а й усієї існуючої правової та соціально-політичної реальності» [29].

Ми переконані, що для кращого розуміння цифровізації та її правових аспектів варто звернутися до досвіду Німеччини. Це пов'язано з тим, що ця країна-член ЄС тривалий час вивчала це явище та його правові елементи. У Німеччині була розроблена наступна система принципів цифровізації, яка є ідеологічною основою державного управління в даній сфері.

Принцип поваги до гідності та прав людини (das Prinzip der Achtung der Menschenwürde und der Menschenrechte). Оцифрування не повинно бути фактором, що негативно впливає на людську гідність та інші права і свободи людини. Невикористання можливостей оцифрування може призвести до неправомірного втручання в особисте та сімейне життя людини, неправомірного доступу сторонніх осіб до конфіденційної інформації про особу (лікарської таємниці, таємниці усиновлення, адвокатської таємниці, комерційної таємниці тощо) та перетворення особи на суб'єкта державного судочинства [44]. Таким чином, Німеччина розробляє комплексний підхід до захисту прав і свобод людини в цифровому суспільстві, який має відповісти на наступні питання: межі захисту прав людини в цифрову епоху, інструменти їх захисту та відновлення.

Принцип інформаційного самовизначення (der informationellen Selbstbestimmung). Це поняття походить від ідеї суверенітету даних (das Datensouveränität), суть якої полягає в тому, що лише приватні особи можуть вирішувати, як використовувати інформацію про них [33]. Іншими словами, особа є власником інформації про себе. Самовизначення інформації означає, що приватна особа повинна знати, коли, де і ким може бути використана інформація про неї. Вона має право заборонити використання такої інформації, якщо не бажає її використання. Саме тому державна адміністрація має мандат на забезпечення прозорості у використанні даних. Це є необхідною умовою для реалізації громадянами свого права на цифровий контроль, що дає їм можливість дозволяти або забороняти використання їхніх персональних даних.

Принцип одноразового використання (das Once Only Prinzip) [33]. Цей принцип закріплений у Федеральному законі "Про вдосконалення онлайн доступу до адміністративних послуг" (Gesetz zur Verbesserung des Onlinezugangs zu Verwaltungsleistungen (Onlinezugangsgesetz - OZG)) [33]. У ньому зазначено. Принцип одноразового використання означає, що для отримання відповідної адміністративної послуги особі потрібно надати інформацію лише один раз. Наступна адміністративна послуга надається на основі інформації (персональних даних), наданої раніше.

Просування нових цифрових технологій (das Prinzip der Förderung neuer digitaler Technologien). Одним з основоположних принципів цифровізації є також принцип сприяння розвитку нових технологій. Федеральний уряд Німеччини сприяє впровадженню "розумних мереж" у ключових сферах німецького життя. До них належать охорона здоров'я, освіта, правосуддя, адміністративні послуги та транспорт. Саме тому функціонує Цифровий саміт - платформа для підтримки перспективних проектів, спрямованих на впровадження передових технологій у різні сфери життя суспільства [33]. Наразі запроваджено десять тематичних платформ, які зосереджують зусилля адміністрацій та приватних осіб на пріоритетних напрямах цифровізації в Німеччині.

«У цій частині йдеться про:

1. Платформа 1 «Цифрові мережі та мобільність» («Digitale Netze und Mobilität»). Вона має на меті зробити Німеччину провідним міжнародним ринком та постачальником цифровізації та мобільності [14].

2. Платформа 2 «Інноваційна цифровізація економіки» («Innovative Digitalisierung der Wirtschaft»). Метою платформи є: визначення сприятливих умов для інновацій та запровадження цифрової економіки, сприяння налагодженню контактів у сфері цифровізації, допомога компаніям у переході до цифрової економіки [33].

3. Платформа 3 «індустрія 4.0» («INDUSTRIE 4.0») [33]. Мета платформи – просування цифровізації у малих і середніх компаніях. Це

стосується усіх сфер їхньої діяльності: продукти та послуги, робочі, виробничі та комунікаційні процеси тощо.

4. Платформа 4 «Системи навчання – платформа для штучного інтелекту» («Lernende Systeme – Die Plattform für Künstliche Intelligenz»). Платформа має на меті використання усього потенціалу цифровізації як інструменту для надання освітніх послуг, а також сфери для проведення наукових досліджень [33].

5. Платформа 5 «Цифровий робочий світ» («Digitale Arbeitswelt»). Ця платформа орієнтована на формування системного підходу до цифровізації роботи компаній. Йдеться як про організацію роботи компаній, так і про взаємодію між керівництвом та підлеглими [33].

