

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ОДЕСЬКА ЮРИДИЧНА АКАДЕМІЯ»

Центр підготовки магістрів публічної служби і професійних суддів

Кафедра загальної теорії права та держави

МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА

на тему:

«ФОРМУВАННЯ ЄВРОПЕЙСЬКИХ ПРИНЦИПІВ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В УКРАЇНІ»

Виконав: здобувач вищої освіти 2 курсу

денної форми навчання

галузь знань – 28 «Публічне управління та
адміністрування»

спеціальність 281 – «Публічне управління та
адміністрування»

Макаров Валерій Андрійович

Керівник – д.ю.н., проф. Дудченко В.В.

Рецензент – д.ю.н., проф. Завальнюк В.В.

Одеса – 2024

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ІСТОРИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ЄВРОПЕЙСЬКИХ ПРИНЦИПІВ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ.....	6
1.1. Генеза публічного управління та його принципів у країнах Європи	6
1.2. Визначення європейських принципів публічного управління.....	15
1.3. Методологічні засади адаптації до європейських принципів (на прикладі країн Центральної та Східної Європи).....	24
Висновки до 1 розділу	32
РОЗДІЛ 2. ОСОБЛИВОСТІ ВПРОВАДЖЕННЯ ЄВРОПЕЙСЬКИХ ПРИНЦИПІВ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В УКРАЇНІ	35
2.1. Виклики імплементації європейських принципів у національне законодавство	35
2.2. Позитивна практика адаптації європейських принципів в Україні.....	44
2.3. Реалізація принципу верховенства права у публічному управлінні та законодавстві України.....	52
Висновки до 2 розділу	58
РОЗДІЛ 3. МІЖНАРОДНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ ЄВРОПЕЙСЬКИХ ПРИНЦИПІВ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В УКРАЇНІ.....	61
3.1. Проекти Європейського Союзу для підтримки реформ щодо імплементації європейських принципів.....	61
3.2. Внесок міжнародних організацій у модернізацію системи публічного управління.....	67
3.3. Шляхи удосконалення процесу впровадження європейських принципів публічного управління в Україні.....	75
Висновки до 3 розділу	82
ВИСНОВКИ	85
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	91

ВСТУП

Актуальність теми дослідження щодо формування європейських принципів публічного управління в Україні зумовлена стратегічним курсом держави на інтеграцію до Європейського Союзу. Цей процес вимагає впровадження таких принципів, як верховенство права, прозорість, підзвітність, ефективність адміністративної системи тощо, що є фундаментальними для європейського управлінського простору. Водночас реформа публічного управління має ключове значення для підвищення довіри громадян до державних інституцій, що актуалізує дослідження механізмів адаптації цих принципів в умовах української політичної та правової системи.

Проблематика роботи також важлива в контексті децентралізації, яка виступає одним із центральних напрямів реформ в Україні. Дослідження європейських підходів до управління на місцевому рівні, зокрема тих, що закладені в Європейській хартії місцевого самоврядування, дозволяє адаптувати найкращі практики до потреб українських громад. Крім того, інтеграція принципів цифрового урядування, підвищення кваліфікації державних службовців і розвиток механізмів громадської участі у публічному управлінні є необхідними для забезпечення сталого прогресу у реформуванні управлінської системи.

Тема магістерської роботи є надзвичайно актуальною для формування сучасного публічного управління в Україні, здатного ефективно відповідати на виклики глобалізації, модернізації та європейської інтеграції. Результати дослідження сприятимуть не лише гармонізації національної системи управління з європейськими стандартами, але й посиленню конкурентоспроможності України як держави, що прагне зайняти гідне місце у спільному європейському просторі.

До історичних та теоретико-методологічних засад європейських принципів публічного управління звертались такі відомі філософи та науковці як: М. Вебер, Вольтер, Ш.-Л. Монтеск'є, Ж.-Ж. Руссо; та такі сучасні дослідники як: Гонтар З. Г., Гукалюк А. Ф., Довбищенко М., Загорський В. С, Красівський О. Я., Кормич Л. І., Краснопольська Т. М.,

Луць Л. А., Пержун В. В., Харитонюк О. Л., Шило С. М., Щербак С. та ін.

Особливості впровадження європейських принципів публічного управління, пов'язані як з викликами, так і з позитивною практикою аналізували: Вовк Д. О., Гришко В. В., Задорожний В. П., Павлов О. І., Писаренко В. П., Разумей Г. Ю., Рядінська В. О., Таранюк А. О., Худавердієва В. А. та інші. Міжнародним основам формування європейських принципів публічного управління в Україні та шляхам удосконалення процесу впровадження цих принципів присвячені праці таких авторів як: Дюжник Д. О., Кудріна Ю. О., Масляк М. І., Лях Ю. І., Михайловська О. В., Пікулик О. І., Шевченко М. П., Яровой Т. С. та інші.

Мета і завдання дослідження. Метою роботи є дослідження теоретичних, історичних, методологічних і практичних аспектів формування європейських принципів публічного управління в Україні, а також розробка рекомендацій щодо їх ефективної імплементації в контексті європейської інтеграції. Особливий акцент зроблено на необхідності впровадження верховенства права, прозорості, ефективності, інклюзивності, підзвітності та забезпечення сталого розвитку через модернізацію управлінських процесів.

Для досягнення даної мети були поставлені такі **завдання**:

- дослідити генезу публічного управління та його принципів у країнах Європи, їх історичний розвиток та вплив на сучасні моделі державного управління;
- охарактеризувати європейські принципи публічного управління, зокрема верховенство права, прозорість, підзвітність, ефективність та інші, а також виявити їх ключові риси;
- проаналізувати методологічні підходи до адаптації європейських принципів, використовуючи досвід країн Центральної та Східної Європи, які вже інтегрували ці стандарти;
- оцінити виклики та бар'єри впровадження європейських принципів у публічне управління України;
- вивчити успішні приклади адаптації європейських принципів в Україні, аналізуючи їх вплив на реформування державного управління;
- дослідити реалізацію принципу верховенства права у публічному

управлінні України;

- проаналізувати внесок міжнародних організацій у підтримку реформ публічного управління в Україні, зокрема проєктів ЄС і діяльності інших міжнародних партнерів;

- розробити рекомендації щодо шляхів удосконалення впровадження європейських принципів у систему публічного управління України.

Об’єктом дослідження є система публічного управління України в контексті її адаптації до європейських принципів, що охоплює аналіз адміністративних, правових, організаційних та соціальних аспектів, які забезпечують відповідність управлінської системи України вимогам Європейського Союзу та міжнародним стандартам у сфері публічного управління.

Предметом дослідження є формування європейських принципів публічного управління в Україні.

Основні методи дослідження. При дослідженні проблеми кваліфікаційного дослідження використовувались як загальні (метод аналізу, синтезу, індукції та дедукції, метод моделювання), так і спеціально-наукові методи, які були визначені метою, завданнями та складністю наукового дослідження. Специфіка дослідження формування європейських принципів публічного управління в Україні обумовила необхідність використання історичного, системного, компаративістського, аксіологічного та герменевтичного методологічних підходів.

Наукова новизна магістерської роботи полягає в комплексному аналізі та досягненні європейських принципів публічного управління та оцінці їх адаптації в Україні з акцентом на сучасні виклики й міжнародну підтримку реформ; рекомендаціях, які створюють методологічну основу для модернізації системи публічного управління в умовах євроінтеграції.

Структура магістерської роботи. Робота містить вступ, три розділи, що включають дев'ять підрозділів, висновки та список використаних джерел.

РОЗДІЛ 1. ІСТОРИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ЄВРОПЕЙСЬКИХ ПРИНЦИПІВ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

1.1. Генеза публічного управління та його принципів у країнах Європи

Розуміння сучасних європейських принципів публічного управління неможливе без звернення до їх історичного розвитку, що сягає античної епохи. Вивчення цього процесу дозволяє виявити джерела ключових концептуальних підходів, які визначають стандарти управління в сучасних демократичних суспільствах. У рамках цього історичного аналізу важливо враховувати не лише етапи еволюції управлінських систем, але й ті соціально-політичні та культурні умови, які впливали на формування публічного управління.

Античний період є своєрідним фундаментом, на якому ґрунтується сучасна європейська модель публічного управління, зокрема її базові принципи прозорості, підзвітності та участі громадськості у публічному управлінні.

Давньогрецькі поліси, серед яких найяскравішим прикладом є Афіни, продемонстрували унікальний підхід до організації публічного управління. Суть цієї системи полягала в активному залученні громадян до ухвалення важливих рішень через механізми прямої демократії. Народні збори, що складалися з вільних громадян, мали право обговорювати й приймати ключові рішення, які стосувалися управління державою, оборони, фінансів і законодавства. Цей механізм не лише формував принцип безпосередньої участі громадян у публічному управлінні, а й став передумовою підзвітності посадових осіб. Магістратів, які обиралися на визначений термін, регулярно оцінювали, а у разі невиконання обов'язків або порушення закону вони могли бути позбавлені своїх повноважень або піддані суду [7, с. 36-37].

Особливе значення мала ідея колегіальності, яка полягала у спільному ухваленні рішень групою осіб. Ця концепція не лише запобігала концентрації

влади в руках однієї людини, але й сприяла більш зваженому підходу до прийняття управлінських рішень. Зрештою, модель управління, запропонована грецькими полісами, хоча й мала свої недоліки, створила основу для подальшого розвитку демократичних інститутів, що стали частиною європейської правової традиції.

Римська республіка зробила не менш вагомий внесок у формування концептуальних засад публічного управління. Її адміністративна система базувалася на суворих правових нормах, які регулювали діяльність посадових осіб. Принцип законності, що впроваджувався через такі інститути, як магістратури й Сенат, став одним із визначальних для європейської моделі управління. Магістратури діяли на основі принципу колегіальності, що забезпечував прозорість і зменшував ризик зловживання владою. Наприклад, важливі рішення приймалися консульською парою або через взаємодію з іншими органами влади, такими як Сенат або народні збори.

Крім того, Рим розвинув такі важливі елементи, як професіоналізація державної служби й уніфікація правових норм, що регулювали відносини між громадянами і державою [42, с. 32]. Це стало основою для подальшого впровадження принципів справедливості та рівності, які відіграють ключову роль у сучасних європейських моделях публічного управління. Важливо зазначити, що римське право, будучи кодифікованим у системі *jus civile*, стало джерелом правового регулювання публічного управління в багатьох країнах Європи.

Аналіз цих історичних передумов дозволяє краще зрозуміти витoki таких фундаментальних принципів, як законність, підзвітність, прозорість та участь громадськості у публічному управлінні, що стали наріжними каменями сучасного європейського публічного управління [34, с. 168].

У Середньовіччі публічне управління формувалося в умовах децентралізованої влади, зумовленої феодалною роздробленістю. У цей період управління здійснювалося на рівні земельних володінь, де феодали

мали абсолютну владу над своїми підданими, забезпечуючи виконання судових, адміністративних і військових функцій. Відсутність централізованого апарату сприяла розвитку локальних управлінських традицій, які базувалися на особистих зв'язках і лояльності. Тут можна стверджувати, що такі умови сприяли збереженню елементів самоуправління, що вплинули на подальший розвиток адміністративних систем у Європі.

Перехід до Нового часу ознаменував докорінні зміни в публічному управлінні завдяки формуванню національних держав. Виникнення централізованих монархій, таких як Франція, Пруссія, Англія, стало ключовим фактором в еволюції публічного управління. У Франції часів абсолютизму король Людовік XIV побудував вертикаль управління, яка базувалася на підпорядкуванні місцевих адміністрацій центральній владі через інтендантів. Ці чиновники відповідали за збір податків, правосуддя й контроль над провінціями, що дозволяло зміцнити державну систему [14].

Пруссія, у свою чергу, розробила модель військово-адміністративного управління, яка стала зразком для інших держав. Військова дисципліна та чітка ієрархія забезпечили ефективність виконання державних рішень, тоді як централізована структура сприяла посиленню контролю над регіонами. Англія, де розвивалася конституційна монархія, продемонструвала інший підхід: тут акцент робився на балансі між парламентськими й королівськими повноваженнями, що сприяло формуванню системи відповідального управління.

Епоха Просвітництва внесла якісно новий підхід до розуміння публічного управління. У цей період на перший план вийшли ідеї раціональності, гуманізму й підзвітності влади. Філософи, такі як Монтеск'є, Руссо та Вольтер, критикували абсолютизм і пропонували нові принципи управління, серед яких поділ влади та орієнтація на суспільні потреби. Особливе значення надавалося правам громадян, що відобразилося в прагненні реформувати адміністративні системи, зробивши їх більш прозорими й ефективними.

Реформи епохи Просвітництва в багатьох європейських країнах сприяли модернізації бюрократичних структур. Наприклад, у Пруссії було запроваджено системи підготовки державних службовців, які забезпечували високий рівень професіоналізму й відповідальності. У Франції такі реформи стали основою для централізованої адміністративної системи, яка існує донині. У Великій Британії розвивалася модель демократичного управління, де громадяни отримували дедалі більше можливостей впливати на прийняття рішень через парламентські механізми.

Ці трансформації продовжили створювати базу для сучасного розуміння публічного управління, в основі якого лежать європейські принципи законності, ефективності, підзвітності, прозорості та орієнтації на права й інтереси громадян [22, с. 19].

У період модерну публічне управління стає не лише важливим аспектом політичної діяльності, але й самостійною сферою науки та навчальною дисципліною. Це явище виникає на перетині розвитку теорії адміністративного управління та практичної реалізації нових підходів до організації державних інститутів. Зокрема, велика роль у формуванні цієї галузі належить Максу Веберу, чия концепція раціональної бюрократії стала основою для розуміння ефективних адміністративних структур. Вебер визначив бюрократію як найефективнішу організаційну форму управління, що базується на чітко встановлених правилах, ієрархії та професіоналізмі службовців. Він розглядав бюрократію як необхідний елемент сучасної держави, що має забезпечити стабільність і передбачуваність діяльності державних органів [85, с. 135].

Веберівська модель раціональної бюрократії стала основою численних адміністративних реформ, які почали впроваджуватися в європейських країнах на початку 20 століття. Зокрема, реформування адміністративних систем було спрямоване на підвищення їх ефективності та відповідності до потреб швидко змінюваного соціально-економічного середовища. У цей період з'являються нові адміністративні стандарти та підходи, які

обґрунтовуються раціональними методами управління [6, с. 75]. Зокрема, у багатьох країнах, таких як Франція, Німеччина та Великобританія, розпочалися реформи, спрямовані на зменшення адміністративної надмірності та корупції, підвищення прозорості та відповідальності державних інститутів.

Важливим моментом цього етапу є поява адміністративних судів, які мали на меті забезпечити законність дій державних органів, і тим самим сприяти підвищенню ефективності і справедливості управління. Крім того, великий вплив на розвиток публічного управління мали процеси демократизації та національного самовизначення, що відбувались у Європі на межі XIX-XX століть. Розвиток ідеї національних держав та зміцнення їх управлінських інститутів призвели до формування принципів, які стали основою для майбутніх реформ в публічному управлінні.

Після Другої світової війни важливими етапами у розвитку публічного управління стали реформи, пов'язані з переходом до більш демократичних форм державного управління. Однією з основних характеристик цього періоду став перехід від авторитарних форм управління до демократичних, з акцентом на прозорість, підзвітність та участь громадян у процесах прийняття рішень. Це було зумовлено не лише політичними змінами в Європі, але й розвитком міжнародних правових стандартів, які вимагали дотримання принципів демократії та прав людини в публічному управлінні.

Сучасний етап публічного управління є періодом, коли демократичні принципи управління [25, с. 45] знаходять своє практичне втілення завдяки інтеграції європейських стандартів через міжнародні організації, такі як Рада Європи та Європейський Союз. Країни-члени Ради Європи зобов'язані дотримуватись низки стандартів щодо прозорості, підзвітності та ефективності публічного управління. Для забезпечення цих стандартів, важливу роль відіграє доступ громадян до інформації про діяльність органів влади. Так, Конвенція Ради Європи про доступ до офіційних документів передбачає, що громадяни повинні мати можливість звертатися до державних

органів з запитами про надання публічної інформації, що є важливим кроком для реалізації принципу відкритості [16]. У свою чергу, країни Європейського Союзу надають величезну увагу забезпеченню прав громадян і підтримці ефективного управління через механізми, такі як Європейська хартія місцевого самоврядування [11], яка зобов'язує країни-члени до дотримання принципів децентралізації і розвитку місцевих органів влади.

Принципи прозорості та підзвітності стали основою для подальших реформ, зокрема у рамках Європейського Союзу, де країни мають орієнтуватися на єдиний стандарт ефективного управління, який відповідає вимогам демократичних процедур. Європейський Союз також здійснює численні заходи для забезпечення підтримки і розвитку публічних адміністрацій на всіх рівнях, включаючи створення програм для модернізації органів влади в країнах-кандидатах та сусідніх країнах. Цей процес допомагає підвищити загальну ефективність та доброчесність державних структур, які мають працювати на благо громадян.

Таким чином, можна виділити основні етапи формування принципів публічного управління у країнах Європи, які відображають історичний розвиток адміністративних систем і концепцій управління, що змінювались відповідно до соціально-політичних трансформацій та ідеологічних змін. Вивчення цих етапів допомагає зрозуміти, як сучасні європейські принципи управління стають основними елементами публічного управління в Україні та інших європейських країнах.

1. Етап античності (V–IV ст. до н.е.). В цей час публічне управління було тісно пов'язане з демократичними і політичними моделями, як у Давніх Афінах або Римській республіці, де принципи демократії, участі та законності стали основою для розвитку управлінських структур. Зароджуються основи публічного управління в рамках полісної організації, зокрема в Афінах.

2. Етап Раннього Середньовіччя (V–X ст.). Після падіння Західної Римської імперії відбувається трансформація державних структур. Римська

бюрократія поступово змінюється, а нові політичні системи, зокрема феодалізм, впроваджують концепції управління через васалітет, монархії та церковну владу. Важливими були принципи субординації та зв'язків між феодалами і королями.

3. Етап Середньовіччя (X–XIII ст.). З розвитком феодалізму роль королівської влади зміщується в бік централізації, і започатковуються перші кроки до організації більш ефективної адміністрації в межах держав. Зростає значення церковної влади як частини державного управління, що впливає на правові основи управлінських практик. Проте вже в цей період з'являються перші елементи прозорості та законності, хоча й у дуже обмеженому вигляді. Наприклад, в Англії на основі Магні Карти 1215 року були закладені перші принципи обмеження королівської влади, які забезпечували певні гарантії прав і свобод для підданих [1, с. 17]. Водночас механізми публічного контролю за діями влади залишались слабо розвиненими.

4. Етап Відродження та Раннього Нового часу (XIV–XVIII ст.). Відбувається формування концепцій абсолютної монархії та централізованого управління, зокрема у працях Ніколо Макиавеллі. Публічне управління в Європі функціонувало переважно за принципами, що ґрунтувались на феодалізмі та абсолютній владі монархів. У цей період домінували традиційні та авторитарні моделі управління, де керівництво державами зводилось до індивідуальних рішень правителів. Влада концентрувалась у руках королів, імператорів та феодалських лордів, і не було чітко визначених процедур чи механізмів підзвітності влади перед громадянами. Законність у цей час була лише формальною, і часто застосовувалась лише для підтримання авторитету правителів, а не для забезпечення прав і свобод громадян.

5. Класичний етап (XVIII–XIX ст.). Цей етап був пов'язаний з формуванням класичних принципів публічного управління. З початком епохи Просвітництва у XVIII столітті в Європі починають формуватись нові концептуальні підходи до публічного управління, що ґрунтувались на ідеях

законності, раціональності, підзвітності та участі громадян у процесах управління. Філософи Просвітництва, такі як Жан-Жак Руссо, Вольтер, Шарль Луї де Монтеск'є, наголошували на необхідності обмеження абсолютної влади монархів, передачі частини прав громадянам і створенні механізмів для контролю за діяльністю державних органів [18, с. 10].

У цей період особливо важливими стали адміністративні реформи у Франції та Німеччині, які мали на меті централізацію управління і створення ефективних бюрократичних систем. У Франції, під час правління Людовика XIV, були започатковані реформи, що створювали систему державного адміністрування, здатну ефективно працювати для забезпечення інтересів корони, але також почали з'являтися і перші ознаки публічної підзвітності. У Німеччині почався процес створення адміністративної машини, що базувалась на принципах професіоналізму та нейтральності, які стали основою для майбутніх бюрократичних реформ у Європі.

6. Інституційний етап (XX ст.). XX століття стало етапом інституціоналізації принципів публічного управління, що включає створення організацій та інституцій, які забезпечують дотримання цих принципів на національному і міжнародному рівнях. Рада Європи, Європейський Союз та інші міжнародні організації відіграли ключову роль у розробці та впровадженні нормативних актів, що формулюють основні принципи публічного управління, зокрема принципи прозорості, підзвітності та законності [84, с. 270].

Особливо важливим є прийняття міжнародних угод та документів, таких як Конвенція Ради Європи про доступ до офіційних документів, що встановлює чіткі вимоги до органів державної влади з приводу доступу громадян до інформації та забезпечення відкритості. Завдяки цьому, публічне управління в Європі стало більш прозорим і підзвітним, а громадяни отримали більше можливостей для впливу на державну політику через доступ до інформації.

7. Сучасний етап (XXI ст.). Цей етап, який ще можна назвати етапом постмодерну, визначається інтеграцією нових викликів і потреб в публічному управлінні. Глобалізація, цифровізація та екологічна криза стали основними факторами, які впливають на сучасне публічне управління [31, с. 54]. У цей час особливо важливою є адаптація принципів публічного управління до нових умов, що виникають через швидкий розвиток технологій та зміни в глобальній політичній ситуації.

Одним із головних напрямків модернізації публічного управління є посилення ролі громадянського суспільства. Зростає значення участі громадян у прийнятті рішень, що сприяє розвитку інклюзивних форм управління, де кожен громадянин має змогу брати участь у формуванні політики [30, с. 6]. Цифрові технології, зокрема Інтернет-платформи для участі в управлінських процесах, стають важливими інструментами для забезпечення прозорості та підзвітності.

Адаптація принципів публічного управління також включає розробку стандартів, що відповідають новим соціальним та екологічним вимогам. У зв'язку з глобальними викликами, такими як зміни клімату та збереження природних ресурсів, у рамках Європейського Союзу та Ради Європи розробляються нові проєкти, які орієнтовані на сталий розвиток і включення екологічних аспектів у публічне управління.

Таким чином, історія формування принципів публічного управління в Європі є складним і багатоетапним процесом, що пройшов через періоди централізації влади, формування бюрократичних структур, інституціоналізації міжнародних стандартів і адаптації до нових соціальних викликів. Це дозволяє створювати більш демократичні та ефективні системи управління, в яких принципи прозорості, підзвітності та громадянської участі у публічному управлінні стали основними.

1.2. Визначення європейських принципів публічного управління

Публічне управління в європейських країнах базується на принципах, що визначають демократичну та правову основу функціонування держави. Ці принципи є не лише основою для забезпечення ефективного функціонування органів влади, але й відображають загальні цінності та стандарти, якими керуються держави Європейського Союзу та інші країни Європи у своєму публічному управлінні. Європейські принципи публічного управління, зокрема принципи законності, прозорості, підзвітності, ефективності, участі громадськості у публічному управлінні тощо, становлять важливу складову розвитку демократичних інститутів. Вони створюють базис для побудови стабільних управлінських систем, які відповідають вимогам суспільства та міжнародним стандартам прав людини.

Публічне управління в Європі базується на принципах, закріплених у численних міжнародних угодах, конституціях та національних законодавствах, що сприяє формуванню демократичних і правових норм у суспільствах. Ці принципи дозволяють створити умови для розвитку інклюзивних управлінських моделей, що враховують інтереси усіх соціальних груп і забезпечують баланс між державним контролем і громадянськими свободами.

У рамках інтеграційних процесів, зокрема в контексті Європейського Союзу, європейські принципи публічного управління стали важливими не лише для країн-членів, але й для тих країн, що прагнуть до європейської інтеграції. Принципи демократії, прав людини, верховенства права та належного (доброго) врядування (good governance) становлять основу для адаптації держав до вимог ЄС і сприяють інтеграції країн у єдину правову та економічну спільноту [4, с. 269]. Європейська інтеграція не лише вимагає від держав-учасників дотримання цих принципів, але й стимулює їх подальший розвиток та удосконалення [12, с. 273].

Принцип законності є одним з основних у європейському публічному управлінні. Він передбачає, що діяльність органів державної влади повинна ґрунтуватися на законі та здійснюватися в межах, визначених правовими нормами. Це означає, що всі державні органи і посадові особи зобов'язані діяти відповідно до законодавства, а не на основі свавільних рішень або особистих уподобань.

Законність є критично важливим принципом для забезпечення правового порядку та запобігання зловживанням владою. У європейському контексті принцип законності підтримує стабільність і передбачуваність державного управління, що є необхідним для розвитку економіки та захисту прав громадян. Законність має забезпечити рівність усіх перед законом, а також сприяти розвитку правового суспільства, де кожен має доступ до справедливого суду та захисту своїх прав [78, с. 3].

Визначаючи принцип законності у європейському публічному управлінні, потрібно підкреслити, що законність є основою для належного функціонування публічних інститутів у Європі. Вона гарантує, що всі рішення і дії органів влади здійснюються відповідно до законодавства, що має на меті не лише регулювання суспільних відносин, але й захист прав людини. Принцип законності у європейському публічному управлінні забезпечує ефективну правову охорону громадян від незаконних дій державних органів та корупції.

Європейські країни встановлюють конкретні правові механізми для забезпечення цього принципу, зокрема за допомогою судових інститутів та інституцій, що спеціалізуються на контролі за діяльністю органів публічного управління. Відповідно до цього принципу, органи публічного управління повинні діяти відповідно до внутрішнього законодавства, міжнародних угод та стандартів, що визначають правову поведінку урядів і службовців.

Принцип законності закріплений у низці міжнародних документів, зокрема у Європейській Конвенції з прав людини та Хартії основних прав

ЄС. Ці документи є важливими для розуміння того, як принцип законності реалізується в європейському правовому контексті.

Європейська Конвенція з прав людини є одним із основних інструментів, що забезпечує право на справедливий суд і захист від свавільних дій влади. Вона встановлює, що кожна особа має право на судовий захист своїх прав і свобод, а також на справедливе й неупереджене розслідування [9].

Хартія основних прав ЄС також підкріплює принцип законності, наголошуючи на тому, що всі дії державних органів повинні бути засновані на правових нормах і відповідати вимогам справедливості та законності [82]. Ці документи гарантують, що всі аспекти публічного управління в Європі, зокрема у ЄС, повинні відповідати стандартам правової держави, а також що громадяни мають захист від будь-яких порушень їхніх прав з боку держави.

Принцип прозорості є також фундаментом демократичного публічного управління, оскільки він забезпечує відкритість, доступність та зрозумілість дій органів влади. Його метою є створення умов, за яких громадяни мають можливість отримувати точну інформацію про функціонування державного апарату, зокрема щодо ухвалених рішень, політичних та економічних стратегій, використання бюджетних коштів тощо. Прозорість також сприяє побудові довіри між громадянами та владою, що є важливим чинником для забезпечення стабільності та ефективності державного управління.

Європейський контекст надає цьому принципу особливого значення. Конвенція Ради Європи про доступ до офіційних документів, відома як «Тромсе Конвенція», проголошує доступ до інформації як ключовий елемент демократичного суспільства. Вона встановлює стандарти для органів державної влади щодо відкритості офіційних документів, тим самим сприяючи прозорості їхньої діяльності. Згідно з цією конвенцією, інформація має бути доступною кожному, за винятком випадків, коли її розкриття може завдати шкоди національній безпеці, приватному життю чи економічним інтересам [16].

Директива ЄС 2019/1024 про відкриті дані (Directive (EU) 2019/1024 of the European Parliament and of the Council of 20 June 2019 on open data and the re-use of public sector information (recast)) стала ще одним важливим кроком у впровадженні цифрової прозорості. Вона сприяє публікації даних у певних форматах, що дозволяє використовувати їх для розробки нових послуг, аналізу соціально-економічних процесів та впровадження інновацій [88]. Принцип відкритих даних також стимулює конкурентоспроможність і технологічний прогрес [75], одночасно підвищуючи ефективність управління.

Принцип прозорості включає й механізми залучення громадськості до ухвалення управлінських рішень. Наприклад, Європейський Союз впровадив низку платформ для обговорення громадянами проєктів нормативних актів, планів розвитку та інфраструктурних ініціатив. Це створює середовище для діалогу між владою і громадянами, що підсилює якість рішень і враховує інтереси всіх зацікавлених сторін.

Принцип підзвітності, до речі, тісно пов'язаний із принципом прозорості. Він визначає, що органи державної влади не лише повинні надавати громадянам інформацію про свою діяльність, а й звітувати перед ними за результати своєї роботи. Підзвітність передбачає, що всі рішення органів влади повинні бути обґрунтованими, а їх реалізація – прозорою та ефективною.

В рамках Європейського Союзу підзвітність отримала чітке закріплення у ряді документів. Наприклад, Європейська хартія місцевого самоврядування визначає обов'язковість звітності місцевих органів влади перед громадами [11]. Цей принцип забезпечує зворотний зв'язок між державними інституціями та громадянами, сприяючи підвищенню довіри та зменшенню корупційних ризиків.

Механізми публічного аудиту також відіграють важливу роль у забезпеченні підзвітності. Наприклад, у країнах ЄС функціонують спеціалізовані органи, такі як Європейський суд аудиторів (Рахункова

палата), які перевіряють ефективність використання ресурсів і дотримання норм законності у фінансових питаннях. Це дозволяє громадянам і міжнародним партнерам бути впевненими в чесності та прозорості управлінських процесів.

Окрім цього, принцип підзвітності передбачає механізми громадського контролю, такі як громадські слухання, консультації, громадські ради та ініціативи щодо моніторингу діяльності влади. Ці інструменти дозволяють громадянам брати безпосередню участь у оцінці якості державного управління та впливати на ухвалення рішень, що підвищує легітимність влади та стимулює її розвиток [39, с. 136].

Принцип ефективності є наріжним каменем сучасного публічного управління в Європі, адже від нього залежить досягнення цілей державної політики та раціональне використання ресурсів. Принцип ефективності означає не лише здатність досягати поставлених цілей, але й робити це з найменшими витратами часу, фінансів та інших ресурсів. Він забезпечує виконання управлінських функцій таким чином, щоб максимізувати результати для громадян, зберігаючи при цьому екологічний, соціальний та економічний баланс.

У європейському контексті ефективність державного управління оцінюється через різні показники, такі як вплив державних програм, задоволеність громадян послугами, рівень економічного розвитку та соціальної стабільності. Для цього використовуються сучасні управлінські інструменти, зокрема система моніторингу та оцінки результативності (M&E) [89, с. 39]. Європейська Комісія впроваджує принцип оцінки впливу (impact assessment), що передбачає аналіз наслідків впровадження державної політики для всіх зацікавлених сторін.

Важливою складовою принципу ефективності є бюджетна відповідальність, яка передбачає раціональне використання державних коштів. У цьому контексті Європейський суд аудиторів здійснює аудит витрат та ефективності європейських програм, таких як Європейський

зелений курс (European Green Deal) чи ініціативи щодо цифровізації [49]. Це дозволяє не лише покращувати управління, але й зміцнювати довіру до органів влади, що є критично важливим у демократичних суспільствах.

Принцип участі громадськості у публічному управлінні має фундаментальне значення для розвитку інклюзивного публічного управління. Громадяни, як основні бенефіціари управлінських рішень, мають право не лише отримувати інформацію про діяльність органів влади, але й брати участь у розробці, реалізації та оцінці політики цих органів влади. В Європі цей принцип реалізується через численні механізми, включно з громадськими консультаціями, онлайн-опитуваннями, публічними слуханнями та іншими формами залучення громадськості [24, с. 158].

Консультації з громадськістю, закріплені в принципах належного врядування Ради Європи, створюють середовище, у якому громадяни можуть висловлювати свої думки щодо законодавчих ініціатив, інфраструктурних проєктів чи стратегій розвитку. Наприклад, у країнах ЄС активно використовуються платформи для обговорення планів сталого розвитку міст, таких як «Smart City» у Барселоні чи Гельсінкі. Це дозволяє не лише враховувати думку громадян, а й підвищувати якість управлінських рішень, оскільки вони розробляються з урахуванням реальних потреб суспільства [15, с. 121].

Публічні слухання також є важливим інструментом реалізації участі громадськості у публічному управлінні. Вони надають можливість громадянам висловити свою позицію щодо важливих рішень, наприклад, будівництва інфраструктури чи впровадження нових податкових реформ. Цей механізм сприяє легітимізації рішень, підвищує рівень прозорості та допомагає уникнути конфліктів між громадою та владою.

Визначаючи європейські принципи публічного управління, слід обов'язково звернутися до досягнення принципу верховенства права саме в контексті публічного управління, тому що він є фундаментальною основою демократичного публічного управління та забезпечує сталість,

передбачуваність і справедливість у відносинах між державою, громадянами та інститутами громадянського суспільства. Його ключова ідея полягає в тому, що право є вищим авторитетом, який регулює дії як окремих громадян, так і державних органів. У межах публічного управління цей принцип створює правові рамки, що визначають межі влади, її підзвітність та обов'язок діяти виключно в рамках закону.

Верховенство права є фундаментальною цінністю Європейського Союзу, що закріплено в статті 2 Договору про Європейський Союз [17]. Цей принцип формує правову основу для діяльності як національних, так і наднаціональних інституцій. Завдяки йому забезпечується єдність правового простору ЄС та функціонування демократичних механізмів. Суд Європейського Союзу, наприклад, регулярно наголошує на важливості дотримання принципу верховенства права у своїх рішеннях. Історично значущим є рішення Суду ЄС у справі *Costa v. ENEL*, яке підтвердило перевагу європейського права над національними законодавствами країн-членів [90].

На міжнародному рівні принцип верховенства права тісно пов'язаний з захистом прав і свобод людини, що закріплено в таких ключових документах, як Європейська конвенція з прав людини (ЄКПЛ) і Хартія основних прав Європейського Союзу. Ці акти формують базу для реалізації демократичних принципів управління та забезпечують юридичний захист громадян від свавільних дій державних органів. Європейський суд з прав людини, інтерпретуючи положення ЄКПЛ, визначає верховенство права як основу для забезпечення справедливого судового розгляду, захисту права на приватне життя, свободу слова та інших фундаментальних свобод [9].

Верховенство права є критично важливим для ефективного вирішення суспільних конфліктів. Воно створює механізми розгляду спорів через судову систему та адміністративне правосуддя. Важливо, що цей принцип не лише зобов'язує державні органи дотримуватись правових норм, але й стимулює громадян до відповідального використання своїх прав. Крім того,

він є інструментом забезпечення балансу між різними рівнями влади, запобігаючи узурпації повноважень та сприяючи гармонійному розвитку суспільства.

Принцип верховенства права також відіграє важливу роль у контексті європейської інтеграції. «Копенгагенські критерії», встановлені для держав-кандидатів на вступ до ЄС, чітко визначають верховенство права як необхідну умову членства. Ці критерії вимагають наявності стабільних інституцій, що забезпечують демократію, права людини та верховенство права [21]. Таким чином, інтеграційні процеси ЄС сприяють поширенню цього принципу серед країн-учасниць та їхнього суспільного розвитку.

У практичній площині принцип верховенства права реалізується через процедурну справедливість. Зокрема, дотримання цього принципу вимагає, щоб рішення органів влади приймалися у відповідності до встановлених процедур, що забезпечує прозорість і передбачуваність управлінських процесів. Верховенство права сприяє зміцненню довіри до держави та її інститутів, оскільки гарантує громадянам захист від свавільних рішень та дій.

Зрештою, принцип верховенства права є не лише юридичною, а й культурною основою публічного управління. Він сприяє формуванню правової культури, яка є передумовою для сталого розвитку демократії, забезпечення прав людини та ефективного управління. Завдяки цьому принципу створюється платформа для інтеграції громадянського суспільства у процеси прийняття рішень, що дозволяє враховувати інтереси різних соціальних груп та будувати справедливе суспільство.

Також до європейських принципів публічного управління можна віднести принципи правової визначеності, справедливості, рівності, недискримінації та солідарності. Ці принципи формують основу для створення ефективних, прозорих та інклюзивних моделей управління, які враховують соціокультурні, політичні та економічні реалії Європи.

Принцип правової визначеності є базовим для забезпечення стабільності правового середовища. Його сутність полягає в чіткому

формулюванні норм, їхній передбачуваності та послідовності застосування. У публічному управлінні цей принцип гарантує, що рішення органів влади базуються на законі та є зрозумілими для громадян. Правова визначеність також запобігає свавільним діям, зміцнюючи довіру громадян до влади. Наприклад, у правовій системі ЄС цей принцип виражений у рішеннях Суду Європейського Союзу, який наголошує на важливості дотримання чітких процедур, особливо у сфері економічного регулювання та захисту прав людини [27, с. 21].

Принцип справедливості акцентує увагу на рівному доступі до ресурсів, послуг та можливостей. У контексті публічного управління він реалізується через розподіл благ і ресурсів відповідно до суспільних потреб. Цей принцип також сприяє забезпеченню прозорості процедур, зокрема у сфері надання адміністративних послуг. Справедливість є центральною темою багатьох міжнародних документів, таких як Європейська соціальна хартія, яка встановлює стандарти соціального захисту та рівних можливостей [10].

Принцип рівності та недискримінації є ключовим для забезпечення відкритості управлінських процесів. У публічному управлінні цей принцип вимагає створення умов для рівного доступу до державних ресурсів та послуг незалежно від статі, раси, національності, віку чи інших ознак. Рівність та недискримінація є важливими аспектами Хартії основних прав ЄС, яка забороняє будь-які форми дискримінації та стимулює рівні можливості для всіх громадян [82].

Принцип солідарності є основою європейських соціальної політики. Він передбачає взаємну підтримку між державами, регіонами та соціальними групами. У контексті публічного управління солідарність проявляється у фінансуванні спільних проєктів, розподілі ресурсів та допомозі у кризових ситуаціях. Наприклад, структурні фонди ЄС спрямовані на зменшення соціально-економічних нерівностей між регіонами, що є практичним втіленням принципу солідарності. Також цей принцип відіграє важливу роль

у реалізації соціальних програм, спрямованих на підтримку вразливих груп населення, таких як пенсіонери, люди з інвалідністю та безробітні.

Усі перелічені принципи не лише визначають стандарти ефективного управління, але й створюють основу для сталого розвитку європейських країн. Вони забезпечують баланс між правами індивіда та суспільними інтересами, сприяють соціальній гармонії та інституційній стабільності. Завдяки цим принципам європейські країни створюють інтеграційні механізми, що дозволяють адаптувати управлінські моделі до змінних умов глобалізації, економічної конкуренції тощо.

1.3. Методологічні засади адаптації до європейських принципів (на прикладі країн Центральної та Східної Європи)

Адаптація європейських принципів публічного управління є складним і багатогранним процесом, який охоплює не лише законодавчі зміни, але й глибокі трансформації в організації державного управління та інституційних структурах. У країнах Центральної та Східної Європи цей процес має свої особливості, пов'язані з історичними, політичними та економічними умовами трансформацій, які відбуваються в цих країнах після переходу від комуністичних режимів до демократії та ринкової економіки. Тому, адаптація до європейських стандартів у цих країнах потребувала особливих підходів, що враховують як загальноєвропейські принципи, так і локальні реалії. Досвід країн Центральної та Східної Європи є цінним джерелом знань для України, тому що базуючись на цьому досвіді, можна пришвидшити вітчизняний адаптаційний процес і досягти вищої ефективності в інтеграції європейських принципів публічного управління у національну практику.

Переважає більшість країн Центральної та Східної Європи, які стали частинами Європейського Союзу в процесі його розширення, зіштовхнулася з необхідністю адаптації своїх національних систем публічного управління до вимог європейських стандартів. Цей процес часто відбувався в умовах

політичних і соціальних змін, що охоплювали перехід від централізованих авторитарних режимів до демократичних форм правління, що, без сумніву, впливало на характер і швидкість цих адаптаційних змін.

Ключовою особливістю адаптації європейських принципів у цих країнах є високий рівень політичної волі та прагнення інтегруватися в європейське співтовариство, що змушувало їх приймати широкий спектр законодавчих і адміністративних реформ. Проте кожна країна проходила цей шлях по-різному, враховуючи свою унікальну історію, культурні та соціальні особливості [83, с. 140]. Водночас, загальним для більшості країн був процес модернізації публічної адміністрації, посилення її підзвітності та прозорості, а також розвиток нових інститутів, що відповідали європейським вимогам.