6. Платформа 6 «Цифрове адміністрування та публічні IT»(«Digitale Verwaltung und öffentliche IT»). Ця платформа спрямована на: надання якісних цифрових адміністративних послуг приватним особам на базі застосунків «Government as a Service» (Урядові послуги) та «wir managen das für Dich» (ми керуємо для вас); зменшення бюрократії у державних процедурах; захист персональних та конфіденційних даних приватних осіб та компаній. З цією метою реалізується такий напрям як «платформа довіри», яка закладає фундамент відносин довіри між публічною адміністрацією та приватними особами у частині використання персональних даних останніх [33].

7. Платформа 7 «Цифрове майбутнє: навчання. Дослідження. Знання.» (“Digitale Zukunft: Lernen. Forschen. Wissen.”) орієнтована на запровадження цифровізації у дошкільну, шкільну та професійно-технічну освіту [14]. Насамперед, йдеться про масштабний проект «Schultransform» [14]. Він спрямований не тільки на використання сучасних пристроїв та медіа у навчальному процесі. Йдеться про глобальніші цілі. Суть проекту полягає у тому, що кожен заклад освіти розглядається як унікальний. Таким чином, йдеться про впровадження цифровізації у організацію його роботи, тобто про сучасний менеджмент навчальним закладом із використанням цифрових

технологій. Опанування викладачами сучасних методик викладання з використанням медіа ресурсів. Формування стратегії сталого розвитку закладу освіти тощо.

8. Платформа 8 «Культура та медіа» (“Kultur und Medien”) [33]. Ця платформа спрямована на підтримку та розвиток креативних ідей та проектів, які мають надати нові імпульси розвитку медіа простору.

9. Платформа 9 «Безпека, захист і довіра для суспільства та економіки» («Sicherheit, Schutz und Vertrauen für Gesellschaft und Wirtschaft»). Можливості цифровізації нерозривно пов’язані з високими та постійно мінливими вимогами до кібернетичної та інформаційної безпеки. У проектах платформи розглядаються нові технології, які застосовуються у різних сферах функціонування суспільства. Робота платформи організована в трьох фокус-групах: штучний інтелект і кібербезпека; безпечна ідентифікація; конфіденційність.

10. Платформа 10 «Споживча політика в цифровому світі» («Verbraucherpolitik in der Digitalen Welt»)» [14]. Щодня ми використовуємо різноманітні додатки для замовлення товарів та отримання послуг. З кожним роком їхня кількість зростає. Споживча політика зосереджена на забезпеченні того, щоб такі додатки були прозорими, безпечними та не порушували права споживачів у частині захисту персональних даних.

На завершення слід зазначити, що окреслена адміністративна діяльність у сфері оцифрування свідчить, з одного боку, про прагнення Німеччини використати весь свій потенціал. З іншого боку, Німеччина намагається зробити все можливе, щоб оцифрування не мало негативного впливу на права людини, а також забезпечити максимальну приватність і безпеку людини в цифровому просторі. З часом перелік платформ і сфер взаємодії між державним управлінням, суспільством, окремими приватними компаніями та громадянами у сфері цифровізації, безсумнівно, розширюватиметься.

Принцип цифрової стійкості (das Prinzip digitale nachhaltigkeit). Суть цього принципу полягає в тому, що цифровізація є інструментом забезпечення сталості економічного, екологічного та соціального розвитку. Наприклад, цифрові технології забезпечують сталість промислових процесів, використання природних ресурсів, споживання енергії, управління дорожнім рухом, утилізацію відходів та контроль викидів. Тому цифровізація є важливим елементом сталого розвитку цих сфер суспільства і держави.

Принцип єдиних стандартів безпеки (das Prinzip einheitlicher Sicherheitsstandards). У Німеччині давно загальновизнаним стало гасло: «IT-безпека стосується всіх нас!» (IT-Sicherheit geht uns alle an!) [34]. У цій частині йдеться про комплексний підхід до забезпечення IT-безпеки для всіх. Це означає: а) постійний моніторинг та внесення змін до законодавства для забезпечення IT-безпеки; б) підвищення обізнаності громадян щодо IT-безпеки та загроз, які виникають у цій сфері; в) розробку технологічних рішень для забезпечення IT-безпеки.

Зрозуміло, що цифровізація не відбувається на національному рівні, тобто на рівні однієї країни. Цифровізація - це глобальний процес. Тому вона вимагає скоординованої взаємодії між країнами на міжнародному рівні та на рівні Європейського співтовариства. Така взаємодія передбачає вироблення спільної, взаємоузгодженої міжнародної та загальноєвропейської політики щодо розвитку цифровізації. Досвід Німеччини та ЄС в цілому - це політика під назвою "Цифрова Європа" (Ein digitales Europa). Майбутнє Європи нерозривно пов'язане з цифровою трансформацією. Вона є основою для динамічного покращення життя кожного та потужним фактором впливу на розвиток внутрішнього ринку та економічної системи країн-членів ЄС. Загальним баченням ЄС щодо цифровізації є концепція, презентована Європейською Комісією 9 березня 2021 року, "Цифровий компас 2030: Європейський шлях у цифрове десятиліття" ("Europas digitale Dekade: digitale Ziele für 2030") [33].

«Основними напрямками розвитку цифрової Європи згідно із цією концепцією є такі:

а) «Цифрове громадянство: права та принципи для європейців». Основна ідея цього напряму полягає у тому, що цифрові технології мають захищати права людини, підтримувати демократію та гарантувати, що усі учасники цифрового світу діють відповідально та безпечно;

б) «Шлях у цифрове десятиліття». Політична програма «Шлях у цифрове десятиліття» створює механізм моніторингу та співпраці для досягнення спільних цілей і завдань цифрової трансформації в Європі. Ця система управління базується на щорічному механізмі співпраці між Комісією та державами-членами для взаємоузгодженого руху на шляху цифровізації усієї Європи;

в) Міжнаціональні проекти. Аби досягти цифрових цілей Комісія прискорить і заохочуватиме запуск подібних проектів. Це масштабні проекти, з якими окремі країни не можуть впоратися самостійно. Комісія склала перший список таких проектів. Сюди вона включила такі інвестиційні сфери, як: інфраструктура даних, процесори з низьким енергоспоживанням, комунікації 5G, високопродуктивні обчислення, безпечні квантові комунікації, державне управління, блокчейн, центри цифрових інновацій і цифрові навички;

г) «Міжнародне партнерство для цифрового десятиліття». Цей напрямок передбачає формування інструментів залучення міжнародних інвестицій для реалізації проектів щодо цифровізації ЄС» [33].

Аналіз національного законодавства та практики державного управління у сфері цифрової трансформації в Україні свідчить, що наразі країна робить "перші кроки" в цьому напрямку. Водночас в Україні відсутня цілісна європейсько-орієнтована концепція цифровізації, яка б слугувала ідеологічною основою цифровізації України, охоплювала всі або більшість сфер державного управління та визначала цілі й завдання, яких має досягти Україна, щоб вийти на рівень цифровізації провідних європейських країн.

Порівняльно-правовий аналіз досвіду правового регулювання цифровізації в Україні та Німеччині свідчить про якісно вищий рівень розвитку в Німеччині. Цей досвід може слугувати орієнтиром або точкою відліку для подальшого розвитку цифровізації в Україні. Перш за все, слід враховувати основні принципи цифровізації, такі як повага до гідності та прав людини, самовизначення інформації, одноразове використання, сприяння розвитку нових цифрових технологій, цифрова стійкість та загальні стандарти безпеки.

Німецький досвід показує, що держава і суспільство в особі окремих громадських організацій, компаній та приватних осіб повинні стати партнерами в процесі цифровізації. Зокрема, в рамках окремих платформ співпраці у сферах захисту даних та суверенітету даних, цифрової економіки, сприяння контактам у сфері цифровізації, підтримки компаній при переході до цифрової економіки, освіти та науки, цифрового робочого світу, цифрового державного управління та державних ІТ, а також формування та реалізації споживчої політики, останні практики співпраці мають бути використані як орієнтир.

Україна має стати членом Цифрової Європи. Це завдання може бути виконане лише за умови, що політика України у сфері цифровізації відповідатиме цілям і завданням, які ставить перед собою Європейський Союз. Крім того, рівень захисту персональних даних в Україні має бути приведений у відповідність до стандартів ЄС.

РОЗДІЛ 3. СТРАТЕГІЧНЕ ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ В УМОВАХ ЄВРОІНТЕРГАЦІЇ УКРАЇНИ

У сучасній практиці державного управління формуються нові підходи та впроваджуються нові інструменти для їх реалізації. Зокрема, в умовах європейської інтеграції стратегічні підходи до державного управління набувають все більшого значення.

Важливість впровадження стратегічного управління пояснюється національною політикою щодо європейської інтеграції, прискоренням екологічних змін, розвитком суспільної інформації та науково-технічного прогресу [13].

В умовах європейської інтеграції важливим є впровадження стратегічного публічного управління в Україні з метою досягнення належних умов життя населення та соціально-економічного розвитку України та її регіонів. Враховуючи поточну ситуацію в Україні та існуючі проблеми у розвитку країни та її регіонів, необхідно прийняти низку важливих стратегічних управлінських рішень для їх вирішення.

Слід зазначити, що стан соціально-економічного розвитку України та її регіонів значною мірою залежить від впровадження стратегічного управління. Внаслідок наявних проблем необхідно вжити додаткових заходів для забезпечення стратегічного управління та запобігання негативним тенденціям.

Оскільки організаційне забезпечення стратегічного управління в Україні є недостатнім, а нормативно-правова база - незавершеною, необхідним є подальше визначення шляхів удосконалення такого управління в контексті європейської інтеграції. Достатня увага має приділятися стратегічному плануванню, координації дій з реалізації стратегічного порядку денного, а також моніторингу та оцінці ефективності впровадження стратегій. Необхідно також спиратися на зарубіжний досвід стратегічного

управління, зокрема, на досвід підготовки стратегічних документів у Європейському Союзі.