Особливо важливим аспектом адаптації стало вдосконалення системи управління, яка потребувала оновлення методів прийняття рішень, інтеграції нових технологій та поліпшення взаємодії з громадянами. У багатьох країнах, зокрема в Польщі та Чехії, відбувався поступовий перехід до більш децентралізованої моделі управління, що дозволяло більш ефективно враховувати регіональні особливості та потреби місцевих громад.

Дійсно, одним з ключових аспектів методології адаптації до європейських стандартів Центральної та Східної Європи є адаптація в адміністративних системах. Особливістю цієї адаптації є те, що вона вимагає зміни не лише правових норм, але й культури управління. У процесі адаптації публічного управління до європейських стандартів, важливу роль відіграють такі аспекти, як ефективність управління, підвищення прозорості процесів, боротьба з корупцією та забезпечення прав людини в рамках адміністративної діяльності.

Одним із основних аспектів методології адаптації є ідея та конкретні методики розбудови інститутів публічного адміністрування відповідно до принципів ефективності та підзвітності, що відображаються в так званому принципі «якісного управління» [32, с. 63]. Зокрема, реформування таких інститутів, як система управління людськими ресурсами, процедури добору

та атестації кадрів, надання адміністративних послуг, стало одним із ключових методів та завдань. У країнах Центральної та Східної Європи здійснювалася реорганізація державної служби, яка передбачала оновлення її функціональних обов'язків, професіоналізацію кадрів і введення системи атестацій для підвищення ефективності роботи державних органів.

Крім того, одним із важливих аспектів методології адаптації є розробка та впровадження нових стандартів управління, що відповідають європейським нормам щодо підзвітності і прозорості. В цьому контексті велика увага приділялася методиці та процедурі відкритих тендерів, звітності про використання бюджетних коштів, а також громадському контролю за діяльністю органів публічного управління [77, с. 50]. Це дозволяло значно знизити рівень корупції та підвищити рівень довіри громадян до публічної адміністрації.

Польща, Чехія та країни Балканського регіону є важливими прикладами країн, що пройшли через глибокі реформи публічного управління в процесі адаптації до європейських стандартів. Польща, одна з найбільш успішних країн у цьому контексті, зуміла швидко адаптувати свою систему публічного управління до вимог Європейського Союзу завдяки інтенсивним реформам у 1990-2000 роках. Одним із важливих досягнень стало запровадження політики «доброго врядування», яка передбачала підвищення ефективності державного управління через підвищення прозорості, залучення громадськості до процесів ухвалення рішень та боротьбу з корупцією. Польща також впровадила механізми децентралізації управління, що дозволило значно зміцнити місцеву адміністрацію та сприяло розвитку демократичних інститутів на місцевому рівні.

Чехія, в свою чергу, зосередила свої зусилля на реформуванні системи державної служби та впровадженні стандартів професіоналізму і підзвітності на всіх рівнях управління. Зокрема, було введено конкурсні процедури для добору кадрів на державні посади, що дозволило зменшити політичну залежність органів публічного управління та підвищити рівень їх

ефективності. Крім того, Чехія активно використовувала досвід інших європейських країн для розробки системи електронного урядування, що дозволило значно покращити доступність адміністративних послуг для громадян [81, с. 89].

Балканські країни, зокрема Сербія, Хорватія та Албанія, мають певні спільні риси у процесі адаптації європейських принципів публічного управління. Хоча рівень інституційної розвиненості в цих країнах нижчий порівняно з Польщею та Чехією, вони також здійснюють важливі кроки в напрямку реформування своїх публічних адміністрацій. Особливу увагу приділяють боротьбі з корупцією, зокрема через впровадження анти-корупційних органів та системи електронного урядування. Балканські країни, з огляду на свої соціально-політичні реалії, зустрічаються з численними викликами, такими як нестабільність політичних систем та складності у впровадженні реформ, що уповільнює їхній шлях до повноцінної адаптації [29, с. 101].

Аналіз методології адаптації європейських принципів публічного управління у різних країнах Центральної та Східної Європи дозволяє визначити певні спільні тенденції. По-перше, як вже зазначалося, для всіх країн характерний високий рівень політичної волі до інтеграції в ЄС та бажання досягти високих стандартів у публічному управлінні. По-друге, усі ці країни прагнуть до модернізації своїх адміністративних систем, підвищення ефективності управлінських процесів і забезпечення більшої прозорості та підзвітності органів публічного управління.

Водночас існують й суттєві відмінності. Наприклад, в Польщі та Чехії адаптація європейських принципів здійснюється значно швидше та успішніше через більш розвинену інституційну базу і високий рівень економічного розвитку, тоді як у країнах Балканського регіону цей процес відбувається повільніше.

Адаптація європейських принципів публічного управління в країнах Центральної та Східної Європи не обходиться без серйозних проблем та

викликів. Найбільші труднощі зазвичай пов'язані з історичними і політичними реаліями, економічними обмеженнями та інституційними бар'єрами, які заважають здійсненню реформ. Оскільки ці країни виходять з періоду соціалізму і авторитарних режимів, то одна з основних проблем полягає в розвитку демократичних інститутів, посиленні верховенства права і забезпеченні підзвітності органів публічного управління. У таких країнах часто спостерігається низький рівень довіри до інститутів влади, що зумовлює необхідність удосконалення прозорості та ефективності роботи органів публічного управління [81, с. 91].

Одним із суттєвих викликів є також трансформація економічної системи, що потребує одночасної адаптації публічного управління до нових умов ринкової економіки. Багато країн Центральної та Східної Європи мають справу з нерозвиненими або слабо розвинутими інституціями ринкової економіки, що створює труднощі для ефективної реалізації принципів публічного управління. Важливим аспектом є також нестабільність в політичних системах, що може спричиняти затримки в адаптаційних процесах та уповільнювати проведення необхідних реформ.

Крім того, значну роль відіграє складність забезпечення збалансованості між децентралізацією та централізацією управлінських функцій. У багатьох країнах європейського постсоціалістичного простору спостерігається потреба у перерозподілі повноважень між центральними та місцевими органами влади. Тому проблема оптимізації управлінських процесів на всіх рівнях є постійно актуальною, що й вимагає вивчення та врахування досвіду інших країн, таких як Польща, Чехія та держав Балканського регіону.

У всіх цих процесах надзвичайно важливою є наявність ефективного механізму співпраці між державними, приватними та громадськими структурами, оскільки багато реформ вимагають не лише змін у законодавчій та організаційній площинах, але й розвитку інститутів громадянського суспільства.

Що стосується системного підходу до інтеграції європейських принципів у практику публічного управління, то він є фундаментальним методологічним інструментом, що дозволяє структурно й ефективно адаптувати стандарти ЄС до національної управлінської системи. Його значення полягає у врахуванні багатокомпонентної природи адміністративних процесів, взаємозв'язків між різними рівнями та секторами управління, а також потреби враховувати контекстуальні особливості країни.

Основна ідея системного підходу полягає в розгляді адміністративної системи як цілісного організму, всі елементи якого тісно пов'язані та взаємодіють у динамічному середовищі [46]. У контексті публічного управління це означає, що інтеграція європейських принципів, таких як прозорість, підзвітність, ефективність, верховенство права тощо, не може бути фрагментарною. Зміни в одному сегменті управління, наприклад, у законодавчій базі, повинні синхронізуватися із реформами в інших сегментах, таких як кадрове забезпечення, цифровізація або взаємодія з громадянським суспільством.

Першим етапом системної інтеграції є детальна діагностика існуючої адміністративної системи. На цьому етапі аналізуються сильні та слабкі сторони управлінської практики, вивчаються можливості для вдосконалення та визначаються ключові перешкоди, які можуть виникнути під час адаптації європейських принципів. Зокрема, в Україні до таких перешкод можуть належати недостатня підготовка кадрів, корупційні ризики та нерозвиненість механізмів громадського контролю. Цей етап також включає порівняльний аналіз наявних адміністративних систем в інших країнах, які вже пройшли шлях адаптації до європейських стандартів, для виявлення релевантних моделей і практик [86].

Наступним етапом є розробка стратегії інтеграції. У рамках системного підходу стратегія повинна враховувати як короткострокові, так і довгострокові цілі, а також передбачати гнучкість у випадку змін у політичному або соціально-економічному середовищі. Важливо, щоб

стратегія включала не лише формальні заходи, такі як розробка нормативних актів, але й створення умов для їх ефективного виконання, наприклад, через навчання персоналу або впровадження нових електронних платформ для адміністративних послуг.

На етапі реалізації системний підхід передбачає інтеграцію ряду практичних інструментів. Одним із таких інструментів є проектний підхід, який дозволяє структурувати процес адаптації у вигляді чітко окреслених проектів з визначенням відповідальних осіб, строків виконання та необхідних ресурсів. Іншим важливим елементом є впровадження систем моніторингу та оцінки, які дозволяють здійснювати постійний контроль за процесом реформ і оперативно вносити корективи у випадку виявлення недоліків. Особливу увагу слід приділити цифровим інструментам, які можуть значно підвищити прозорість і ефективність управлінських процесів, наприклад, через використання електронного документообігу або платформ відкритих даних.

Ключовим завданням системного підходу є забезпечення координації між різними рівнями управління. Це означає, що реформи на центральному рівні повинні бути синхронізовані з реформами на місцевому рівні, а також із розвитком механізмів участі громадянського суспільства. Наприклад, впровадження принципу субсидіарності, який є основоположним у європейській управлінській традиції, вимагає не лише змін у законодавстві, а й побудови ефективної взаємодії між державними органами та місцевими громадами [38, с. 35].

Оцінка ефективності інтеграції європейських принципів через призму системного підходу базується на аналізі як кількісних, так і якісних показників. До кількісних показників можна віднести, наприклад, скорочення часу надання адміністративних послуг, зниження рівня корупції, підвищення ефективності бюджетного використання. Якісні показники включають зростання довіри громадян до органів влади, покращення взаємодії між державою та суспільством, а також рівень задоволеності населення адміністративними послугами.

Особливо важливим є застосування системного підходу в умовах України, де процес адаптації європейських принципів стикається з численними викликами, такими як збройний конфлікт, політична нестабільність, економічні труднощі та соціальні розбіжності. У таких умовах системний підхід дозволяє побудувати комплексну та стійку модель реформ, яка враховує всі ключові аспекти управлінської системи та спрямована на досягнення сталих результатів [26, с. 63].

Підсумовуючи, потрібно відмітити, що європейські принципи публічного управління мають значний вплив на розвиток адміністративних систем країн Центральної та Східної Європи, сприяючи їх модернізації та відповідності вимогам євроінтеграційних процесів. Одним із головних досягнень є створення умов для прозорості, підзвітності та ефективності управління, що стає основою для зміцнення довіри громадян до державних інститутів. Країни цього регіону, такі як Польща, Чехія, Румунія та країни Балканського півострова, продемонстрували, що адаптація європейських принципів може бути інструментом не лише реформування адміністративних структур, але й стимулом для економічного розвитку та соціальної стабільності.

Однією з ключових переваг впровадження цих принципів є формування демократичної культури управління, що забезпечує врахування інтересів різних суспільних груп. Зокрема, принципи участі громадянства в прийнятті рішень та дотримання прав людини стають основою для гармонійного співіснування суспільства і держави. Приклад країн Центральної Європи свідчить, що успішна адаптація залежить від комплексного методологічного підходу, що поєднує зміни в законодавстві, інституційні реформи, навчання кадрів та використання сучасних технологій.

Перспективи розвитку методології адаптації європейських принципів у контексті сучасних викликів інтеграційних процесів визначаються низкою факторів, таких як зростання глобалізації, розвиток цифрових технологій та необхідність відповіді на транснаціональні загрози, зокрема, економічні

кризи, екологічні виклики та безпекові ризики. У цьому контексті ключовим завданням стає розробка інноваційних підходів, які дозволяють адаптувати принципи європейського управління до унікальних потреб кожної країни. Наприклад, використання штучного інтелекту може значно підвищити ефективність управлінських рішень, а зміцнення міжурядової співпраці сприятиме інтеграції в єдину європейську спільноту.

Для України адаптація європейських принципів публічного управління є стратегічним завданням, що має вирішальне значення для успішного євроінтеграційного курсу. Враховуючи специфічні виклики, такі як корупція, політична нестабільність і слабкість державних інституцій, збройний конфлікт, рекомендації з адаптації можуть включати: інституційне зміцнення - реформа ключових органів державної влади із запровадженням чітких механізмів підзвітності та контролю; розвиток кадрового потенціалу; цифровізацію процесів управління; активне включення громадянського суспільства у процес прийняття рішень через створення інструментів громадського моніторингу та участі; міжнародне співробітництво та використання досвіду країн Центральної та Східної Європи через реалізацію спільних проектів і програм технічної допомоги тощо.

Висновки до 1 розділу

Дослідження генези публічного управління в Європі дає можливість стверджувати, що його розвиток має багатовікову історію, що розпочалася ще в античності. Перші принципи демократичного управління були закладені у Давній Греції та Римі, де основними принципами були прозорість, підзвітність, колегіальність та законність. Важливі етапи еволюції публічного управління припали на Середньовіччя, коли управління було децентралізованим і залежало від феодалних зв'язків. Перехід до Нового часу та епохи Просвітництва сприяв розвитку централізованих держав і системи прав і свобод громадян. Реформи, що відбувалися в Європі протягом XVIII-XX століть, додали нові ідеї раціональності, гуманізму та підзвітності,

а також сформували основи для сучасних моделей публічного управління. Модернізація бюрократії, впровадження нових стандартів управління та демократизація процесів сприяли підвищенню ефективності державних інститутів. Після Другої світової війни відбулися значні зміни в бік демократизації та дотримання міжнародних стандартів у публічному управлінні. Сучасний етап характеризується інтеграцією європейських стандартів у державне управління, що гарантує прозорість, ефективність та участь громадян у прийнятті рішень.

Можна виділити наступні етапи розвитку публічного управління та його принципів у країнах Європи:

1. Античність (V–IV ст. до н.е.). Закладаються основи демократії та участі громадян у публічному управлінні в Афінах та Римі.

2. Раннє Середньовіччя (V–X ст.). Розвиток феодальних відносин та централізація влади через королівства.

3. Середньовіччя (X–XIII ст.). Зміцнення центральної влади та, водночас, Магна Карта в Англії обмежує абсолютну королівську владу, впроваджуючи принципи підзвітності та правового захисту.

4. Відродження та Ранній Новий час (XIV–XVIII ст.). Ідеї абсолютної монархії та централізації управління.

5. Класичний етап (XVIII–XIX ст.). Принципи законності, раціональності та підзвітності, адміністративні реформи у Франції та Німеччині.

6. Інституційний етап (XX ст.). Розвиток міжнародних організацій, принципів прозорості та підзвітності.

7. Сучасний етап (XXI ст.). Глобалізація, цифровізація та розвиток інклюзивних форм управління, участь громадян у публічному управлінні.

Європейські принципи публічного управління ґрунтуються на основних цінностях, таких як демократичні стандарти, ефективність, підзвітність, прозорість, верховенство права та сталий розвиток. Сформулювавши ці принципи в рамках численних документів, зокрема

Європейській хартії місцевого самоврядування та Кодексі поведінки публічних службовців Європейського Союзу, ЄС прагне створити систему, в якій адміністративні органи служать інтересам громадян. Важливим є також врахування впливу інтеграційних процесів у ЄС на розвиток публічних адміністрацій, що визначаються спільними стандартами та практичною реалізацією для країн-членів.

До європейських принципів публічного управління можна віднести принципи верховенства права, законності, прозорості, підзвітності, ефективності, участі громадськості у публічному управлінні, правової визначеності, справедливості, рівності та недискримінації, солідарності тощо.

Отже, європейські принципи публічного управління є основою для забезпечення стабільного, прозорого, ефективного і демократичного функціонування державних установ. Вони створюють платформу для інтеграції та гармонізації адміністративних процесів у країнах ЄС, сприяючи таким чином розвитку справедливого суспільства.

Методологічні засади адаптації європейських принципів публічного управління в країнах Центральної та Східної Європи демонструють ключову роль комплексного підходу до реформ. Інтеграція принципів прозорості, підзвітності, верховенства права та участі громадян сприяла модернізації адміністративних систем, підвищенню ефективності управління й довіри до державних інституцій. Досвід Польщі, Чехії та Балканських країн показує, що успіх адаптації залежить від реформування законодавства, інституційної розбудови, навчання кадрів, рівня цифровізації та міжнародної співпраці. Для України ці напрацювання є стратегічно важливими, адже дозволяють розробити дієві механізми адаптації з урахуванням її унікальних викликів, таких боротьба з корупцією, збройний конфлікт та потреба в економічній стабілізації.

РОЗДІЛ 2. ОСОБЛИВОСТІ ВПРОВАДЖЕННЯ ЄВРОПЕЙСЬКИХ ПРИНЦИПІВ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В УКРАЇНІ

2.1. Виклики імплементації європейських принципів у національне законодавство

Впровадження європейських принципів у національне законодавство України є багатогранним процесом, що стикається з численними викликами, серед яких політичні, соціальні, економічні бар'єри тощо, які мають ключове значення. Ці фактори впливають на швидкість та ефективність реформ, їх сприйняття суспільством та реальну відповідність міжнародним стандартам. Розуміння цих викликів є необхідною передумовою для подолання перешкод і формування дієвих стратегій адаптації українського законодавства до європейських стандартів.

Одним із ключових викликів на шляху імплементації європейських принципів є такий політичний бар'єр, як недостатній рівень політичної волі до впровадження змін. Цей аспект виражається у відсутності рішучих дій з боку політичних лідерів, що часто обмежується декларативною підтримкою європейських стандартів. Хоча Україна формально зобов'язалася слідувати рекомендаціям Європейського Союзу, наприклад, у сфері боротьби з корупцією, практична реалізація цих зобов'язань залишається вибірковою та не завжди ефективною. Яскравим прикладом є створення антикорупційних інституцій, таких як Національне агентство з питань запобігання корупції (НАЗК) та Вищий антикорупційний суд. Незважаючи на те, що їх створення стало вагомим досягненням у контексті виконання умов Угоди про асоціацію з ЄС, їх діяльність часто блокується політичними втручаннями або саботується через законодавчі ініціативи, які послаблюють їхню незалежність [5, с. 4].

Політична нестабільність є ще одним значним бар'єром. Часті зміни урядів, переформатування коаліцій і кадрові перестановки значно

ускладнюють системність реформ. Наприклад, Закон України «Про державну службу», спрямований на реформування державного апарату і забезпечення його професіоналізації, зіштовхнувся з перешкодами через непослідовну політику урядів і тиск на кадрові призначення [53]. У результаті реформа в багатьох аспектах залишилася незавершеною: більшість конкурсів на посади в державній службі проводяться непрозоро, а практика політичних призначень досі зберігається. Така ситуація підриває довіру суспільства до реформ і створює негативний імідж серед міжнародних партнерів.

Особливу складність становить вплив зовнішньої агресії з боку Російської Федерації. Анексія Криму та військовий конфлікт не лише створюють безпосередню загрозу для суверенітету держави, але й поглиблюють внутрішню політичну кризу, що уповільнює інтеграційні процеси. Збройний конфлікт значно обмежує можливості для реалізації таких важливих реформ, як децентралізація. Наприклад, Закон України «Про засади державної регіональної політики», що є основою децентралізаційної реформи [60], передбачає розширення повноважень місцевих громад. Проте окупація частини територій країни робить неможливим повне впровадження цих принципів, створюючи нерівномірність у регіональному управлінні.

Ще один політичний виклик полягає у недостатньо розвиненій координації між органами влади. Наприклад, спроби гармонізувати законодавство з європейськими стандартами часто зіштовхуються з браком узгодженості між Верховною Радою, Кабінетом Міністрів і місцевими органами влади. Законодавчі ініціативи, які мають підтримувати інтеграційні процеси, часто блокуються на рівні парламенту через політичні протистояння або лобіювання вузькокорпоративних інтересів.

Показовим прикладом є спроби реформувати систему правосуддя. Рекомендації Європейської комісії, зокрема Венеційської комісії, передбачали значні зміни у судовій системі України. Ухвалення Закону України «Про судоустрій і статус суддів» мало забезпечити незалежність суддів і прозорість судового процесу [69, с. 49]. Однак реформа

супроводжувалася значним супротивом, зокрема з боку суддівського корпусу, які побоювалися втратити свої привілеї. Як результат, ефективність реформ залишається обмеженою, а довіра громадян до судової системи залишається низькою.

Таким чином, політичні бар'єри у процесі імплементації європейських принципів значною мірою уповільнюють прогрес України на шляху до інтеграції з ЄС. Вирішення цих проблем вимагає послідовної політики, здатності до компромісу між різними політичними силами та рішучості у боротьбі з корупцією й іншими системними вадами [70, 6].

Соціальні бар'єри імплементації європейських принципів у систему публічного управління України є також різноманітними, та такими, що охоплюють різні аспекти суспільної взаємодії, громадянської активності та рівня довіри між населенням і владою. Тут також можна відмітити низку проблем: системну недовіру до інституцій, недостатню правову культуру, відсутність прозорості у взаємодії, а також слабкість громадянського суспільства.

Недовіра до органів влади залишається однією з найважливіших перешкод для впровадження реформ. У більшості випадків, навіть позитивні ініціативи сприймаються населенням з підозрою, що знижує їхню ефективність. Це особливо актуально у випадках, коли йдеться про антикорупційні заходи чи реформи судової системи. Наприклад, ухвалення Закону України «Про очищення влади» передбачало люстрацію осіб, які займали ключові посади під час режиму Віктора Януковича. Хоча це було однією з вимог громадськості, реалізація закону стикнулася з недовірою через вибірковість застосування процедур і непрозорість критеріїв оцінки. У результаті багато громадян вважають, що закон став інструментом політичної боротьби, а не справедливого очищення влади [65].

Низький рівень правової культури серед широких верств населення є ще однією значною перешкодою. Часто громадяни не розуміють своїх прав, а також механізмів, за допомогою яких вони можуть впливати на прийняття

рішень. Це ускладнює використання інструментів демократії, таких як громадські консультації, електронні петиції тощо. Наприклад, Закон України «Про звернення громадян» гарантує право кожного на подання звернення до органів влади. Проте, згідно з дослідженнями, значна частина громадян не знає, як правильно оформити таке звернення або як проконтролювати його розгляд. Відсутність правової обізнаності стає також причиною слабкої боротьби з порушеннями з боку самих органів влади [62].

Відсутність прозорості у роботі державних органів значно ускладнює побудову довірливих стосунків між владою і суспільством. Наприклад, система державних закупівель Prozorro, яка була впроваджена як один із елементів євроінтеграції, спочатку отримала широку підтримку завдяки своїй відкритості. Однак випадки, коли інформація про тендери приховувалась або коли учасники намагалися обійти правила системи, значно послабили її сприйняття як інструменту прозорості. Окрім того, велика кількість органів влади продовжують працювати за старими, непрозорими схемами, що суперечить як духу, так і букві європейських принципів управління [76].

Однією з найбільш помітних ознак соціальних бар'єрів є слабкість громадянського суспільства. Попри значний прогрес після Революції Гідності, коли тисячі громадян об'єдналися для захисту своїх прав і вимог демократизації, згодом ця активність почала знижуватися. Наприклад, процеси участі в обговоренні місцевих бюджетів або контролю за виконанням муніципальних програм не набули масового характеру. Закон України «Про місцеве самоврядування» [63] передбачає механізми залучення громадян до вирішення місцевих питань, але їх реалізація залишається фрагментарною через брак ініціативності та ресурсів у громадянських активістів.

Узагальнюючи, соціальні бар'єри мають глибокий корінь у пострадянській спадщині України, де відсутність належного громадянського контролю і прозорості в управлінні вважались нормою. Для їх подолання потрібні комплексні заходи, спрямовані на підвищення рівня правової

культури, стимулювання громадянської активності та створення ефективних механізмів комунікації між владою і суспільством. Лише в умовах довіри, прозорості та активної участі громадян у процесах управління можна очікувати успішної імплементації європейських принципів у національну систему публічного управління.

Економічні бар'єри впровадження європейських принципів у систему публічного управління України також становлять значну перешкоду на шляху до успішної інтеграції з ЄС. Вони охоплюють низку аспектів, серед яких недостатнє фінансування реформ, проблеми корупції та економічної інтеграції в умовах глобалізації. Однак до цього слід додати ще один важливий фактор, що значно ускладнює економічний розвиток країни – триваючий збройний конфлікт, який створює додаткові економічні труднощі і накладає обмеження на здатність держави виконувати зобов'язання перед ЄС.

Недостатнє фінансування реформ є першою і найбільш очевидною економічною перепоною. Міжнародні партнери України визнають прогрес у багатьох сферах, але недостатність фінансових ресурсів постійно сповільнює або навіть зриває впровадження ключових реформ. Наприклад, децентралізація, яка має на меті передачу більших повноважень і ресурсів на місцевий рівень, потребує значних коштів для забезпечення розвитку місцевих громад. Закон України «Про засади державної регіональної політики» передбачає розширення можливостей для місцевих органів влади, але в реальності місцеві бюджети часто не мають достатніх ресурсів для реалізації запланованих змін. Це створює величезний дисбаланс між центральною та місцевою владою, особливо у тих регіонах, які перебувають під впливом конфлікту, де інфраструктура була зруйнована або серйозно постраждала [61].

Нерозв'язане питання корупції в державних органах управління також становить серйозний економічний бар'єр. За даними Transparency International, країна зберігає високе місце у рейтингу корумпованих держав,

що негативно позначається на інвестиційній привабливості та ефективності реформ [91]. Попри ухвалення законів, таких, наприклад, як Закон України «Про запобігання корупції», й запровадження інструментів для боротьби з корупцією (електронне декларування, діяльність Національного антикорупційного бюро), ці ініціативи часто стикаються з опором з боку окремих політичних еліт. Крім того, відсутність дієвих механізмів контролю й каральної практики значно знижує ефективність боротьби з корупцією [59].

Ще одним важливим фактором є виклики економічної інтеграції в умовах глобалізації. Україна намагається адаптувати своє законодавство до вимог Європейського Союзу, однак цей процес потребує значних інвестицій і значних змін у підходах до ведення бізнесу, розвитку інфраструктури та проведення економічних реформ. Закони, такі як Закон України «Про енергетичну ефективність», спрямовані на вдосконалення енергетичної політики, необхідні для зменшення енергетичної залежності країни, однак їх виконання потребує великих коштів, яких в умовах нинішньої економічної ситуації бракує [56].

Але найбільше ускладнює процес інтеграції збройний конфлікт, який істотно обмежує здатність України до реалізації певних ключових реформ, які мають бути здійснені для виконання європейських стандартів. Наприклад, реформа децентралізації, яка передбачає надання більшої автономії місцевим громадам, не може бути реалізована в зонах конфлікту, де частина територій знаходиться під окупацією. Закон України «Про засади державної регіональної політики» має на меті зміцнення місцевого самоврядування та економічну незалежність місцевих громад [61], однак, зважаючи на тривалі бойові дії та тимчасову окупацію частини території України, ці положення не можуть бути виконані в повному обсязі.

Війна також призводить до значних втрат у виробничому секторі, а зруйнована інфраструктура вимагає величезних фінансових витрат для відновлення. Крім того, біженці та внутрішньо переміщені особи, які залишають зони конфлікту, стають додатковим економічним навантаженням

для місцевих органів влади, що змушує їх спрямовувати фінансові ресурси на вирішення соціальних проблем замість реалізації стратегічних економічних реформ.

Тому, хоча Україна робить значні кроки на шляху до європейської інтеграції, економічні бар'єри, включаючи недостатнє фінансування реформ, корупцію, труднощі глобальної інтеграції та наслідки війни, створюють численні перешкоди для повної реалізації європейських принципів публічного управління.

Крім того, ще однією з основних проблем, що постають на шляху імплементації європейських принципів у національне законодавство України, є відповідність українських нормативно-правових актів європейським стандартам. Це є важливим аспектом у контексті євроінтеграційних процесів, оскільки правова гармонізація дозволяє не тільки адаптувати українську правову систему до вимог ЄС, але й підвищити ефективність публічного управління, сприяти розвитку демократії, прав людини та економічного зростання.

Для цього необхідно здійснити комплексний аналіз ключових законодавчих актів, які потребують гармонізації з європейським правом [79, с. 15]. Одним з таких важливих актів є Закон України «Про державну службу», ухвалений у 2015 році, який є частиною загального курсу на реформування публічного управління та наближення до стандартів ЄС. Закон визначає основи державної служби в Україні, правила вступу на державну службу, організацію роботи державних службовців, їх права та обов'язки [53]. Однак для того, щоб цей закон відповідав європейським вимогам, потрібно досягти низки змін, зокрема в аспекті відкритості та прозорості процедур набору на службу, професіоналізації апарату, покращення умов праці державних службовців і створення ефективних механізмів контролю за їх діяльністю. Європейські стандарти вимагають наявності чіткої системи, яка забезпечить добір кадрів на основі компетентності та результативності, а не політичної лояльності.

Ще одним важливим нормативно-правовим актом, що потребує гармонізації з європейським законодавством, є Закон України «Про адміністративні послуги» [47], який визначає правові та організаційні засади надання адміністративних послуг громадянам та юридичним особам. Закон передбачає створення єдиних адміністративних центрів, які надаватимуть послуги відповідно до принципів ефективності, доступності та прозорості. Однак європейські стандарти з цієї сфери передбачають більш високі вимоги до стандартизації надання послуг, їх електронізації, зниження корупційних ризиків і забезпечення зручності для громадян. Зокрема, в рамках європейської практики надання адміністративних послуг активно використовуються цифрові технології, які дозволяють громадянам отримувати послуги онлайн, без необхідності фізично відвідувати державні установи.

Однією з найбільших відмінностей між європейськими стандартами і національним законодавством є відсутність належного механізму національного контролю за виконанням державними органами своїх обов'язків, що є істотним бар'єром на шляху до європейських стандартів. Європейські країни мають розвинену систему підзвітності та контролю за діяльністю органів влади, включаючи інститут омбудсменів, які здійснюють незалежний контроль за діяльністю публічної адміністрації, виявляючи порушення прав громадян [73, с. 1]. В Україні інститут омбудсмена був створений, але функціонує не в повній мірі, зокрема через обмежені повноваження та відсутність системного підходу до забезпечення прозорості в державному управлінні.

Ще однією важливою відмінністю є проблема високої бюрократичної складності та недостатньої гнучкості національних механізмів, що також є суттєвим бар'єром для імплементації європейських принципів. Наприклад, процедура отримання дозволів та ліцензій в Україні часто є надмірно складною, повільною і корумпованою. У той час як європейські країни вже

застосовують спрощені адміністративні процедури, створюючи умови для розвитку підприємництва та інвестицій.

Законодавчі ініціативи, спрямовані на підвищення прозорості та ефективності публічного управління, таких як Закон України «Про публічні закупівлі», також потребують адаптації до європейських принципів та стандартів, що передбачають забезпечення прозорості, конкуренції та антикорупційних механізмів у сфері державних закупівель [66]. Попри прогрес у цій сфері, існують серйозні проблеми з ефективністю впровадження цих стандартів через брак контролю, часті зловживання під час проведення тендерів, а також недостатню кваліфікацію державних службовців, відповідальних за здійснення публічних закупівель.

Аналізуючи відмінності між європейськими стандартами та національним законодавством України, можна зазначити, що основні проблеми стосуються як політичної, так і адміністративної сфер. По-перше, Україна потребує зміцнення демократичних інститутів, оскільки політична воля до реалізації реформ часто виявляється недостатньою. Це веде до того, що навіть коли європейські принципи інтегруються в законодавство, вони не завжди виконуються на практиці. Наприклад, законодавство про державну службу в Україні проголошує європейські стандарти, але на практиці досі існують численні випадки політичних призначень і відсутності належної кваліфікації серед державних службовців.

По-друге, відсутність реальних економічних важелів для забезпечення реформ, зокрема через економічні бар'єри, такі як недостатнє фінансування та корупція, також ускладнює процес гармонізації. Зокрема, надмірна бюрократія і недосконала система фінансового контролю часто не дозволяють ефективно реалізовувати реформи, які мають бути впроваджені на основі європейських стандартів.

Таким чином, для повної інтеграції європейських принципів в національне законодавство України необхідно значно вдосконалити нормативно-правову базу, посилити контроль за виконанням законодавчих

актів, забезпечити більш ефективне управління та відновити довіру до державних інститутів.

2.2. Позитивна практика адаптації європейських принципів в Україні

Позитивна практика адаптації європейських принципів публічного управління в Україні демонструє значний потенціал для зміцнення демократичних інституцій, покращення якості надання адміністративних послуг та підвищення прозорості управління. Вона слугує своєрідним дороговказом у процесі реформ, дозволяючи уникати попередніх помилок і формувати ефективні моделі розвитку, які відповідають сучасним європейським стандартам.

Значення успішних кейсів для розбудови публічного управління важко переоцінити. Вони не лише сприяють реалізації стратегічних цілей, але й допомагають створити новий рівень довіри між державою та громадянами. Зокрема, практика децентралізації, яка є ключовою реформою в адаптації європейських принципів, стала яскравим прикладом ефективної інтеграції стандартів ЄС у національну систему управління. Закон України «Про добровільне об'єднання територіальних громад» [54, ст. 91] створив правову основу для передачі повноважень та фінансових ресурсів на місцевий рівень, що забезпечило значну автономію громадам. Успішні кейси створення об'єднаних територіальних громад (ОТГ), такі як у Дніпропетровській, Тернопільській та Львівській областях, свідчать про практичну реалізацію принципів субсидіарності та децентралізації, що є фундаментальними для європейського публічного управління.

Адаптація норм у сфері децентралізації має безпосередній вплив на якість регіонального розвитку [40, с. 46]. Наприклад, законодавчі зміни дозволяють громадам самостійно розпоряджатися бюджетними коштами, що привело до збільшення обсягу інвестицій у місцеву інфраструктуру, освіту та охорону здоров'я. Завдяки механізмам прозорості та підзвітності,

передбаченим у законах про державний контроль і місцеве самоврядування, було впроваджено нові стандарти управління, які підвищили ефективність використання ресурсів.

Одним із найбільш помітних досягнень стала диджиталізація адміністративних послуг, зокрема створення порталу «Дія». Ця платформа стала символом прозорості та доступності, забезпечуючи громадянам можливість взаємодії з державою в цифровому форматі. Ці досягнення свідчать про перехід до сучасної моделі надання послуг, яка відповідає найкращому європейському досвіду [71, с. 139].

Реформа територіальної організації влади також сприяла реалізації принципів Європейської хартії місцевого самоврядування, яка акцентує увагу на автономії громад і праві мешканців брати участь у прийнятті рішень. Україна змогла досягти значних результатів у цьому напрямку завдяки програмам підтримки та розвитку від міжнародних партнерів, таких як Європейський Союз та ООН. Пілотні проєкти в областях демонструють, що нові підходи до управління сприяють покращенню якості життя мешканців, а також посиленню ролі громадянського суспільства.

Позитивний досвід України у впровадженні європейських принципів свідчить про те, що навіть за умов економічних, соціальних і політичних викликів можливо досягти значного прогресу. Ці успіхи є важливим аргументом на користь продовження реформ і стимулювання інтеграційних та інноваційних процесів [23, с. 140]. Водночас аналіз позитивної практики дозволяє краще зрозуміти потреби адаптації та подальшого вдосконалення національного законодавства.

Розвиток регіонального управління в Україні продовжує відігравати ключову роль у процесі адаптації європейських стандартів. Закон України «Про засади державної регіональної політики» став основою для впровадження політики децентралізації, яка надає місцевим громадам більше повноважень і можливостей для самоврядування [61]. Результати реалізації цього закону демонструють значне зростання спроможності громад до

планування розвитку та управління ресурсами. Одним із прикладів, як вже зазначалося, є успішна реорганізація територіальної структури в Дніпропетровській області, де створення об'єднаних територіальних громад (ОТГ) сприяло поліпшенню інфраструктури та якості соціальних послуг [43, с. 131].

Водночас адаптація європейських стандартів стала стимулом для регіонів до активнішої участі в міжнародних проєктах. Наприклад, у Львівській області реалізовано програму транскордонного співробітництва з Польщею, що сприяє покращенню екологічної ситуації та модернізації транспортної інфраструктури. Такі ініціативи не лише сприяють інтеграції України в європейський простір, але й створюють позитивний імідж країни як надійного партнера.

Реформування адміністративних процедур стало ще одним важливим напрямком у рамках адаптації до європейських принципів. Закон «Про адміністративні послуги» запровадив нові стандарти роботи центрів надання адміністративних послуг (ЦНАПів), які стали основою для підвищення якості обслуговування громадян. Наприклад, ЦНАПи в Одесі та Вінниці впровадили систему попереднього запису та електронного документообігу, що дозволило скоротити черги та час очікування [47].

Особливу увагу слід приділити диджиталізації адміністративних послуг, про що також зазначалося вище, яка стала символом сучасних реформ в Україні. Портал «Дія» є дійсно центральним інструментом цієї трансформації. Впровадження платформи дозволило об'єднати широкий спектр послуг, які раніше вимагали тривалих процедур. Так, через «Дію» громадяни можуть оформлювати закордонні паспорти, реєструвати підприємницьку діяльність, подавати заявки на соціальну допомогу та навіть змінювати місце реєстрації онлайн. Відсутність необхідності фізично відвідувати органи влади значно полегшує життя громадян, знижує ризик корупції та бюрократичну тяганину. Наприклад, у 2022 році через портал «Дія» було надано понад 10 мільйонів послуг, що тільки підкреслює його

ефективність.

Одним із найуспішніших проєктів став сервіс «єМалятко», який дозволяє отримувати до десяти послуг для новонароджених дітей в електронному форматі. Цей проєкт значно спростив доступ громадян до державних послуг і підвищив ефективність роботи органів влади.

Електронний документообіг також відіграє ключову роль у зниженні бюрократичного навантаження та підвищенні прозорості процесів. Наприклад, у сфері земельних відносин електронний кадастр значно скоротив корупційні ризики та полегшив доступ до інформації для громадян і бізнесу. Крім того, впровадження електронного підпису сприяло значному скороченню часу на підготовку та узгодження документів.

Успішні кейси адаптації європейських принципів, зокрема в рамках децентралізації та диджиталізації, створюють передумови для подальшої модернізації системи публічного управління. Наприклад, Львівська міська рада впровадила платформу відкритих даних, що дозволяє громадянам контролювати використання бюджетних коштів [41, с. 436]. У Києві запущено проєкт «Безпечне місто», який інтегрує системи відеоспостереження для підвищення рівня громадської безпеки.

Таким чином, адаптація до європейських стандартів не лише змінює механізми роботи органів влади, але й покращує якість життя громадян. Проте для повноцінної реалізації цих принципів необхідно забезпечити стабільне фінансування реформ, посилити боротьбу з корупцією та створити додаткові інструменти для залучення громадян до процесів управління. Успіх у цих напрямках стане важливим кроком до інтеграції України в європейський простір.

Імплементація принципу прозорості на місцевому рівні в Україні стала однією з ключових складових реформ у публічному управлінні. Прозорість забезпечує доступ громадян до інформації, що дозволяє контролювати діяльність органів влади та знижувати ризики корупції. Одним із вагомих досягнень у цьому напрямку стало запровадження платформи «Відкритий

бюджет», яка дозволяє громадянам у режимі реального часу спостерігати за використанням бюджетних коштів. Наприклад, у місті Вінниця платформа забезпечує доступ до даних про всі етапи бюджетного процесу: від формування до виконання та звітності. Це сприяє підвищенню довіри громадян до місцевої влади та стимулює їхню активну участь у прийнятті рішень.

Закон України «Про доступ до публічної інформації» встановлює зобов'язання органів влади публікувати фінансові дані у відкритому доступі. Впровадження електронних інструментів, таких як бюджетний моніторинг, дозволило громадянам слідкувати за ефективністю витрачання коштів. Наприклад, у Львівській області прозорий бюджет допоміг виявити випадки нецільового використання коштів на місцевому рівні, що стало основою для впровадження антикорупційних заходів [55]. У місті Дніпро, «Відкритий бюджет» допоміг забезпечити прозорість при фінансуванні соціальних програм, таких як ремонт дитячих садків і шкіл, що суттєво зменшило критику з боку громади.

Електронні петиції також стали важливим інструментом залучення громадськості до управління на місцевому рівні. Вони дозволяють громадянам пропонувати ініціативи та вимагати розгляду важливих для громади питань. Цей інструмент дозволяє громадянам порушувати питання, які розглядаються владою, якщо вони набирають певну кількість голосів. Так, у Львові петиція про покращення громадського транспорту зібрала понад 10 тисяч підписів і була реалізована шляхом модернізації трамвайної мережі. Подібні механізми також дозволяють владі краще розуміти потреби громади, що сприяє ефективнішому плануванню. Київська міська рада завдяки петиції ухвалила рішення про створення нових зелених зон у місті. Закон України «Про звернення громадян» надає правову основу для впровадження такого механізму [62].