Особливе значення має вивчення підходу ЄС до управління регіональним розвитком, який включає в себе

1) Проектний підхід (перехід від розподілу бюджетних коштів до управління, орієнтованого на результат, через реалізацію конкретних, прив'язаних до місцевості проектів, створення регіональних інституцій, які відіграють координуючу та посередницьку роль у реалізації проектів і зосереджуються на пошуку індивідуальних рішень).

2) Врядування, а не управління (учасниками регіональних процесів є групи з легітимними та конфліктуючими інтересами).

3) Управління через ідеологію (визначення системи, яка позиціонує регіон на міжнародному та національному рівнях, яка підтримується населенням).

4) Інтегрований сталий розвиток (розвиток кожної території є умовою розвитку інших територій; гармонійний та збалансований розвиток усіх секторів, що забезпечує стале зростання; розробка комплексних програм).

5) Державно-приватне партнерство (сприяння залученню інвестицій приватних організацій та фінансових ресурсів у пріоритетні сфери, галузі та проекти).

6) "Більше за більше" (уряд інвестує більше фінансових та організаційних ресурсів у проекти, в які приватні партнери вкладають більше ресурсів).

7) Неполітичні принципи розподілу коштів (принципи розподілу коштів на підтримку проектів місцевого розвитку мають бути чіткими та прозорими, базуватися на даних моніторингу та стратегічному баченні).

8) Соціальний прагматизм (економічний та соціальний вектори розвитку мають відповідально підсилювати один одного).

9) Ефективність економічних стимулів (пільги зі сплати місцевих податків і зборів використовуються для розвитку пріоритетних галузей,

створення нових робочих місць, підвищення якості існуючих робочих місць, модернізації підприємств та покращення екологічних стандартів роботи).

10) Участь у підприємницькій діяльності (переваги від участі у підприємницькій діяльності через мережу комунальних та державно-приватних підприємств, а також проектів фінансування нерухомості, які приносять користь місцевій громаді, розширюючи таким чином обсяг неподаткових надходжень до бюджету) [2].

Так, основні напрями діяльності європейських держав, фактори зміцнення економіки, ключові ініціативи, ключові вимірювані цілі наведено на рис. 3.1. (Додаток А).

Стратегічним напрямком змін в Україні є вступ України до Європейського Союзу як невід'ємної частини Європи. Європейська інтеграція пов'язана зі створенням механізмів політичної стабільності, демократії, безпеки, модернізацією української економіки, залученням іноземних інвестицій та нових технологій, підвищенням конкурентоспроможності вітчизняних виробників, доступом до світових ринків, зокрема ринку ЄС, створенням нових робочих місць та забезпеченням соціальної стабільності [22].

У Стратегії інтеграції України до Європейського Союзу (ЄС) зазначено, що розвиток процесу економічної інтеграції ґрунтується на лібералізації та синхронізації ринків України та ЄС, взаємному збалансуванні торгівлі, взаємному забезпеченні структур підтримки інвестицій ЄС в Україну та українських експортерів на європейські ринки, спільному У ній зазначено, що вона ґрунтується на запровадженні спільної правової бази та єдиних стандартів у сфері конкуренції та державної підтримки товаровиробників. Економічна інтеграція ґрунтується на синхронізації, координації та сумісності прийняття рішень в економічній сфері України та Європейського Союзу і передбачає усунення обмежень для розвитку конкуренції та обмеження проявів протекціонізму, а також формування

економічних передумов для набуття Україною повноправного членства в Європейському Союзі [20].

У контексті європейської інтеграції вкрай важливим є вдосконалення стратегічного забезпечення державного управління. З цією метою необхідно вжити наступних заходів:

- Розробити нормативно-правову базу для вдосконалення стратегічного державного управління в контексті європейської інтеграції;

- Підвищити якість моніторингу виконання стратегічних документів, зокрема шляхом внесення додаткових змін до регуляторного законодавства;

- врегулювати питання оптимізації організаційного забезпечення стратегічного державного управління;

- раціоналізувати розподіл повноважень між адміністративними органами та налагодити систему взаємодії між ними;

- розробка організаційних заходів, спрямованих на підвищення рівня стратегічного державного управління України в контексті європейської інтеграції.

В Україні зростає значення стратегічного управління в контексті європейської інтеграції та формуються нові підходи до його забезпечення. Необхідним заходом є приділення особливої уваги розвитку країни в контексті європейської інтеграції та прийняття ключових стратегічних управлінських рішень для вирішення конкретних проблем регіону.

Поточні події в Україні вказують на необхідність вирішення проблем шляхом удосконалення забезпечення стратегічного публічного управління в контексті європейської інтеграції.