Громадські слухання є ще одним ефективним інструментом, який дозволяє враховувати думку громадян у процесі ухвалення рішень. У

Тернополі громадські слухання з питань міського планування дали можливість врахувати побажання мешканців щодо розташування громадських просторів і транспортної інфраструктури. У місті Одеса громадські слухання з питань забудови узбережжя Чорного моря дозволили уникнути реалізації проектів, які могли б нашкодити екології та інтересам громади. Закон України «Про місцеве самоврядування в Україні» закріплює механізм організації таких слухань, сприяючи їхньому поширенню [63].

Залучення громадськості через сучасні електронні інструменти та забезпечення прозорості процесів ухвалення рішень змінили саму сутність публічного управління. Замість вертикальної системи ухвалення рішень, притаманної радянському періоду, формується горизонтальна структура, яка базується на діалозі з громадянами. Успішні приклади, як-от громадський бюджет у Полтаві, де громадяни самі обирають проекти для фінансування, демонструють потенціал цих реформ для зміцнення демократії та розвитку місцевого самоврядування [73].

Важливо зазначити, що принцип прозорості має не лише соціальний, а й економічний ефект. Публікація даних про витрати бюджету дозволяє бізнесу краще планувати свою діяльність, сприяє залученню інвестицій та створює конкурентне середовище для державних закупівель. Закон України «Про публічні закупівлі», про який також вже йшла мова, встановив вимогу проводити всі закупівлі через систему ProZorro, яка забезпечує прозорість і конкурентність процесу.

Прозорість у сфері місцевого самоврядування не обмежується лише фінансовими питаннями. Впровадження електронного документообігу значно знизило бюрократичне навантаження, прискорило розгляд звернень громадян і зробило процедури управління більш зручними [8, с.131]. Наприклад, у Тернополі система електронного документообігу скоротила час розгляду звернень на 40%, що дозволило місцевій владі зосередитися на стратегічних завданнях.

Таким чином, розвиток принципу прозорості на місцевому рівні через

платформи, електронні петиції та громадські слухання не лише сприяє ефективному управлінню, але й формує нову політичну культуру, засновану на взаємодії влади та громадян. Для подальшого успіху цих реформ необхідно вдосконалювати законодавчу базу, розширювати доступ до сучасних технологій та посилювати громадську обізнаність щодо можливостей участі в управлінні.

Отже, саме результати децентралізації та регіонального управління в Україні стали яскравим прикладом позитивної адаптації європейських стандартів у публічному управлінні. Процес децентралізації, що розпочався з прийняттям Концепції реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади, був спрямований на передачу повноважень від центральної влади до місцевих громад, забезпечення їхньої фінансової незалежності та створення сприятливих умов для сталого розвитку регіонів [20]. Законодавчою основою цього процесу стали закони України «Про добровільне об'єднання територіальних громад» та «Про засади державної регіональної політики».

Передача повноважень місцевим громадам сприяла підвищенню їхньої фінансової спроможності. Завдяки бюджетній децентралізації, що базується на змінах до Бюджетного кодексу України, громади отримали прямий доступ до частини податків, таких як податок на доходи фізичних осіб. Це дозволило місцевим органам влади інвестувати у розвиток інфраструктури, освіти, медицини та інших сфер, що безпосередньо впливають на якість життя громадян.

Інтеграція європейських стандартів у планування регіонального розвитку стала ще одним важливим кроком у реформуванні публічного управління. Прийняття Закону України «Про засади державної регіональної політики» у 2015 році заклало основи для розробки стратегій регіонального розвитку, які враховують потреби та потенціал кожного регіону. У цьому контексті успішним прикладом стала Стратегія розвитку Львівської області, що передбачала залучення інвестицій у туристичну галузь, створення нових

робочих місць та розвиток транспортної інфраструктури [61].

Децентралізація також дала змогу громадам самостійно вирішувати питання місцевого значення, впроваджуючи європейські підходи до управління територіями. Це не лише сприяло покращенню інфраструктури, але й активізувало участь громадян у процесі прийняття рішень.

Завдяки реформі територіальної організації влади створено понад 1,5 тисячі об'єднаних територіальних громад (ОТГ), які отримали нові можливості для розвитку. Їхнє формування сприяло оптимізації адміністративного поділу країни та забезпеченню ефективнішого управління ресурсами. Наприклад, у Хмельницькій області об'єднані громади змогли значно покращити якість надання медичних та освітніх послуг завдяки співпраці з міжнародними донорами та впровадженню нових підходів до управління.

Важливу роль у реформуванні публічного управління відіграли програми Європейського Союзу, зокрема, «U-LEAD з Європою», яка допомагає громадам у створенні ЦНАПів та підвищенні професійного рівня працівників місцевих органів влади [51].

Децентралізація також стимулювала розвиток міжмуніципального співробітництва, яке базується на положеннях Закону України «Про співробітництво територіальних громад». У Закарпатській області кілька громад об'єднали свої ресурси для реалізації спільних інфраструктурних проєктів, таких як будівництво доріг та систем водопостачання [67].

Загалом, саме результати децентралізації та інтеграції європейських стандартів у регіональне управління демонструють значний прогрес у реформуванні публічного управління в Україні. Це не лише підвищило ефективність та прозорість управлінських процесів, але й сприяло розвитку громадянського суспільства та активізації участі громадян у житті своїх громад.

Позитивна практика адаптації європейських принципів публічного управління в Україні закладає основу для наступних етапів реформ, що

мають на меті забезпечити ефективність, прозорість і сталий розвиток системи публічного управління. Цей досвід показує, що впровадження таких принципів можливе навіть за умов соціальних, економічних і політичних викликів, зокрема, у період воєнного конфлікту.

Аналіз досвіду адаптації європейських принципів у публічному управлінні дозволяє стверджувати, що Україна має всі можливості для подальшої інтеграції у європейський простір. Успішні кейси демонструють, що навіть в умовах значних викликів, таких як збройний конфлікт, реформи можуть бути ефективними, якщо базуються на чіткій нормативно-правовій основі, підтримуються суспільством та отримують допомогу міжнародних партнерів.

2.3. Реалізація принципу верховенства права у публічному управлінні та законодавстві України

Принцип верховенства права є основою побудови демократичної держави, яка керується законами, а не свавіллям. У контексті публічного управління цей принцип визначає, що всі органи влади, посадові особи, юридичні та фізичні особи зобов'язані діяти виключно в межах закону. Конституція України проголошує верховенство права основоположною засадою державного ладу, підкреслюючи, що Конституція є найвищим правовим актом і закони чи інші нормативно-правові акти повинні їй відповідати [19, ст. 8].

Сутність верховенства права полягає у забезпеченні балансу між владою та правами людини, гарантуванні справедливості, забезпеченні законності та прозорості дій урядових і адміністративних органів. Європейський суд з прав людини (ЄСПЛ) у своїх рішеннях неодноразово наголошував, що цей принцип вимагає передбачуваності законів і їхньої доступності для громадян. Наприклад, у справі *Sunday Times v. United Kingdom* ЄСПЛ підкреслив, що закон має бути зрозумілим та

передбачуваним для громадянина [3, с. 11].

Верховенство права складається з декількох основних аспектів. Законність передбачає, що діяльність державних органів базується на законі та відповідає його нормам. Закон України «Про Кабінет Міністрів України» встановлює, що виконавча влада має керуватися Конституцією та законами України, забезпечуючи правопорядок і захист прав людини. Правова визначеність включає чіткість, однозначність та стабільність законодавства, що дозволяє громадянам передбачати наслідки своїх дій. Наприклад, прийняття нової редакції Закону України «Про адміністративні послуги» спрямоване на зменшення правової невизначеності в наданні державних послуг.

Заборона свавілля стосується запобігання порушенню прав громадян органами державної влади. В Україні цей аспект впроваджується через інституції, такі як Конституційний Суд, який має право скасувати неконституційні акти. Наприклад, рішення КСУ щодо неконституційності окремих норм Закону України «Про очищення влади» свідчить про реалізацію цього принципу на практиці [65].

Доступ до правосуддя як аспект верховенства права є ключовим для захисту прав громадян. Наприклад, Кодекс адміністративного судочинства України передбачає механізми оскарження рішень, дій чи бездіяльності органів влади. Зокрема, через суд громадяни можуть домогтися справедливого рішення у спорах із державними установами.

Дотримання прав людини є центральним компонентом верховенства права, що відповідає міжнародним стандартам, закріпленим у Європейській конвенції з прав людини. В Україні цей принцип забезпечується через Національну стратегію у сфері прав людини, ухвалену Указом Президента у 2015 році.

Рівність перед законом і заборона дискримінації втілені у Законі України «Про забезпечення рівних прав та можливостей жінок і чоловіків» [58]. Важливим кроком стало запровадження електронних петицій, що

забезпечують рівні можливості для громадян брати участь у прийнятті управлінських рішень.

Отже, принцип верховенства права є не лише основою функціонування системи публічного управління, але й важливим чинником захисту прав і свобод громадян. Його реалізація в Україні є поступовим процесом, що вимагає вдосконалення законодавства та приведення його у відповідність до європейських стандартів.

Принцип верховенства права закріплений в українському законодавстві як фундаментальна засада, яка регулює відносини між державою, громадянами та правосуддям. Як вже зазначалося, у статті 8 Конституції України визначено, що верховенство права є основою правового порядку, а Конституція має найвищу юридичну силу. Це положення створює обов'язок для всіх державних органів діяти в межах Конституції та законів, а також забезпечує правову визначеність і захист прав людини. У контексті публічного управління цей принцип вимагає, щоб діяльність органів влади була прозорою, підзвітною та відповідала демократичним стандартам.

1. Україна також зобов'язалася дотримуватися міжнародних стандартів у сфері верховенства права, підписавши та ратифікувавши низку міжнародних угод, зокрема Європейську конвенцію з прав людини. Ці зобов'язання вплинули на реформування національного законодавства, включаючи забезпечення правосуддя, ефективність правозахисних інституцій та боротьбу з корупцією. Закон України «Про засади державної антикорупційної політики на 2021-2025 роки» спрямований на запобігання корупційним діям у державному управлінні, що також є частиною реалізації верховенства права. Наприклад, створення Національного агентства з питань запобігання корупції (НАЗК) сприяло посиленню прозорості у фінансових звітах та деклараціях посадових осіб [60].

Ключову роль у реалізації верховенства права відіграє так зване «Мірило правовладдя» – концепція, що оцінює відповідність законодавства і практики принципам верховенства права. Це включає такі критерії, як якість

закону, доступність до правосуддя, рівність перед законом та ефективність правозахисних механізмів [37].

Отже, реалізація принципу верховенства права є процесом, що поєднує нормативне регулювання, реформу інституцій і впровадження міжнародних стандартів .

Якщо звернутися до проблематики реалізації принципу верховенства права в Україні, пов'язаної з функціонуванням інституційних механізмів, то саме вони повинні забезпечувати правовий порядок і захист прав громадян. Судова влада відіграє ключову роль у гарантуванні верховенства права, що закріплено в статті 124 Конституції України. Згідно з цим положенням, юрисдикція судів поширюється на всі правовідносини в державі, а судді зобов'язані діяти незалежно, керуючись виключно законом та принципом верховенства права [19, ст. 124]. Для забезпечення прозорості судочинства в Україні було запроваджено електронний суд, який полегшує доступ до правосуддя та зменшує вплив людського фактора.

Антикорупційні органи, такі як Національне агентство з питань запобігання корупції (НАЗК) і Національне антикорупційне бюро України (НАБУ), сприяють дотриманню принципу верховенства права через боротьбу з корупцією в органах публічного управління. Закон України «Про запобігання корупції» створює правові основи для діяльності цих органів, спрямовані на забезпечення прозорості та підзвітності посадових осіб [59]. Зокрема, система електронного декларування активів посадовців значно зменшила можливості для приховування корупційних доходів.

Важливу роль у забезпеченні верховенства права відіграє Уповноважений Верховної Ради України з прав людини. Його діяльність регламентується Законом України «Про Уповноваженого Верховної Ради України з прав людини» і спрямована на моніторинг дотримання прав людини та протидію їхнім порушенням. У сфері публічного управління Уповноважений активно використовує механізми звернення до Конституційного Суду для перевірки нормативно-правових актів на

відповідність Конституції, а також проводить оцінку прозорості та ефективності роботи органів державної влади [68].

Практичні аспекти імплементації принципу верховенства права проявляються у вирішенні конфліктів між громадянами та владою. Одним із прикладів є використання механізмів адміністративного судочинства для оскарження рішень органів публічної адміністрації. Адміністративні суди, керуючись статтею 6 Кодексу адміністративного судочинства України, забезпечують дотримання принципів законності та рівності перед законом, надаючи громадянам можливість ефективного захисту своїх прав.

Таким чином, реалізація принципу верховенства права в Україні базується на ефективній роботі судової влади, антикорупційних органів, діяльності Уповноваженого з прав людини та впровадженні сучасних механізмів прозорості й підзвітності. Ці інструменти не лише сприяють дотриманню прав людини, але й формують довіру громадян до публічного управління.

Разом з тим, реалізація принципу верховенства права в Україні стикається з низкою викликів, які потребують системного підходу до їх вирішення. Однією з ключових проблем є правова невизначеність, спричинена недосконалістю національного законодавства. Попри те, що стаття 8 Конституції України закріплює верховенство права як основоположний принцип, в практичному застосуванні законодавчі акти часто суперечать один одному, створюючи плутанину в правозастосуванні. Це ускладнює виконання норм права, особливо в публічному управлінні, де потрібні чіткі та передбачувані правила. У цьому контексті важливими є постійна гармонізація законодавства та забезпечення його відповідності європейським стандартам, зокрема, вимогам Рекомендації № R(2004)20 Комітету міністрів Ради Європи про верховенство права.

Політична нестабільність є ще одним значним фактором, який ускладнює дотримання принципу верховенства права. Періодичні зміни політичного керівництва часто супроводжуються відхиленнями від принципу

правової визначеності, зокрема через непрогнозовані зміни у правовій базі. Законодавчий процес іноді використовується як інструмент політичної боротьби, що може підривати довіру громадян до державних інституцій. Крім того, практика ухвалення законів у прискореному режимі, без належного громадського обговорення, суперечить міжнародним стандартам, зокрема, Венеційським принципам, які передбачають прозорість і інклюзивність законодавчого процесу.

Зовнішня агресія також значно впливає на реалізацію принципу верховенства права. Тимчасова окупація частини території України створює численні виклики для забезпечення правової визначеності та захисту прав громадян на цих територіях. Згідно з Резолюцією Генеральної Асамблеї ООН A/RES/68/262 про територіальну цілісність України, міжнародна спільнота підтримує суверенітет України, однак питання забезпечення правосуддя для громадян в окупованих регіонах залишається складним [72]. Держава вживає заходів для забезпечення доступу до правосуддя для переселенців і запроваджує окремі механізми вирішення спорів, зокрема, спеціальні адміністративні процедури, передбачені Законом України «Про забезпечення прав і свобод внутрішньо переміщених осіб».

Незважаючи на ці виклики, в Україні є успішні приклади застосування принципу верховенства права, які слугують точкою відліку для подальших реформ. Зокрема, реформа адміністративної юстиції, запроваджена через Кодекс адміністративного судочинства України, стала значним кроком у зміцненні верховенства права. Стаття 6 цього Кодексу закріплює принцип забезпечення права кожної особи на ефективний судовий захист від рішень, дій чи бездіяльності суб'єктів владних повноважень. Практичне застосування цієї норми дозволило вирішити тисячі конфліктів між громадянами та органами влади, демонструючи ефективність адміністративного судочинства як механізму реалізації верховенства права.

Ще одним успішним прикладом є розвиток антикорупційної інфраструктури в Україні. Діяльність НАБУ і Вищого антикорупційного суду

дозволяє виявляти та ефективно розслідувати корупційні злочини, зміцнюючи довіру суспільства до принципу рівності всіх перед законом. Такі заходи не лише сприяють дотриманню верховенства права, але й формують нову культуру правовідносин у публічному управлінні.

Таким чином, реалізація принципу верховенства права у публічному управлінні України є ключовим напрямом формування демократичної, правової держави, але залишається як джерелом досягнень, так і викликів. Верховенство права є не лише концептуальною основою державного устрою, але й практичним інструментом забезпечення справедливості, ефективності та прозорості у публічному управлінні. Висновки свідчать, що Україна досягла значного прогресу у формуванні відповідних інституцій, таких як антикорупційні органи (НАЗК, НАБУ) та Вищий антикорупційний суд, а також у впровадженні адміністративного судочинства як механізму захисту прав громадян. Стаття 8 Конституції України закріплює принцип верховенства права як невід'ємний елемент правової системи, а стаття 19 підтверджує необхідність чіткого дотримання законів всіма органами влади [19, ст. 8, 19].

Роль верховенства права у формуванні ефективної системи публічного управління важко переоцінити. Він слугує гарантією прозорості, рівності перед законом та передбачуваності рішень у всіх сферах. Це є ключовим фактором довіри громадян до держави, що підтверджують і міжнародні стандарти. Успіх реалізації цього принципу в Україні залежатиме від системного підходу до законодавчої гармонізації, політичної стабільності та ефективного функціонування інституцій, орієнтованих на захист прав людини і дотримання правової визначеності.

Висновки до 2 розділу

Проаналізувавши виклики імплементації європейських принципів у національне законодавство України, варто підкреслити ключові бар'єри, які

уповільнюють цей процес. Політична нестабільність, брак політичної волі та проблема реформування залишаються значними перешкодами.

Соціальні проблеми, зокрема низька правова культура та недовіра громадян до органів влади, ускладнюють реалізацію реформ. Брак прозорості у роботі державних установ і слабка взаємодія з громадськістю обмежують підтримку нововведень. Економічні виклики, такі як недостатнє фінансування, наявність корупції та тиск через збройний конфлікт, значно звужують можливості інтеграції європейських стандартів.

Попри позитивні зрушення, такі як Закон України «Про державну службу» та «Про адміністративні послуги», гармонізація законодавства стикається з серйозними перешкодами. Для ефективного впровадження європейських принципів необхідні систематичні зусилля у подоланні політичних, соціальних та економічних бар'єрів, а також зміцнення демократичних інститутів та правової культури.

Адаптація європейських принципів публічного управління в Україні демонструє важливість комплексного підходу, що включає нормативну, організаційну та освітню складові. Тобто, з одного боку є перешкоди, про які зазначалося вище, але є й успішні кейси, такі як децентралізація на основі Закону України «Про добровільне об'єднання територіальних громад», впровадження порталу «Дія», які показують, як стратегічне планування, цифровізація адміністративних послуг і посилення прозорості сприяють підвищенню ефективності управління та довіри громадян. Зростання фінансової незалежності громад, активізація громадської участі через е-петиції й «Відкритий бюджет» також доводять важливість залучення суспільства до процесу ухвалення рішень.

Результати таких реформ свідчать, що, незважаючи на виклики, включаючи збройний конфлікт, Україна успішно рухається до інтеграції в європейський простір. Важливою є необхідність підтримки принципу прозорості, масштабування вдалого досвіду та зміцнення регіональної політики відповідно до європейських стандартів. Цей досвід створює

платформу для подальшої розбудови публічного управління, орієнтованого на потреби громадян і міжнародну співпрацю.

Що стосується реалізації принципу верховенства права у публічному управлінні України, то це є ключовим кроком у побудові демократичної та правової держави. Він закріплений в статті 8 Конституції України як фундаментальний принцип, що визначає порядок дій усіх органів влади. Значний прогрес досягнуто у створенні інституцій, таких як антикорупційні органи (НАЗК, НАБУ) та адміністративні суди, які забезпечують захист прав громадян і прозорість публічного управління. Водночас імплементація цього принципу відображена у таких законах, як «Про забезпечення прав і свобод внутрішньо переміщених осіб», що допомагає долати виклики, спричинені війною та окупацією частини території України. Міжнародна підтримка, як-от резолюція ООН A/RES/68/262, підкреслює важливість дотримання принципу верховенства права в Україні в умовах зовнішньої агресії.

Однак, на шляху реалізації принципу виникають виклики, зокрема прогалини в законодавстві, правова невизначеність та політична нестабільність. Зовнішня агресія та її наслідки також ускладнюють реалізацію принципу верховенства права, створюючи проблеми для функціонування правосуддя. Попри це, цей принцип залишається основою довіри громадян до держави, забезпечуючи прозорість, рівність перед законом та стабільність у всіх сферах управління. Подальший успіх у його реалізації залежить від законодавчої гармонізації, зміцнення інституцій та ефективної інтеграції європейських принципів у публічне управління.

РОЗДІЛ 3. МІЖНАРОДНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ ЄВРОПЕЙСЬКИХ ПРИНЦИПІВ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В УКРАЇНІ

3.1. Проекти Європейського Союзу для підтримки реформ щодо імплементації європейських принципів

Проекти Європейського Союзу відіграють ключову роль у трансформації системи публічного управління в Україні, сприяючи впровадженню сучасних стандартів, спрямованих на забезпечення ефективності, прозорості та відповідальності державних інституцій. Угода про асоціацію між Україною та ЄС, підписана у 2014 році, стала фундаментом для низки ініціатив, спрямованих на адаптацію європейських принципів управління. 28 лютого 2022 року Україна офіційно подала заявку на вступ до Європейського Союзу. Цей крок був зроблений у прискореному порядку після початку повномасштабної російської агресії. Президент України Володимир Зеленський підписав заявку на вступ і наголосив на важливості цього рішення для майбутнього України та Європи в цілому.

Європейська Рада 23 червня 2022 року ухвалила рішення про надання Україні статусу країни-кандидата на вступ до ЄС. Це рішення стало значним етапом у євроінтеграційних прагненнях України і підкреслило підтримку Євросоюзу реформам, які впроваджує Україна в сферах верховенства права, боротьби з корупцією, реформи державного управління та інших важливих напрямів.

Процес вступу до ЄС передбачає виконання низки вимог і реформ, необхідних для відповідності Копенгагенським критеріям. Україна активно працює над адаптацією законодавства до європейських стандартів, що охоплює правову, економічну та адміністративну сфери.

У рамках цієї співпраці розроблено та впроваджено численні проекти, що охоплюють як центральний, так і регіональний рівень, створюючи умови для системних реформ у державному секторі.

Програма U-LEAD з Європою стала однією з найуспішніших ініціатив, спрямованих на підтримку процесу децентралізації, підвищення адміністративної спроможності місцевих громад і надання якісних послуг громадянам [51]. Водночас програма SIGMA, яка реалізується спільно з ОЕСР, забезпечує розробку методологій та рекомендацій щодо покращення управлінських процесів. Зокрема, SIGMA сприяла перегляду законодавства, а саме Закону України «Про державну службу», що впроваджує прозорі принципи набору та роботи державних службовців. Ці проекти є прикладом практичної підтримки, яка допомагає Україні реалізувати європейські цінності в управлінні та наближати правову систему до стандартів ЄС.

Ініціативи ЄС також спрямовані на антикорупційну діяльність та електронне врядування. Наприклад, розробка та впровадження платформи «Дія», про яку вже неодноразово згадувалося, стала результатом багаторічної співпраці з міжнародними донорами, включно з ЄС, і сприяла спрощенню адміністративних процедур та покращенню доступу до державних послуг.

Європейський Союз, окрім технічної та фінансової допомоги, виступає також як гарант стабільності реформ. Підтримка з боку ЄС стимулює українське суспільство та уряд зберігати орієнтир на європейські цінності та принципи, навіть за умов складної політичної ситуації. Це підтверджує ключову роль ЄС у формуванні довгострокового бачення розбудови України як сучасної, демократичної держави з ефективним публічним управлінням.

Вивчаючи більш детально проекти Європейського Союзу, потрібно зазначити, що вони є фундаментальним компонентом у процесі реформування системи публічного управління в Україні та, безперечно, сприяють адаптації національного законодавства до європейських стандартів і створенню сучасної, прозорої та ефективної моделі державного управління. Проект U-LEAD з Європою спрямований на підтримку децентралізації та

розвиток місцевого самоврядування. Ця програма реалізується за фінансової підтримки ЄС у партнерстві з Німеччиною, Швецією, Польщею та Данією, що забезпечує її широке охоплення та комплексний підхід до вирішення проблем. U-LEAD з Європою фокусується на створенні спроможних об'єднаних територіальних громад (ОТГ), що отримують підтримку у вигляді навчання, технічного оснащення та інфраструктурних проєктів [51]. Важливим нормативним підґрунтям для реалізації цієї програми є Закон України «Про добровільне об'єднання територіальних громад», який забезпечує правові умови для зміцнення місцевого самоврядування.

Результати впровадження програми U-LEAD з Європою є значними: було створено сотні нових громад, які отримали прямий доступ до ресурсів, зміцнили місцеву економіку та покращили якість надання адміністративних послуг. Успіхи цієї програми демонструють ефективність децентралізації, зокрема завдяки сучасному підходу до управління, заснованому на принципах підзвітності, прозорості та громадської участі. Саме завдяки цій програмі в громадах активно використовуються центри надання адміністративних послуг (ЦНАП), які надають жителям можливість отримувати державні послуги швидко й без зайвого бюрократичного навантаження [51].

Не менш важливим інструментом підтримки реформування державного управління є програма SIGMA (Support for Improvement in Governance and Management). Реалізована у співпраці ЄС та Організації економічного співробітництва та розвитку (ОЕСР), вона спрямована на зміцнення державних інституцій України, вдосконалення процесів формування політики, управління публічними фінансами та державної служби [44]. Зокрема, завдяки рекомендаціям SIGMA було ухвалено Закон України «Про державну службу», який заклав основи сучасної системи управління кадрами в державному секторі. Закон передбачає прозорі конкурсні процедури, розвиток професійної компетентності державних службовців та їхню політичну нейтральність.

Програма також підтримала розвиток стратегічного планування в Україні. Це включає імплементацію середньострокового бюджетного планування, що сприяє більш ефективному використанню державних ресурсів і забезпечує прозорість фінансових потоків. Важливими досягненнями є також розробка рекомендацій для гармонізації українського законодавства з ЄС, зокрема у сфері публічних закупівель, де впровадження електронної системи Prozorro стало знаковим кроком до забезпечення відкритості та конкурентності.

Окрім цих ключових програм, ЄС через угоду про асоціацію з Україною підтримує масштабні проекти технічної допомоги, спрямовані на вдосконалення адміністративних процедур. Наприклад, у рамках секторального діалогу у сфері юстиції та внутрішніх справ реалізуються ініціативи, що покращують доступ громадян до правосуддя та підвищують прозорість у діяльності правоохоронних органів. Також слід зазначити програми, спрямовані на розвиток електронного урядування, які роблять державне управління доступним і зрозумілим для громадян, підвищують ефективність роботи держслужбовців і знижують рівень корупції.

Основними такими програмами є:

1. Програма "Право-Justice" – спрямована на підтримку реформ у сфері юстиції, підвищення прозорості судової системи та покращення доступу до правосуддя для громадян. Програма включає навчання суддів, адвокатів і представників громадського сектору, а також технічну допомогу в оптимізації судових процесів [57].

2. Ініціатива EU4Digital – розвиває електронне урядування, цифрові послуги та інструменти для прозорого управління. Вона сприяє модернізації інфраструктури ІТ-систем державних органів і зниженню рівня корупції завдяки автоматизації адміністративних процесів [13].

3. Проекти в рамках Угоди про асоціацію – включають заходи з підтримки реформи державної служби, публічних фінансів, судової системи

та безпеки. У межах цих ініціатив вдосконалюється законодавство, навчання кадрів і впроваджуються сучасні підходи до управління.

4. Програма EUACI (EU Anti-Corruption Initiative) – зосереджена на посиленні спроможності правоохоронних органів боротися з корупцією, а також на підвищенні прозорості в державному секторі [50].

Завдяки цим проектам Україна здійснює трансформацію своїх управлінських підходів, поступово інтегруючись до європейського простору. Такі ініціативи зміцнюють не лише окремі аспекти державного управління, але й загальну спроможність держави ефективно виконувати свої функції. Водночас, виклики, такі як необхідність посилення інституційної стійкості та боротьби з корупцією, залишаються на порядку денному, вимагаючи подальшої співпраці з міжнародними партнерами.

Отже, проекти Європейського Союзу для підтримки реформ публічного управління відіграють важливу роль у системному реформуванні України, забезпечуючи інтеграцію європейських стандартів управління та демократії. Одним із ключових напрямів такої підтримки є розбудова інституційної спроможності. Зокрема, програма SIGMA забезпечує не лише оцінку ефективності адміністративного апарату, але й рекомендації щодо вдосконалення законодавства та управлінських практик. Основними її пріоритетами є дотримання принципів прозорості, підзвітності та підвищення професіоналізму державних службовців. У рамках Угоди про асоціацію між Україною та ЄС інституційна розбудова стала основою для перегляду функцій органів державної влади, їх оптимізації та розвитку спроможності надавати якісні публічні послуги.

Особливу увагу приділяють боротьбі з корупцією. Європейська ініціатива з боротьби з корупцією (EUACI) підтримує антикорупційні органи, зокрема НАЗК, НАБУ та Вищий антикорупційний суд. Ці проекти спрямовані на забезпечення незалежності судової влади та запровадження електронних інструментів для моніторингу державних фінансів.

У сфері електронного урядування ключовим проєктом став розвиток системи "Трембіта", яка забезпечує інтеграцію державних реєстрів і автоматизацію адміністративних послуг. Це дозволило значно зменшити бюрократичне навантаження на громадян і бізнес, а також знизити корупційні ризики через обмеження впливу людського фактора. Завдяки ініціативі EU4Digital, впроваджено електронні сервіси для громадян, зокрема електронний кабінет платника податків і послуги для бізнесу. Впровадження таких інструментів є важливою складовою реформи державного управління, що робить його більш прозорим, ефективним і доступним [13].

Гармонізація законодавства з нормами ЄС є ще одним важливим напрямом підтримки. Ухвалення закону України "Про адміністративну процедуру", заснованого на європейських принципах, стало значним кроком у створенні правової визначеності та передбачуваності адміністративних рішень. Крім того, гармонізація процедур державної служби з європейськими стандартами дозволила підвищити прозорість процесів призначення на посади, сприяти незалежності посадових осіб та виключити політичний тиск. ЄС також фінансує експертну підтримку для аналізу та перегляду законодавства у сфері правосуддя та внутрішніх справ, зокрема, у контексті дотримання прав людини та забезпечення верховенства права [48].

Проєкти Європейського Союзу мають ключове значення у підтримці реформ публічного управління України, зокрема через впровадження міжнародної координації та інтеграції передового досвіду ЄС. Одним із важливих аспектів є тісна взаємодія між українськими органами влади та європейськими структурами, такими як Європейська комісія, Європейська служба зовнішніх дій і спеціалізовані агенції ЄС. У рамках таких програм, як Twinning та TAIEХ, Україна отримує доступ до експертних консультацій, навчання для державних службовців і впровадження кращого управлінського досвіду. Ці механізми спрямовані на підвищення ефективності управління та узгодження політики із правовими актами ЄС, зокрема *acquis communautaire*.

Важливим кроком стало створення спільних платформ для обміну досвідом між українськими та європейськими фахівцями. Наприклад, у межах угоди про асоціацію між Україною та ЄС було започатковано секторальні діалоги, які включають тематику реформування публічного управління. Зокрема, платформи партнерства сприяють інтеграції європейських принципів прозорості, підзвітності та відкритості до української культури управління. Такий діалог підтримується регулярними моніторингами прогресу України, що надає змогу адаптувати стратегії відповідно до сучасних викликів.

Довгострокова співпраця між Україною та ЄС спрямована на створення стійкої системи публічного управління, яка відповідатиме сучасним європейським принципам. Це включає гармонізацію законодавства, впровадження інструментів моніторингу ефективності державних інституцій і подальший розвиток партнерських програм. У контексті майбутнього членства України в ЄС така співпраця формує основу для довготривалих реформ, що зміцнюють демократію, правову державу та добробут громадян.

3.2. Внесок міжнародних організацій у модернізацію системи публічного управління

Внесок міжнародних організацій у модернізацію системи публічного управління в Україні є ключовим елементом адаптації державного управління до європейських стандартів. Міжнародні організації, зокрема Європейський Союз, Організація Об'єднаних Націй, Організація економічного співробітництва та розвитку (OECD), Світовий банк, Міжнародний валютний фонд та Рада Європи, виступають основними партнерами у проведенні реформ, спрямованих на посилення принципів прозорості, підзвітності, верховенства права, інклюзивності тощо. Наприклад, ключові рекомендації OECD, представлені через програму SIGMA, спрямовані на покращення управлінських процедур, підвищення

ефективності та забезпечення інституційної стійкості. Ці рекомендації стали основою для низки реформ, зокрема у сфері державної служби та антикорупційної політики.

Міжнародні правові акти, як-от Європейська хартія місцевого самоврядування, забезпечують методологічну базу для децентралізаційних процесів. Впровадження положень Хартії дозволяє підвищити автономію місцевого самоврядування, що є важливим елементом європейської моделі публічного управління. Крім того, Угода про асоціацію між Україною та ЄС встановлює чіткі рамки співпраці та інтеграції українського законодавства у відповідності до сукупності норм і принципів, що регулюють діяльність держав-членів ЄС. Зокрема, статті 6 і 22 Угоди підкреслюють важливість реформ у сфері публічного управління, що є умовою для подальшого просування України в процесі європейської інтеграції [80].

Інтеграція міжнародних стандартів у національне законодавство супроводжується не лише технічною допомогою, але й активним діалогом між українськими та міжнародними експертами. Наприклад, у рамках співпраці з Радою Європи реалізуються програми, спрямовані на зміцнення верховенства права та підвищення стандартів управління правосуддям. У цьому контексті важливу роль відіграє Конвенція про захист прав людини і основоположних свобод, яка стала основою для створення нових стандартів у правовій системі України, зокрема у питаннях доступу до правосуддя та захисту прав громадян.

Таким чином, міжнародні організації виступають каталізаторами для трансформаційних процесів у публічному управлінні. Вони не лише сприяють розробці нових законодавчих ініціатив, а й забезпечують їхнє впровадження через навчання, технічну підтримку та постійний моніторинг виконання міжнародних зобов'язань.

Внесок міжнародних організацій, зокрема Організації Об'єднаних Націй (ООН), у модернізацію публічного управління України є суттєвим у формуванні основ для довгострокових реформ, які ґрунтуються на

міжнародних стандартах. ООН спрямовує свої зусилля на створення ефективного, інклюзивного та підзвітного публічного управління, акцентуючи увагу на правах людини, прозорості та забезпеченні рівності. У цьому контексті важливим інструментом є програми Програми розвитку ООН (ПРООН), що включають технічну підтримку для розробки стратегій управління, вдосконалення систем електронного урядування та покращення адміністративних послуг. Наприклад, ініціатива "Посилення демократичного урядування" передбачає модернізацію процедур у сфері управління, зокрема через впровадження елементів відкритих даних та цифрових сервісів.

Програми розвитку, реалізовані ООН в Україні, мають важливий вплив на підвищення адміністративної ефективності. Особливої уваги заслуговує ініціатива "Локальні бюджети і податкова децентралізація", що сприяє розширенню фінансової автономії місцевих громад та забезпеченню їхньої спроможності у наданні якісних послуг громадянам. Крім того, у рамках цих програм активно впроваджуються інструменти цифровізації, що дозволяють мінімізувати бюрократію та зменшити корупційні ризики [52].

Імплементація Цілей сталого розвитку (SDGs) у публічне управління стала важливим кроком до інтеграції міжнародних засад у національну систему. Наприклад, реалізація Цілі №16 "Мир, справедливість та сильні інституції" спрямована на забезпечення підзвітності органів влади, розширення доступу до правосуддя та захисту прав людини. У цьому напрямі ООН забезпечує навчання, консультації та аналіз політики, аби допомогти Україні відповідати міжнародним стандартам управління.

Програми Ради Європи, зокрема ті, що спрямовані на зміцнення демократичного управління, відіграють вагомий роль у впровадженні європейських стандартів. Програма "Децентралізація і реформа місцевого самоврядування в Україні" сприяє вдосконаленню законодавчої бази, зокрема у відповідності до Європейської хартії місцевого самоврядування. Цей документ, ратифікований Україною у 1997 році, закладає основи для

формування ефективних локальних структур, забезпечуючи їхню фінансову незалежність та підвищуючи якість управління [11].

Європейська хартія місцевого самоврядування стала важливим підґрунтям у процесі децентралізації в Україні. Її принципи, такі як субсидіарність, автономність місцевих органів влади та їхня здатність самостійно вирішувати питання місцевого значення, забезпечують новий рівень управлінської культури. Впровадження хартії стимулювало створення об'єднаних територіальних громад, які стали основними бенефіціарами міжнародної технічної допомоги. Ця реформа значно розширила можливості громад у прийнятті рішень, управлінні ресурсами та впровадженні нових стандартів прозорості та відкритості.

Міжнародний валютний фонд (МВФ) та Світовий банк також відіграють ключову роль у підтримці реформ фінансового управління, спрямованих на модернізацію системи публічного управління України. Основний внесок цих організацій полягає у забезпеченні фінансової стабільності, реформуванні бюджетної політики, вдосконаленні управління державними фінансами та підтримці прозорості у використанні державних коштів. Світовий банк через свої програми (Проект підтримки державного управління), допомагає розвивати системи електронного документообігу, автоматизацію бюджетних процесів та підвищення якості державних послуг.

Співпраця з МВФ здійснюється на основі меморандумів про економічну та фінансову політику, що містять умови реформ, які Україна зобов'язується впроваджувати. Умови співпраці з МВФ включають заходи щодо забезпечення макроекономічної стабільності, скорочення дефіциту бюджету, реформування системи оподаткування, а також модернізацію антикорупційних органів. Наприклад, впровадження системи "Прозорий бюджет" стало важливим кроком у підвищенні підзвітності держави перед громадянами. Крім того, МВФ активно підтримує зусилля України у сфері реструктуризації державного боргу та зміцнення незалежності Національного

банку України, що є критично важливим для стабільності фінансової системи.

Світовий банк, зі свого боку, акцентує увагу на довгострокових програмах технічної допомоги. Важливою є ініціатива з реформування системи державних закупівель, про яку вже неодноразово згадувалося, та яка стала основою для впровадження платформи Prozorro, що значно підвищила прозорість та ефективність у цій сфері. Закон України "Про публічні закупівлі" (№922-VIII), що регулює цю платформу, був створений із врахуванням рекомендацій Світового банку [66].

У сфері управління безпековими структурами Україна активно співпрацює з НАТО, що сприяє впровадженню стандартів демократичного цивільного контролю над силовими структурами. Ця співпраця базується на Хартії про особливе партнерство між Україною та НАТО, підписаній у 1997 році, та Комплексному пакеті допомоги Україні (2016), який включає проекти з модернізації управління в секторі безпеки і оборони. Важливим компонентом є реформа системи оборонного планування, що базується на принципах транспарентності, підзвітності та інтеграції цивільного та військового компонентів.

Програми НАТО спрямовані на адаптацію національних структур управління до стандартів Альянсу. Це включає вдосконалення системи управління оборонними ресурсами, запровадження прозорого механізму прийняття рішень та посилення кадрового потенціалу. Одним із важливих результатів стало створення інституції Реформаторської групи при Міністерстві оборони України, яка сприяє впровадженню сучасних методів управління в оборонній сфері.

Таким чином, внесок міжнародних організацій виявляється в багатогранному впливі на всі рівні публічного управління України. Вони забезпечують не лише фінансову та технічну підтримку, але й формують ідеологічну та нормативну основу для реалізації реформ, що наближають Україну до європейських стандартів.

Вплив міжнародних неурядових організацій (НУО) на реформи публічного управління в Україні також є важливим аспектом процесу європейської інтеграції та реалізації європейських принципів у публічному управлінні. Неурядові організації, завдяки своїм ресурсам, експертним знанням та здатності залучати громадськість, мають значний вплив на реформи у сферах децентралізації, боротьби з корупцією, правозахисту та вдосконалення адміністративних процедур. Одним із прикладів є діяльність таких організацій, як Transparency International, які активно сприяють впровадженню стандартів прозорості та доброчесності в управлінських структурах України [91].

Зокрема, через програми моніторингу публічних закупівель, неурядові організації допомагають зменшити рівень корупції, впроваджуючи стандарти, що відповідають європейським вимогам. Програми, такі як «Реанімаційний пакет реформ», активно впливають на реформування системи публічних фінансів та боротьбу з корупцією, а також залучають громадян до процесів ухвалення управлінських рішень. Інші неурядові організації сприяють модернізації адміністративних процедур шляхом впровадження е-урядування, яке відповідає міжнародним стандартам та забезпечує більшу прозорість і доступність послуг для громадян.

Неурядові організації також підтримують реформування судової системи та правоохоронних органів через навчання державних службовців, моніторинг діяльності та розробку рекомендацій для удосконалення законодавства, що відповідає європейським стандартам прав людини. Важливим елементом є внесок таких організацій, як Європейський центр прав людини, який сприяє інтеграції міжнародних правових норм у національну правову систему.