Необхідними заходами є: створення нормативно-правової бази для вдосконалення стратегічного державного управління в контексті європейської інтеграції; підвищення якості моніторингу виконання стратегічних документів; врегулювання питань оптимізації організаційного забезпечення стратегічного державного управління; раціоналізація повноважень органів державного управління та організації системи взаємодії;

підвищення рівня стратегічного державного управління в контексті європейської інтеграції. та розроблення організаційних заходів, спрямованих на Слід також використовувати зарубіжний досвід стратегічного державного управління, наприклад, досвід підготовки стратегічних документів в ЄС.

ВИСНОВКИ

Аналіз наукових підходів зарубіжних дослідників дозволяє побачити структуру, практичність та ефективність процесів врядування в розвинених демократичних країнах. Теоретичні підходи та практична реалізація врядування гармонізують політико-правові відносини в усіх сферах суспільного життя. Сутність публічного управління полягає не у здійсненні влади, а в його ролі як центру посилення взаємодії громадян для вирішення широкого кола суспільних проблем. Завдання процесу управління полягає не в тому, щоб забезпечити умови, які стимулюють зацікавлені сторони, а в тому, щоб створити їх.

Стабільність і довготривалість демократичних політичних режимів у США та розвинених європейських країнах призвели до формування традиційних типів державного управління, що характеризуються високим рівнем надання адміністративних послуг, посиленням впливу приватного сектору та відповідним контролем з боку громадянського суспільства. Ефективна державна влада поступово стала менше асоціюватися з професійною бюрократією, хоча цей елемент не може бути усунутий, а більше з відповідними діями публічної адміністрації, спрямованими насамперед на задоволення інтересів і потреб громадян.

Врядування стало розглядатися як процес реалізації чітких і доцільних управлінських рішень для приватного сектору, громадянського суспільства і держави в цілому, а не як засіб задоволення потреб. Найважливішою частиною процесу врядування є етап прийняття рішень у публічній (суспільній) формі. Прийняття рішень є продуктом активної взаємодії між публічною адміністрацією (державними установами та керівництвом), приватним сектором та розвиненими інститутами громадянського суспільства. Рішення, прийняті колективно зацікавленими сторонами, є простими, легкими для виконання і тому в кінцевому підсумку ефективними.

Така різноманітність у сфері застосування принципів врядування в розвинених країнах ілюструє не лише теоретичне розуміння поняття "врядування", але й його ефективне практичне застосування як управлінського принципу.

На нашу думку, фундаментальна відмінність між українським та зарубіжним адміністративними процесами полягає у стадії прийняття рішень. У нашій країні рішення приймаються за участі однієї-двох сторін - органів державної влади, приватного сектору та організацій громадянського суспільства - і в кращому випадку передбачають контроль за їх виконанням, тоді як з огляду на закритий характер більшості управлінських рішень контроль зводиться до їх констатації. Тому такі управлінські рішення не мають ні авторитету, ні підтримки з боку суспільства. Осмислення процесів управління в адміністративній теорії є проблематичним.

Таким чином, вивчення конкретних прикладів реалізації реформи децентралізації в інших країнах показує, що досвід кожної країни є унікальним і відображає особливості розвитку конкретної країни. Тому, враховуючи особливості суспільно-політичного та соціально-економічного розвитку конкретної держави, ми вважаємо не зайвим впровадження міжнародного досвіду в реалії державного будівництва в Україні.

Отже, результатом успішної децентралізації має стати становлення демократичної, соціальної та правової держави Україна, в якій самодостатнє місцеве самоврядування здатне ефективно реагувати на місцеві потреби та надавати населенню широкий спектр якісних та ефективних публічних послуг.

Визначено етапи розвитку суспільних відносин в періоди реформування системи державного управління та їх змістовні характеристики, й на цій основі розкрито інституціональні й теоретичні засади трансформаційного процесу у державному управлінні в умовах конституційного процесу на основі імплементації зарубіжного досвіду. Такими етапами імплементації визначено:

1) етап формування основи процесу імплементації (цілі, об'єкти, форми, механізми, обсяг та кінцеві результати); та

2) вибір зовнішнього регулятора, який найкраще підходить для структурування процесу імплементації);

3) приведення національної адміністративної системи у формальну відповідність до адміністративних стандартів

4) власне процес імплементації та його юридична (законодавча) інтеграція; та

5) оцінка результатів процесу імплементації та його ефективності (визначення стандартів). Автор пропонує новий підхід до адміністративної реформи, за якого сталість процесу трансформації адміністративної системи є фундаментальною характеристикою її функціонування та розвитку.