Серед прикладів неурядових організацій можна виділити наступні:

1. Transparency International – міжнародна НУО, яка займається боротьбою з корупцією. В Україні Transparency International сприяє

впровадженню стандартів прозорості в публічних закупівлях, фінансових звітах та іншій сфері публічного управління. Їхня діяльність також включає моніторинг антикорупційних реформ і надання рекомендацій щодо поліпшення боротьби з корупцією в Україні [91].

2. Freedom House – міжнародна правозахисна організація, яка працює в Україні над забезпеченням прав людини, демократичних свобод і верховенства права. Вони проводять оцінку стану демократії, незалежності суддів, боротьби з корупцією та інших аспектів публічного управління в Україні.

3. International Republican Institute (IRI) – НУО, яка займається розвитком демократичних інститутів, зокрема в сфері виборчих реформ, управлінського навчання та демократичного контролю над органами влади. В Україні IRI надає консультації та навчання для реформування місцевого самоврядування, підвищення рівня доброчесності в політиці та управлінні.

4. Open Society Foundations (OSF) – міжнародна організація, яка підтримує реформи в таких сферах, як боротьба з корупцією, забезпечення прав людини та соціальна справедливість. В Україні OSF активно співпрацює з урядовими та громадськими структурами, підтримуючи проекти з розвитку судової системи, правового забезпечення та антикорупційних ініціатив.

5. World Resources Institute (WRI) – організація, яка зосереджена на питаннях сталого розвитку, охорони навколишнього середовища та енергоефективності. В Україні вони займаються підтримкою ініціатив в сфері екологічного управління та розвитку стійких економічних моделей, які також сприяють ефективному публічному управлінню.

Інститут управління публічним сектором (ІРЗ) є ще одним важливим міжнародним органом, що надає рекомендації та навчальні програми з управління публічним сектором. Зокрема, ІРЗ сприяє розвитку кращих ініціатив у сфері публічного управління в Україні, допомагаючи розвивати інституції, що сприяють прозорості, ефективності та відповідальності в державному управлінні. Програми ІРЗ зосереджені на підвищенні рівня

кваліфікації державних службовців, впровадженні інноваційних методів у державне управління, а також на вдосконаленні стратегії управління у сфері економіки, фінансів, соціального забезпечення та освіти.

Одним із прикладів ефективного впровадження рекомендацій IP3 є розвиток навчальних програм для керівників державних установ, що допомагають поліпшити стратегічне планування та управління, а також забезпечують розвиток критичних навичок для реалізації реформ. Ці заходи мають безпосередній вплив на підвищення ефективності публічного управління в Україні, зокрема через інтеграцію принципів доброчесності, прозорості та підзвітності у процеси управління.

Разом з тим, іноді співпраця між міжнародними організаціями та Україною стикається з проблемами через різні підходи і пріоритети. Тут важливо забезпечити узгодження стратегій і ресурсів для підтримки реформ у публічному управлінні. Міжнародна допомога повинна враховувати особливості національного контексту, а ефективність співпраці залежить від створення механізмів моніторингу та звітності. Це підкреслюють і міжнародні угоди (Угода про асоціацію з ЄС), які надають базу для співпраці [80].

Також однією із складностей є відсутність точного співпадіння між міжнародною допомогою та реальними національними потребами. Міжнародні ініціативи можуть бути спрямовані на глобальні питання, що не завжди відповідає актуальним потребам на локальному рівні. Тому важливою є гнучкість міжнародної допомоги та адаптація її до конкретних потреб України, що потребує ретельного визначення пріоритетів реформ і побудови ефективної комунікації між державними органами та міжнародними партнерами.

3.3. Шляхи удосконалення процесу впровадження європейських принципів публічного управління в Україні

Процес впровадження європейських принципів публічного управління в Україні потребує системної оцінки поточної ситуації в публічному управлінні, виявлення існуючих викликів і бар'єрів, а також визначення ключових проблем, що стоять на шляху інтеграції європейських стандартів. Однією з основних проблем є недостатня ефективність публічного управління, зокрема в аспектах адміністративної реформи, де спостерігається відставання від європейських норм у забезпеченні демократичної підзвітності та прозорості. Крім того, залишається актуальним питання збереження бюрократичних бар'єрів та слабка координація між різними державними органами, що уповільнює процеси реформ.

Незважаючи на успіхи в імплементації окремих європейських принципів, таких як децентралізація, ключовими викликами залишаються проблема боротьби з корупцією, недосконалість законодавчої та нормативної бази, а також недостатній рівень довіри до державних інститутів. Україна, підписавши Угоду про асоціацію з ЄС, взяла на себе зобов'язання щодо приведення публічного управління у відповідність до європейських стандартів, але реальні зміни потребують більш комплексного підходу до вдосконалення системи публічного адміністрування.

Модернізація адміністративних процедур є важливим кроком для підвищення ефективності публічного управління. Це включає спрощення та оптимізацію існуючих процедур, що дозволяє знизити витрати часу і ресурсів на виконання адміністративних завдань. Наприклад, у країнах Європейського Союзу значна увага приділяється впровадженню принципу «одного вікна», що дозволяє громадянам взаємодіяти з державними органами через єдину точку доступу, що спрощує процеси адміністративного обслуговування [45,

с. 177]. Ухвалення таких ініціатив в Україні сприятиме інтеграції європейських стандартів у сферу адміністрування.

Спрощення бюрократичних процедур є ще одним важливим кроком на шляху реформ. Проблема надмірної бюрократії є актуальною в Україні, де складні й не завжди логічно побудовані адміністративні процедури призводять до тривалих затримок і збільшення витрат. Спрощення таких процедур, подальше впровадження системи електронних послуг, автоматизація та цифровізація процесів дозволять зменшити бюрократичне навантаження на громадян та державних службовців, що є важливим кроком до приведення системи управління до стандартів ЄС.

Підвищення прозорості та підзвітності державних органів – це ключова умова для ефективного управління. Прозорість і доступ до інформації є важливими складовими демократичного управління, що забезпечують громадянам можливість контролювати діяльність влади. В Україні вже започатковано ряд ініціатив, таких як відкриті дані, доступ до державних реєстрів, проте для досягнення європейських стандартів необхідно розвивати механізми моніторингу та залучення громадськості до процесів прийняття рішень. Виконання вимог ЄС у сфері доступу до інформації потребує подальшого вдосконалення та інтеграції європейського досвіду щодо відкритості органів влади.

Вдосконалення механізмів електронного урядування є важливою частиною реформ у публічному управлінні. В Україні вже реалізовано ряд ініціатив у цій сфері, таких як портали адміністративних послуг та електронні сервіси для громадян. Однак для повноцінної інтеграції з європейськими системами електронного урядування необхідно розширювати можливості для взаємодії між державними органами та громадянами через цифрові канали, спрощувати процеси надання адміністративних послуг та підвищувати рівень безпеки електронних транзакцій. Системи електронного урядування повинні забезпечити не тільки доступність і зручність, але й ефективність та захист прав громадян [28, с. 596].

Посилення міжвідомчої координації та інтеграція міжнародних стандартів є також важливим кроком у процесі удосконалення публічного управління в Україні. Ефективна координація між різними державними органами сприяє не лише оптимізації управлінських процесів, але й впровадженню європейських стандартів, що передбачають ефективне функціонування держави в умовах демократичного контролю. Наприклад, Європейська хартія місцевого самоврядування, яка визначає стандарти демократичного управління на місцевому рівні, може бути використана як орієнтир для інтеграції національних норм у відповідності до європейських вимог. Створення єдиного механізму координації та інтеграції міжнародних стандартів може передбачати розробку міжвідомчих платформ, що забезпечать більш ефективну співпрацю органів влади та адаптацію міжнародних практик [11].

Створення міжвідомчих комітетів та платформ для обміну досвідом є важливим інструментом для вдосконалення публічного управління. Програми обміну досвідом та знаннями між різними державними структурами України та країнами ЄС дозволяють запозичувати найкращий досвід, що сприятиме розвитку ефективного управління. Це може бути досягнуто через участь у програмах, організованих міжнародними організаціями, такими як Рада Європи, ООН або ЄС, які надають можливість для досвіду та навчання, а також через спільні проекти з європейськими країнами для створення інноваційних платформ для обміну.

Впровадження найкращих практик європейських країн через міжнародні програми є необхідним етапом у процесі модернізації публічного управління в Україні. Програми, організовані ЄС, зокрема програма Twinning, надають можливість для прямого обміну досвідом між державними органами України та європейськими партнерами, забезпечуючи передачу знань у таких сферах, як державна служба, боротьба з корупцією, децентралізація, реформування судової системи. Це дозволяє Україні

ефективно адаптувати європейські принципи у своїй державній практиці та забезпечити відповідність сучасним вимогам управлінської ефективності.

Реформа державного управління через освіту та навчання є важливим інструментом для вдосконалення публічного управління. В Україні слід створювати програми, що забезпечують навчання не тільки для державних службовців, але й для політичних еліт і громадськості. Це дозволить підвищити рівень компетентності в усіх сферах публічного адміністрування, забезпечуючи сталий розвиток системи управління [87, с. 524]. Міжнародні організації можуть сприяти в цьому процесі, організовуючи спеціалізовані курси та тренінги для українських державних службовців, зокрема у таких сферах, як стратегічне планування, управління персоналом та моніторинг результатів.

Підвищення кваліфікації державних службовців за європейськими стандартами є необхідним кроком для інтеграції в європейську систему управління. Важливо, щоб навчальні програми для держслужбовців орієнтувались на сучасні європейські тенденції, а також адаптували специфіку української реальності до європейських стандартів [2, с. 482]. У цьому контексті ключовим є підтримка таких ініціатив, як, наприклад, програма TEMPUS, що сприяє розвитку освіти та кваліфікації через партнерство з європейськими університетами та установами.

Створення програм навчання, орієнтованих на розвиток компетенції у публічному управлінні, є важливим аспектом для досягнення європейських стандартів. Такі програми мають забезпечити розвиток ключових навичок, таких як ефективне управління ресурсами, розробка політики, стратегічне планування та етика публічного управління. Вони можуть бути реалізовані через партнерські програми з європейськими вищими навчальними закладами або міжнародними організаціями, такими як ООН, яка підтримує навчання державних службовців через свої програми розвитку.

Залучення громадськості до управлінських процесів є ключовим елементом для досягнення демократичних стандартів публічного управління

в Україні [33]. Розвиток участі громадян у прийнятті управлінських рішень має на меті забезпечити прозорість, підзвітність і ефективність органів влади. Європейська практика, зокрема через Рамкову конвенцію Ради Європи, підтримує участь громадян у процесах прийняття рішень, де на рівні місцевих та регіональних органів влади громадяни мають можливість не тільки бути інформованими, а й активно впливати на розробку політики та реформ. В Україні, наприклад, може бути розширено використання консультацій з громадськістю через платформи електронного урядування, де громадяни мають змогу коментувати проекти законів і держпрограм.

Залучення громадських організацій до моніторингу та оцінки ефективності реформ також є важливим напрямом для вдосконалення управлінських процесів. Принципи демократичного контролю за діяльністю публічних органів, закріплені в Європейській хартії місцевого самоврядування, передбачають, що незалежні організації повинні мати можливість здійснювати моніторинг і аналіз результатів публічної політики та адміністративних реформ. Це дозволяє забезпечити високий рівень підзвітності державних органів і сприяє ефективному використанню бюджетних коштів [11].

Реформа законодавства та гармонізація з нормами ЄС є критичним аспектом для адаптації українського публічного управління до європейських принципів. Прийняття та імплементація законів, що відповідають вимогам ЄС, є необхідним етапом для створення правової бази, яка забезпечить стійке та ефективне управління. Україна вже активно працює над наближенням свого законодавства до європейських норм, зокрема через механізми асоціації з ЄС, що визначають вимоги до різних сфер державного управління. Це включає уніфікацію правил щодо публічних закупівель, антикорупційної діяльності, управління державними підприємствами та інші аспекти. Зокрема, для імплементації норм ЄС в Україні доцільно використовувати досвід європейських країн, де вже налагоджено ефективне управління та контроль за публічними ресурсами.

Міжнародне співробітництво та фінансова підтримка реформ є важливими для реалізації програм модернізації публічного управління в Україні. Співпраця з міжнародними організаціями, такими як Світовий банк, Європейський Союз та Організація Об'єднаних Націй, дозволяє Україні отримати не тільки фінансову підтримку для реформ, але й доступ до технологій, досвіду тощо. Фінансова підтримка включає гранти та кредити для розвитку інфраструктури публічного управління, а також для покращення адміністративних процедур. Крім того, програми міжнародних організацій можуть допомогти в розробці стратегій для побудови ефективних інституційних механізмів та боротьби з корупцією.

Підвищення ефективності антикорупційної політики є невід'ємною частиною модернізації публічного управління. Європейські принципи боротьби з корупцією базуються на принципах прозорості, підзвітності та верховенства права, які забезпечують ефективний контроль за діяльністю публічних службовців. Створення незалежних антикорупційних органів, таких як Національне агентство з питань запобігання корупції в Україні, є одним із механізмів, які допомагають забезпечити реалізацію цих принципів. Крім того, важливим кроком є адаптація антикорупційних стандартів ЄС, таких як забезпечення прозорості у державних закупівлях, відкритість бюджетних процесів та захист інтересів громадян.

Створення ефективних механізмів контролю за діяльністю публічних службовців є також важливим кроком на шляху до вдосконалення публічного управління в Україні. Впровадження європейських стандартів у сфері управління людськими ресурсами, зокрема принципів доброчесності, професіоналізму та відповідальності, допоможе забезпечити більш ефективну роботу державних службовців. Це може бути досягнуто через впровадження системи оцінки діяльності службовців, а також через створення інституту незалежних етичних комісій для розгляду випадків порушення етики публічних службовців.

Виконання цих кроків сприятиме не тільки поліпшенню адміністративної ефективності, але й наближенню української системи публічного управління до європейських стандартів та принципів, що є важливою частиною євроінтеграційного процесу та реалізації зобов'язань України, визначених у рамках Угоди про асоціацію з Європейським Союзом [80].

Перспективи удосконалення процесу впровадження європейських принципів публічного управління в Україні залежать від численних факторів, серед яких важливою є готовність держави адаптуватися до європейських стандартів управління. Однією з основних цілей є інтеграція публічної адміністрації України до єдиного європейського простору управлінських практик. Це передбачає поступову гармонізацію внутрішніх процедур з нормами ЄС. Очікується, що ефективність системи управління в Україні значно зросте за рахунок більш чіткої регламентації, підвищення прозорості та покращення взаємодії з громадськістю. Успішна реалізація таких реформ стане основою для стійкого розвитку та підвищення довіри до державних інститутів.

Оцінка довгострокових змін в управлінській системі України вимагає розгляду ефективності уже здійснених реформ, а також прогнозу потенційних результатів для державного сектору на основі існуючих тенденцій європейської інтеграції. Україна вже досягла певних успіхів у впровадженні європейських норм, стандартів та принципів, зокрема через адаптацію законодавства до вимог ЄС та розвитку інститутів, спрямованих на покращення публічного управління. Проте для реалізації довгострокових змін необхідно буде забезпечити стабільний процес реформ, адаптуючи українське законодавство до нових вимог, зазначених у Міжнародному пакті про громадянські та політичні права та інших міжнародних актах, що встановлюють стандарти у сфері прав людини та демократії [36].

Прогнозування розвитку публічного управління в контексті європейської інтеграції передбачає постійне удосконалення інституційних

механізмів управління в Україні через інтеграцію європейських принципів. Це означає не лише виконання вимог, що випливають з Угоди про асоціацію з ЄС, а й розширення взаємодії між державними установами та громадськими організаціями, що сприяє зростанню ефективності прийняття рішень. Стратегічні напрями цього процесу включають удосконалення механізмів системи урядування в цілому [35, с. 162], електронного урядування, розвиток адміністративних послуг та зміцнення антикорупційних інститутів, що мають відповідати високим європейським стандартам. Прогнозування розвитку публічного управління також передбачає подальшу гармонізацію законодавства України з європейським правом, зокрема у сфері екології, соціальних прав, інклюзивності та гендерної рівності, що відповідає зобов'язанням України перед ЄС, закріпленим у Рамковій угоді про співпрацю.

Ключовим фактором успішної реалізації цих прогнозів є посилена політична воля та координація між різними державними та громадськими інститутами, а також активне залучення міжнародних партнерів, що надають технічну, фінансову та консультаційну підтримку в рамках європейських ініціатив.

Висновки до 3 розділу

Проекти Європейського Союзу відіграють ключову роль у трансформації системи публічного управління України, сприяючи адаптації європейських стандартів у діяльності державних інституцій. Завдяки комплексному підходу, який охоплює фінансову, технічну та експертну підтримку, в Україні вдалося реалізувати значну кількість ініціатив, спрямованих на покращення якості публічного управління, зокрема в таких напрямках, як децентралізація, електронне урядування та антикорупційні реформи. Наприклад, програма U-LEAD з Європою зробила вагомий внесок у зміцнення місцевого самоврядування, тоді як SIGMA сприяла

впровадженню кращих адміністративних практик, що відповідають стандартам ЄС.

Імплементація європейських принципів, таких як прозорість, підзвітність і верховенство права, суттєво зміцнила інституційну спроможність України. Завдяки цим зусиллям українські державні органи стали більш відкритими до громадян, що знижує рівень корупції та підвищує довіру суспільства до влади. Приклади успішної реалізації включають створення центрів надання адміністративних послуг (ЦНАП), розвиток цифрових платформ для взаємодії між урядом і громадянами та гармонізацію нормативно-правової бази з *acquis communautaire* (сукупністю законодавства, норм, стандартів і принципів, які становлять правову базу Європейського Союзу).

Тут важливо зазначити, що успіх цих проєктів значною мірою залежить від політичної стабільності, координації між різними гілками влади та стійкості до зовнішніх викликів, зокрема війни. Довгострокова співпраця між Україною та ЄС має перспективи закріпити ці досягнення, закладаючи міцний фундамент для подальших реформ і інтеграції України до європейської спільноти. Таким чином, проєкти ЄС є не лише інструментом підтримки, а й каталізатором змін, які формують сучасне публічне управління в Україні.

Висновки щодо вивчення внеску міжнародних організацій у модернізацію системи публічного управління в Україні показують, що міжнародні партнери відіграють вирішальну роль у трансформації державних структур країни. Співпраця з організаціями, такими як Європейський Союз, Організація Об'єднаних Націй, Світовий банк, НАТО, а також численними міжнародними неурядовими організаціями, сприяє реалізації ключових реформ у сфері публічного управління, зокрема в галузях децентралізації, антикорупційної діяльності та імплементації європейських принципів публічного управління. Однак виникають і виклики у вигляді необхідності

гармонізації міжнародної допомоги з національними потребами, що потребує постійної координації між організаціями, урядами та громадськістю.

Отже, внесок міжнародних організацій у модернізацію публічного управління в Україні є значним і комплексним. Проте важливо продовжувати працювати над покращенням координації, забезпеченням узгодженості допомоги з національними стратегіями та активним впровадженням європейських принципів публічного управління в Україні.

Удосконалення процесу впровадження європейських принципів публічного управління в Україні потребує такого підходу, який включає як законодавчі, так і адміністративні зміни. Серед важливих напрямів — спрощення бюрократичних процедур, підвищення прозорості та підзвітності органів публічного управління, а також розвиток електронного урядування. Посилення міжвідомчої координації і створення платформ для обміну досвідом сприятимуть інтеграції міжнародних стандартів в систему управління.

Невід'ємною частиною є також підвищення кваліфікації державних службовців за європейськими стандартами, що дозволить забезпечити ефективність реформ. Залучення громадськості до управлінських процесів через громадські організації підвищить контроль за реформами та підвищить їх ефективність. Важливою є гармонізація законодавства України з нормами ЄС, що створить правову основу для впровадження європейських принципів.

Фінансова та технічна підтримка міжнародних організацій, таких як ЄС, є важливим фактором для успіху реформ. Ці зміни сприятимуть підвищенню якості управлінських процесів та наближенню України до європейських принципів та стандартів.

У перспективі, здійснення цих реформ не лише сприятиме покращенню управлінських процесів в Україні, а й забезпечить стійкий розвиток на шляху до європейської інтеграції, зміцнюючи демократичні інститути та підвищуючи якість життя громадян.

ВИСНОВКИ

За результатами проведеного в магістерській роботі дослідження можна зробити наступні висновки.