Сформульовано теоретичну концепцію трансформаційного процесу як взаємовпливу трансформаційних чинників в адміністративній системі України на основі імплементації зарубіжного досвіду адміністративної реформи. В основу концепції покладено інноваційний підхід до аналізу взаємовпливу внутрішніх і зовнішніх чинників, соціальних факторів, сучасних викликів і загроз у функціонуванні адміністративної системи. Зрештою, Угода про асоціацію з ЄС та значна фінансова підтримка з боку інституцій ЄС зумовили доцільність адаптації як загальних, так і спеціальних механізмів управління на національному, регіональному та галузевому рівнях. Фактично йдеться про комплексний підхід до імплементації зарубіжного досвіду реформування публічних систем.

Сутність сучасних тенденцій формування інституційних засад імплементаційного процесу в адміністративній системі полягає у розвитку процесу децентралізації державної влади в Україні. На цій основі в статті охарактеризовано особливості та закономірності імплементаційного процесу з позицій інституціонального підходу; систематизовано фактори забезпечення функціонування органів влади на основі цілей сталого розвитку до 2030 року доведено дискусійність сучасного підходу щодо вибору

конкретних країн для формування основи розробки методології імплементації європейського досвіду.

Зрештою, багаторівневий характер процесу інституційного реформування на національному рівні та усталена структура адміністративних структур в європейських країнах з відмінними від українських практик та цілей адміністративної реформи умовами трансформації вимагають розробки унікального методологічного апарату для узагальнення та адаптації зарубіжного досвіду реформування в Україні та розробки методологічного інструментарію для імплементації європейського досвіду в процес трансформації адміністративних систем.

Це дозволить сформулювати критерії для точного визначення пріоритетів державної політики, уникнути конфлікту цілей у сфері управління, застосувати європейський досвід організації управління на основі багаторівневих принципів, а також визначити засади європеїзації державного управління в українській державі.

Аналіз національного законодавства та практики державного управління у сфері цифрової трансформації в Україні свідчить, що наразі країна робить "перші кроки" в цьому напрямку. Водночас в Україні відсутня цілісна європейсько-орієнтована концепція цифровізації, яка б слугувала ідеологічною основою цифровізації України, охоплювала всі або більшість сфер державного управління та визначала цілі й завдання, яких має досягти Україна, щоб вийти на рівень цифровізації провідних європейських країн.

Юридично-порівняльний аналіз досвіду регулювання цифровізації в Україні та Німеччині демонструє про якісно вищий рівень розвитку в Німеччині. Цей досвід може слугувати орієнтиром або точкою відліку для подальшого розвитку цифровізації в Україні. Перш за все, слід враховувати основні принципи цифровізації, такі як повага до: прав людини та гідності, самовизначення інформації, одноразове використання, сприяння розвитку нових цифрових технологій, цифрова стійкість та загальні стандарти безпеки.

Німецький досвід показує, що держава і суспільство в особі окремих громадських організацій, компаній та приватних осіб повинні стати партнерами в процесі цифровізації. Зокрема, в рамках окремих платформ співпраці у сферах захисту даних та суверенітету даних, цифрової економіки, сприяння контактам у сфері цифровізації, підтримки компаній при переході до цифрової економіки, освіти та науки, цифрового робочого світу, цифрового державного управління та державних ІТ, а також формування та реалізації споживчої політики, останні практики співпраці мають бути використані як орієнтир.

Україна має стати членом Цифрової Європи. Це завдання може бути виконане лише за умови, що політика України у сфері цифровізації відповідатиме цілям і завданням, які ставить перед собою Європейський Союз. Крім того, рівень захисту персональних даних в Україні має бути приведений у відповідність до стандартів ЄС.

В Україні зростає значення стратегічного управління в контексті європейської інтеграції та формуються сучасні підходи до його забезпечення. Необхідним заходом є приділення особливої уваги розвитку країни в контексті європейської інтеграції та прийняття ключових стратегічних управлінських рішень для вирішення конкретних проблем регіону.

Поточні події в Україні вказують на необхідність вирішення проблем шляхом удосконалення забезпечення стратегічного публічного управління в контексті європейської інтеграції.

Необхідними заходами є: створення нормативно-правової бази для вдосконалення стратегічного державного управління в контексті європейської інтеграції; підвищення якості моніторингу виконання стратегічних документів; врегулювання питань оптимізації організаційного забезпечення стратегічного державного управління; раціоналізація повноважень органів державного управління та організації системи взаємодії; підвищення рівня стратегічного державного управління в контексті європейської інтеграції. та розроблення організаційних заходів, спрямованих

на Слід також використовувати зарубіжний досвід стратегічного державного управління, наприклад, досвід підготовки стратегічних документів в ЄС.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Архипенко І. М. Зарубіжний досвід децентралізації влади: уроки для України. *Державне управління та місцеве самоврядування.* Вип. 4 (39). 2018. С. 7–15.
2. Архіпенко І. Стратегічне управління розвитком об'єднаних територіальних громад. *Публічне адміністрування: теорія та практика*. 2019. Вип. 2 (22).
3. Бариська Я. О., Попович Т. П. Децентралізація публічної влади (досвід Польщі та Угорщини). *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. Серія: Право. Вип. 45. Т. 1. 2017. С. 69–73.
4. Батанов О. В. Муніципальне право в умовах глобалізації. *Часопис Київського університету права*. 2013. № 3. С. 84–88.
5. Баштанник В. В. Трансформація державного управління в контексті європейських інтеграційних процесів. Дніпро : ДРІДУ НАДУ, 2010. 390 с.
6. Гончаренко О. Децентралізація як тенденція розвитку місцевого управління в європейських державах. *Право та інновації.* № 4 (20). 2017. С. 62–68.
7. Гордієнко В. П., Оніщенко М. Л. Зарубіжний досвід децентралізації публічної влади та можливості його трансформації в Україні. *Вісник Сумського держ. ун-ту. Серія «Економіка».* № 3. 2019. С. 85–86.
8. Демчак Р. Є. Зарубіжний досвід децентралізації державного управління: аналіз та можливості застосування в Україні. *Формування ринкових відносин в Україні.* № 12. 2015. С. 15–20.
9. Децентралізація публічної влади: досвід європейських країн та перспективи Ук-раїни / Бориславська О. М., Заверуха І. Б., Школик А. М. та ін. Центр політико-правових реформ. Київ, Москаленко О. М., 2012. 212 с.

10. Зарубіжний досвід публічного адміністрування : метод. рек. / авт. кол. : Н. М. Мельтюхова, В. В. Корженко, Ю. В. Дідок та ін. ; за заг. ред. Н. М. Мельтюхової. К. : НАДУ, 2010. 28 с.
11. Зарубіжний досвід публічного управління у сфері судової діяльності : навч.-метод. посіб. (для здобувачів вищої освіти денної та заочної форми навчання) [Електронне видання] / авт.- упорядн.: Л. М. Корнута, М. А. Слободянюк ; Нац. ун-т «Одеська юрид. академія». Одеса : Фенікс, 2023. 61 с. URL: https://hdl.handle.net/11300/25644
12. Звіт про виконання плану роботи Міністерства цифрової трансформації України на 2021 рік. URL: https://cms.thedigital.gov.ua/storage/uploads/files/page/ministry/%D0%97%D0%B2%D1%96%D1%82_%D0%9F%D0%BB%D0%B0%D0%BD_%D0%9C%D1%96%D0%BD%D1%86%D0%B8%D1%84%D1%80%D0%B8_2021.pdf
13. Кравченко О. Стратегічне управління у сфері публічного управління та адміністрування : навчально-методичний посібник. Харків : вид-во І. Іванченка, 2019. 138 с.
14. Основи децентралізації влади: методичні рекомендації / Д. О. Лукін, В. П. Гордієнко, Г. О. Мірошниченко та ін.; за ред. Д. А. Лукіна. Суми: ГО «Рада молодих вчених», 2015. 144 с.
15. Пасічник М. В. Еволюція та характерні ознаки децентралізації публічного управління. *Вісник Національної академії державного управління при Президентові України: наук. журн.* № 4. 2010. С. 175–182.
16. Питання Єдиного державного веб-порталу цифрової освіти «Дія. Цифрова освіта» : постанова Кабінету Міністрів України від 10 березня 2021 р. № 184. URL: https://zakon.rada. gov.ua/laws/show/184-2021-%D0%BF/ed20210310#n21

17. Питання Міністерства цифрової трансформації: постанова Кабінету Міністрів України від 18 вересня 2019 р. № 856. URL: https://www.kmu.gov.ua/npas/pitannya-ministerstva-cifrovoyi-t180919
18. Подзігун Г.В. Правове регулювання цифрової трансформації в Україні. *KELM (Knowledge, Education, Law, Management).* 2020. № 6(34). С. 254–266.
19. Подзігун Г.В. Специфіка забезпечення прав людини та громадянина в умовах цифрової трансформації. *Держава та регіони. Серія «Право».* 2020. № 4(70). Т. 2. С. 76–85.;
20. Про затвердження Стратегії інтеграції України до Європейського Союзу : Указ Президента України від 11 червня 1998 року № 615/98. *Офіційний вісник України*. 1998.
21. Про схвалення Концепції розвитку цифрової економіки та суспільства України на 2018-2020 роки та затвердження плану заходів щодо її реалізації: розпорядження Кабінету Міністрів України від 17 січня 2018 р. № 67-р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/67-2018-%D1%80/ed20180117#n20
22. Про схвалення Стратегії комунікації у сфері європейської інтеграції на 2018–2021 роки : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 25 жовтня 2017 року № 779-р. *Офіційний вісник України*. 2017.
23. Публічне адміністрування : рекомендаційний покажчик / уклад. Н. С. Лузіна. Чернігів : Наукова бібліотека НУ "Чернігівська політехніка", 2023. 47 с.
24. Публічне управління: теорія і практика: монографія. авт. кол.: Ю. В. Ковбасюк, В. П. Трощинський, М. М. Білінська, та ін.; за заг. ред. Ю. Ковбасюка. Київ: НАДУ, 2011. 212 с.
25. Пухкал О. Г. Модернізація державного управління в контексті розвитку громадянського суспільства в Україні: монографія. Київ: Видавничо-поліграфічний центр "Київський університет", 2010. 287 с.

26. Романюк С. Теорія та практика стратегічного управління : монографія. Київ : НАДУ, 2019. 232 с.
27. Thakur R., Van Langenhove L. Enhancing Global Governance through Regional Integration. Global Governance, 2006, no. 12. https://doi.org/10.1163/19426720-01203002
28. Цифровізація – це поступове перетворення усіх державних послуг на зручні онлайн- сервіси. URL: https://www.rv.gov.ua/news/cifrovizaciya-ce-postupove-peretvorennya-usih-derzhavnih-poslug-na-zruchni-onlajn-serv
29. Цифровізація як нова реальність України. URL: https://lexinform.com.ua/dumka-eksperta/tsyfrovizatsiya-yak-nova-realnist-ukrayiny/
30. Bevir M. Governance: A very short introduction. Oxford, UK: Oxford University Press, 2013. https://doi.org/10.1093/actrade/9780199606412.001.0001
31. Claire L., Thomas M. Les différentes catégories de biens, summary and excerpt from Pierre Calame's book, «La démocratie en miettes», 2003.
32. Conceptual communities. Framework Available at: http://www.globalcommunities.org/publications/yslc_conceptual_framework.pdf
33. Datensouveränität als Bestandteil des Once-Only-2.0-Prinzips. URL: https://www. de.digital/DIGITAL/Redaktion/DE/Digital-Gipfel/Download/2018/p6-datensouveraenitaet-once-only-2-0-prinzip.pdf?__blob=publicationFile&v=2
34. Gesetz zur Verbesserung des Onlinezugangs zu Verwaltungsleistungen (Onlinezugangsgesetz – OZG). URL: https://www.gesetze-im-internet.de/ozg/OZG.pdf
35. Governance. En.Wikipedia.org: веб-сайт URL: http://en.wikipedia.org/wiki/Governance#The_Governance_Analytical_Framework

36. Hufty M. Investigating Policy Processes: The Governance Analytical Framework (GAF). Research for Sustainable Development: Foundations, Experiences, and Perspectives, (eds. U. Wiesmann , H. Hurni et al.), Bern: Geographica Bernensia, 2011, 403-424 pp.
37. Humen, Y. (2023) Democratic governance: conceptualization of foreign experience, analysis of the key theories and concepts. Socio-Economic Problems and the State (electronic journal), Vol. 28, no. 1, pp. 17-29. URL: http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2023/23hyytip.pdf
38. James N. Press. Albany, 1999
39. Jordan A., Wursel R., Zitj A. The Rise of "New" Policy Instrument in Comparative Perspective: Has Governance Eclipsed Government? Political Studies, 2005, vol. 53, iss. 3, 477-496 pp. https://doi.org/10.1111/j.1467-9248.2005.00540.x
40. Kapur A. Internet Governance A Primer. United Nations Development Programme–Asia-Pacific Development Information Programme (UNDP-APDIP), 2005, 49 p.
41. Marco B., Bolton P. & Röell A. Corporate governance and control, in George Constantinides. Handbook of the Economics of Finance (eds. M. Harris, R. Stulz), 2004, vol. 1A (Corporate Finance). Amsterdam: Elsevier NH, 109 p. https://doi.org/10.1016/S1574-0102(03)01005-7
42. Matthias Benz and Bruno S. Frey. Corporate Governance: What Can We Learn from Public Governance? Available at: http://userpage.fu-berlin.de/ffu/akumwelt/bc2003/proceedings/052%20-%20066%20pattberg.pdf/
43. Philipp Pattberg. Private Environmental Governance and the Sustainability Transition: Functions and Impacts of NGO-Business Partnerships. Available at: http:/ http://userpage.fu-berlin.de/ffu/akumwelt/bc2003/proceedings/052%20-%20066%20pattberg.pdf/

44. Roßnagel Alexander, Fischer-Dieskau Stefanie, Wilke Daniel. Transformation von Dokumenten. Zur Notwendigkeit einer Technik- und Rechtsgestaltung. Computer und Rech. 12/2005. S. 903–912.
45. Santiso C. Education for Democratic Governance: Review of Learning Programmers. Available at: http://digital-library.unesco.org /shs/most/gsdl/collect /most/index /assoc /HASH01fa.dir/doc.pdf
46. Theoretical Concepts of Governmental Learning. Available at: http://siteresources.worldbank.org/EXTGOVTLRN/Resources/chap3.pdf
47. UNDP Human Development Report 2002. Available at: http://www.globgov.collegium.edu.pl/podegn.html26.02.2006