Дослідження генези публічного управління в Європі дає можливість стверджувати, що його розвиток має багатовікову історію, що розпочалася ще в античності. Перші принципи демократичного управління були закладені у Давній Греції та Римі, де основними принципами були прозорість, підзвітність, колегіальність та законність. Важливі етапи еволюції публічного управління припали на Середньовіччя, коли управління було децентралізованим і залежало від феодалських зв'язків. Перехід до Нового часу та епохи Просвітництва сприяв розвитку централізованих держав і системи прав і свобод громадян. Реформи, що відбувалися в Європі протягом XVIII-XX століть, додали нові ідеї раціональності, гуманізму та підзвітності, а також сформували основи для сучасних моделей публічного управління. Модернізація бюрократії, впровадження нових стандартів управління та демократизація процесів сприяли підвищенню ефективності державних інститутів. Після Другої світової війни відбулися значні зміни в бік демократизації та дотримання міжнародних стандартів у публічному управлінні. Сучасний етап характеризується інтеграцією європейських стандартів у державне управління, що гарантує прозорість, ефективність та участь громадян у прийнятті рішень.

Виділено наступні етапи розвитку публічного управління та його принципів у країнах Європи:

1. Античність (V–IV ст. до н.е.). Закладаються основи демократії та участі громадян у публічному управлінні в Афінах та Римі.
2. Раннє Середньовіччя (V–X ст.). Розвиток феодалських відносин та централізація влади через королівства.
3. Середньовіччя (X–XIII ст.). Зміцнення центральної влади та, водночас, Магна Карта в Англії обмежує абсолютну королівську владу, впроваджуючи принципи підзвітності та правового захисту.

4. Відродження та Ранній Новий час (XIV–XVIII ст.). Ідеї абсолютної монархії та централізації управління.

5. Класичний етап (XVIII–XIX ст.). Принципи законності, раціональності та підзвітності, адміністративні реформи у Франції та Німеччині.

6. Інституційний етап (XX ст.). Розвиток міжнародних організацій, принципів прозорості та підзвітності.

7. Сучасний етап (XXI ст.). Глобалізація, цифровізація та розвиток інклюзивних форм управління, участь громадян у публічному управлінні.

До європейських принципів публічного управління відносяться принципи верховенства права, законності, прозорості, підзвітності, ефективності, участі громадськості у публічному управлінні, правової визначеності, справедливості, рівності та недискримінації, солідарності тощо.

Європейські принципи публічного управління є основою для забезпечення стабільного, прозорого, ефективного і демократичного функціонування державних установ. Вони створюють платформу для інтеграції та гармонізації адміністративних процесів у країнах ЄС, сприяючи таким чином розвитку справедливого суспільства.

Визначено, що методологічні засади адаптації європейських принципів публічного управління в країнах Центральної та Східної Європи демонструють ключову роль комплексного підходу до реформ. Інтеграція принципів прозорості, підзвітності, верховенства права та участі громадян сприяла модернізації адміністративних систем, підвищенню ефективності управління й довіри до державних інституцій. Досвід Польщі, Чехії та Балканських країн показує, що успіх адаптації залежить від реформування законодавства, інституційної розбудови, навчання кадрів, рівня цифровізації та міжнародної співпраці. Для України ці напрацювання є стратегічно важливими, адже дозволяють розробити дієві механізми адаптації з урахуванням її унікальних викликів, таких як боротьба з корупцією, збройний конфлікт та потреба в економічній стабілізації.

Окреслено особливості впровадження європейських принципів публічного управління в Україні. Проаналізовано виклики імплементації європейських принципів у національне законодавство України та ключові бар'єри, які уповільнюють цей процес. Політична нестабільність, брак політичної волі та проблема реформування залишаються значними перешкодами. Соціальні проблеми, зокрема низька правова культура та недовіра громадян до органів влади, ускладнюють реалізацію реформ. Брак прозорості у роботі державних установ і слабка взаємодія з громадськістю обмежують підтримку нововведень. Економічні виклики, такі як недостатнє фінансування, наявність корупції та тиск через збройний конфлікт, значно звужують можливості інтеграції європейських стандартів.

Попри позитивні зрушення, такі як Закон України «Про державну службу» та «Про адміністративні послуги», гармонізація законодавства стикається з серйозними перешкодами. Для ефективного впровадження європейських принципів необхідні систематичні зусилля у подоланні політичних, соціальних та економічних бар'єрів, а також зміцнення демократичних інститутів та правової культури.

Адаптація європейських принципів публічного управління в Україні демонструє важливість застосування підходу, що включає нормативну, організаційну та освітню складові. Тобто, з одного боку є перешкоди, про які зазначалося вище, але є й успішні кейси, такі як децентралізація на основі Закону України «Про добровільне об'єднання територіальних громад», впровадження порталу «Дія», які показують, як стратегічне планування, цифровізація адміністративних послуг і посилення прозорості сприяють підвищенню ефективності управління та довіри громадян. Зростання фінансової незалежності громад, активізація громадської участі через е-петиції й «Відкритий бюджет» також доводять важливість залучення суспільства до процесу ухвалення рішень.

Результати таких реформ свідчать, що, незважаючи на виклики, включаючи збройний конфлікт, Україна успішно рухається до інтеграції в

європейський простір. Важливою є необхідність підтримки принципу прозорості, масштабування вдалого досвіду та зміцнення регіональної політики відповідно до європейських стандартів.

Доведено, що реалізація принципу верховенства права у публічному управлінні України є ключовим кроком у побудові демократичної та правової держави. Він закріплений в статті 8 Конституції України як фундаментальний принцип, що визначає порядок дій усіх органів влади. Значний прогрес досягнуто у створенні інституцій, таких як антикорупційні органи (НАЗК, НАБУ) та адміністративні суди, які забезпечують захист прав громадян і прозорість публічного управління. Водночас імплементація цього принципу відображена у такому законі, як «Про забезпечення прав і свобод внутрішньо переміщених осіб», що допомагає долати виклики, спричинені війною та окупацією частини території України. Міжнародна підтримка, а саме резолюція ООН A/RES/68/262, підкреслює важливість дотримання принципу верховенства права в Україні в умовах зовнішньої агресії.

На шляху реалізації принципу виникають і виклики, зокрема прогалини в законодавстві, правова невизначеність та політична нестабільність. Зовнішня агресія та її наслідки також ускладнюють реалізацію принципу верховенства права, створюючи проблеми для функціонування правосуддя. Попри це, цей принцип залишається основою довіри громадян до держави, забезпечуючи прозорість, рівність перед законом та стабільність у всіх сферах управління. Подальший успіх у його реалізації залежить від законодавчої гармонізації, зміцнення інституцій та ефективної інтеграції європейських принципів у публічне управління.

Вивчено, що проєкти Європейського Союзу відіграють ключову роль у трансформації системи публічного управління в Україні, сприяючи адаптації європейських принципів у діяльності державних інституцій. Завдяки комплексному підходу, який охоплює фінансову, технічну та експертну підтримку, в Україні вдалося реалізувати значну кількість ініціатив, спрямованих на покращення якості публічного управління, зокрема в таких

напрямах, як децентралізація, електронне урядування та антикорупційні реформи. Наприклад, програма U-LEAD з Європою зробила вагомий внесок у зміцнення місцевого самоврядування, тоді як SIGMA сприяла впровадженню кращих адміністративних практик, що відповідають стандартам ЄС.

Імплементація європейських принципів, таких як прозорість, підзвітність і верховенство права, суттєво зміцнила інституційну спроможність України. Завдяки цим зусиллям українські державні органи стали більш відкритими до громадян, що знижує рівень корупції та підвищує довіру суспільства до влади. Приклади успішної реалізації включають створення центрів надання адміністративних послуг (ЦНАП), розвиток цифрових платформ для взаємодії між урядом і громадянами та гармонізацію нормативно-правової бази з сукупністю законодавства, норм, стандартів і принципів, які становлять правову базу Європейського Союзу.

Досліджено міжнародні засади формування європейських принципів публічного управління в Україні. Зроблено висновки щодо вивчення внеску міжнародних організацій у модернізацію системи публічного управління в Україні, які показують, що міжнародні партнери відіграють вирішальну роль у трансформації державних структур країни. Співпраця з організаціями, такими як Європейський Союз, Організація Об'єднаних Націй, Світовий банк, НАТО, а також численними міжнародними неурядовими організаціями, сприяє реалізації ключових реформ у сфері публічного управління, зокрема в галузях децентралізації, антикорупційної діяльності та імплементації європейських принципів публічного управління. Однак виникають і виклики у вигляді необхідності гармонізації міжнародної допомоги з національними потребами, що потребує постійної координації між організаціями, урядами та громадськістю.

Внесок міжнародних організацій у модернізацію публічного управління в Україні є значним і комплексним. Проте важливо продовжувати працювати над покращенням координації, забезпеченням узгодженості

допомоги з національними стратегіями та активним впровадженням європейських принципів публічного управління в Україні.

Удосконалення процесу впровадження європейських принципів публічного управління в Україні потребує такого підходу, який включає як законодавчі, так і адміністративні зміни. Серед важливих напрямів — спрощення бюрократичних процедур, підвищення прозорості та підзвітності органів публічного управління, а також розвиток електронного урядування. Посилення міжвідомчої координації і створення платформ для обміну досвідом сприятимуть інтеграції міжнародних стандартів в систему управління.

Встановлено, що невід'ємною частиною процесу формування європейських цінностей є також підвищення кваліфікації державних службовців за європейськими стандартами, що дозволить забезпечити ефективність реформ. Залучення громадськості до управлінських процесів через громадські організації підвищить контроль за реформами та їх ефективність. Важливою є гармонізація законодавства України з нормами ЄС, що створить правову основу для впровадження європейських принципів. Фінансова та технічна підтримка міжнародних організацій, таких як ЄС, є також важливим фактором. Ці зміни сприятимуть підвищенню якості управлінських процесів та наближенню України до європейських принципів та стандартів.

Формування європейських принципів публічного управління в Україні є ключовим кроком до інтеграції з європейським адміністративним простором, заснованим на верховенстві права, прозорості та ефективності управління. Гармонізація законодавства з нормами ЄС і впровадження децентралізації сприяють підвищенню довіри до державних інституцій. Це створює передумови для якісного надання послуг громадянам і зміцнення демократичних принципів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Вовк Д. О. Верховенство права і толерантність : навчальний посібник / Д. О. Вовк, Д. С. Бойчук. Київ. 2018. 172 с.
2. Гайдученко С. О., Хрипкова В. П. До питання кадрового потенціалу державної служби в сучасній Україні // Сучасна парадигма публічного управління: Зб. тез III Міжнар. наук.-практ. конф. (19-22 жовтня 2021 р.) / За ред. Стасишина А.В. ЛНУ імені Івана Франка. Львів. 2021. С. 482-485.
3. Ганчук О. М. Інституціоналізація прав людини як основа правопорядку. *Прикарпатський юридичний вісник*. 2020. Вип. 1 (30). С. 8-11.
4. Гонтар З. Г. Парадигма доброго врядування як модель публічного управління // Сучасна парадигма публічного управління: Зб. тез III Міжнар. наук.-практ. конф. (19-22 жовтня 2021 р.) / За ред. Стасишина А.В. ЛНУ імені Івана Франка. Львів. 2021. С. 269-273.
5. Гришко В. В., Задорожний В. П., Кульчій І. О. Перспективи імплементації європейського досвіду у процесі реалізації менеджмент-орієнтованого публічного управління на рівні розвитку. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2021. № 11. С. 1-5.
6. Гукалюк А. Ф. Вихідний пункт наукових пошуків із розробки сучасної парадигми публічного управління // Сучасна парадигма публічного управління: Зб. тез III Міжнар. наук.-практ. конф. (19-22 жовтня 2021 р.) / За ред. Стасишина А.В. ЛНУ імені Івана Франка. Львів. 2021. С. 71-77.
7. Довбищенко М., Ярошовець Т. З історії публічного управління: досвід функціонування управлінських структур в умовах афінської демократії. *Публічно-управлінські та цифрові практики*. Вип. 1. 2024. С. 36-44.
8. Дюжник Д. О. Електронне урядування в Україні: стан впровадження та перспективи розвитку. *Журнал східноєвропейського права*. 2020. № 83. С. 131-139.

9. Європейська Конвенція з прав людини. Ратифіковано Законом № 475/97-ВР від 17.07.1997 р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995_004#Text.
10. Європейська соціальна хартія (переглянута). Ратифіковано Законом № 137-V від 14.09.2006 р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/994_062#Text.
11. Європейська хартія місцевого самоврядування. Ратифіковано Законом № 452/97-ВР від 15.07.1997 р. Законодавство України: сайт. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/994_036#Text.
12. Зеленко В. А., Зеленко Н. М. Становлення належного врядування в Україні під впливом процесів євроінтеграції. // Сучасна парадигма публічного управління: Зб. тез III Міжнар. наук.-практ. конф. (19-22 жовтня 2021 р.) / За ред. Стасишина А.В. ЛНУ імені Івана Франка. Львів. 2021. С. 273-280.
13. Ініціатива EU4Digital. URL: <https://eufordigital.eu/uk/discover-eu/the-eu4digital-initiative/>.
14. Історія державного управління / кол. авт. ; за заг. ред. В. С. Загорського, О. Я. Красівського, О. Ю. Мороза. Львів. 2018. 368 с.
15. Капленко Г. В., Пфістер Д. Г. Система Smart City як інструмент покращення публічного управління // Сучасна парадигма публічного управління: Зб. тез III Міжнар. наук.-практ. конф. (19-22 жовтня 2021 р.) / За ред. Стасишина А.В. ЛНУ імені Івана Франка. Львів. 2021. С. 121-125.
16. Конвенція Ради Європи про доступ до офіційних документів. Ратифіковано Законом № 631-IX від 20.05.2020 р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/994_001-09#Text.
17. Консолідовані версії Договору про Європейський Союз та Договору про функціонування Європейського Союзу з протоколами та деклараціями. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/994_b06#Text.
18. Конспект лекцій з дисципліни «Основи публічного управління та адміністрування» для студентів спеціальності 281 «Публічне управління та

адміністрування» денної та заочної форм навчання / уклад. В. В. Круглов, В. М. Мороз, Д. А. Терещенко – Харків : НТУ «ХПІ». 2024. 52 с.

19. Конституція України: від 28.06.1996 р.: станом на 01.01.2020 р. *Офіційний сайт Верховної Ради України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80#Text>.

20. Концепція реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні. Розпорядження Кабінету Міністрів України від 1 квітня 2014 р. № 333-р. *Офіційний сайт Верховної Ради України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/333-2014-%D1%80#Text>.

21. Копенгагенські критерії. URL: <https://www.scribd.com/document>.

22. Кормич Л. І., Краснопольська Т. М. Євроінтеграція, міжнародне публічне управління та безпека: навчально-методичний посібник для студентів вищих навчальних закладів. Одеса. Фенікс, 2020. 60 с.

23. Кудріна Ю. О., Масляк М. І. Інновації та інноваційна діяльність в системі публічного управління: елементи теорії, логіки та понятійного апарату. *Актуальні питання у сфері державного управління*. 2020. Вип. 19. С. 139-143.

24. Кульчій І. О., Кульчій О. О. Участь громадськості в процесах формування та реалізації державної політики // Сучасна парадигма публічного управління: Зб. тез III Міжнар. наук.-практ. конф. (19-22 жовтня 2021 р.) / За ред. Стасишина А.В. ЛНУ імені Івана Франка. Львів. 2021. С. 158-161.

25. Ломжець Ю. В. Народовладдя, представницька демократія та парламентаризм: проблеми співвідношення. *Конституційно-правові академічні студії*. 2018. № 1. С. 45-50.

26. Лукін С. Ю. Системний підхід до управління розвитком публічного простору. *Публічне управління і адміністрування*. 2020. Вип. 17. С. 63-68.

27. Луць Л. А. Принцип правової визначеності: сучасний стан та перспективи. *Юридичний науковий електронний журнал*. 2023. № 8. С. 21-27.
28. Лях Ю. І., Мусієнко А. С. Проблеми впровадження електронного врядування в Україні // Сучасна парадигма публічного управління: Зб. тез III Міжнар. наук.-практ. конф. (19-22 жовтня 2021 р.) / За ред. Стасишина А.В. ЛНУ імені Івана Франка. Львів. 2021. С. 596-602.
29. Мартинов А. Ю. Балкани в сучасній європейській системі міжнародних відносин. Проблеми всесвітньої історії. 2019. № 1 (7). С. 101-116.
30. Мельник Л. А. Взаємодія держави та інститутів громадянського суспільства: основні поняття, проблеми та стратегічні напрями. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2019. № 2. С. 1-8. DOI: 10.32702/2307-2156-2019.2.28.
31. Мельничук С. М. Право та глобалізація як дискурс становлення сучасної держави. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія Право*. 2020. Вип. 62. С. 52-56.
32. Методологія публічного управління: навч. посіб. / уклад. І. В. Шпекторенко. Дніпро. ДРІДУ. НАДУ. 2018. 120 с.
33. Михайловська О. В. Публічно-управлінська діяльність за умов демократичних змін. *Публічне управління та митне адміністрування*. 2020. № 4 (27). URL: <http://biblio.umsf.dp.ua/jspui/bitstream/123456789/4230/1/3%20%D0%9E.%20%D0%92.%20%D0%9C%D0%B8%D1%85%D0%B0%D0%B9%D0%BB%D0%BE%D0%B2%D1%81%D1%8C%D0%BA%D0%B0%2C.pdf>.
34. Михайловська О. В., Косач І. А., Філіпова Н. В. Інституційні засади формування сучасних організаційних структур в публічному управлінні. *Публічне управління і адміністрування в Україні*. 2021. Вип. 24. С. 168-172.
35. Михайловська О. В. Шляхи підвищення ефективності системи врядування: досвід та перспективи // Сучасна парадигма публічного

управління: Зб. тез III Міжнар. наук.-практ. конф. (19-22 жовтня 2021 р.) / За ред. Стасишина А.В. ЛНУ імені Івана Франка. Львів. 2021. С. 162-164.

36. Міжнародний пакт про громадянські і політичні права. Ратифіковано Указом Президії Верховної Ради Української РСР N 2148-VIII (2148-08) від 19.10.1973 р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995_043#Text.

37. Мірило правовладдя. Переклад з англійської Сергія Головатого. URL: [http://www.scourt.gov.ua/clients/vsu/vsu.nsf/7864c99c46598282c2257b4c0037c014/229b826c8ac787dec2257d87004987c3/\\$FILE/Rule_of_Law_Checklist.pdf](http://www.scourt.gov.ua/clients/vsu/vsu.nsf/7864c99c46598282c2257b4c0037c014/229b826c8ac787dec2257d87004987c3/$FILE/Rule_of_Law_Checklist.pdf).

38. Мошак О. В. Правовий зміст принципу субсидіарності в умовах євроінтеграції України. *Lex Portus : юрид. наук. журн.* Одеса. Видавничий дім «Гельветика». 2017. № 3. С. 35-48.

39. Основи публічного права України : навч. посібник / кол. авт. ; за заг. ред. к.ю.н., проф. А. Ю. Олійника, к.ю.н., доц. М. І. Кагадія. – К.: КНУТД; Дніпро: Ліра ЛТД, 2017. 448 с.

40. Павлов О. І., Павлова І. О. Інституціоналізація публічного управління в Україні в умовах децентралізації влади та управління // Сучасна парадигма публічного управління: Зб. тез III Міжнар. наук.-практ. конф. (19-22 жовтня 2021 р.) / За ред. Стасишина А.В. ЛНУ імені Івана Франка. Львів. 2021. С. 40-48.

41. Пак Н. Т., Буюклі С. А. Громадський бюджет: історія успіху. // Сучасна парадигма публічного управління: Зб. тез III Міжнар. наук.-практ. конф. (19-22 жовтня 2021 р.) / За ред. Стасишина А.В. ЛНУ імені Івана Франка. Львів. 2021. С. 436-443.

42. Пержун В. В. Історичні витоки формування управлінської культури. *Публічне управління та митне адміністрування*. 2020. № 2 (25). С. 30-35.

43. Писаренко В. П. Організація роботи ЦНАПів в ОТГ // Сучасна парадигма публічного управління: Зб. тез III Міжнар. наук.-практ. конф. (19-

22 жовтня 2021 р.) / За ред. Стасишина А.В. ЛНУ імені Івана Франка. Львів. 2021. С. 131-138.

44. Під час засідання Координаційної ради з питань реформування державного управління представлено моніторинговий звіт Програми SIGMA. URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/pid-chas-zasidannia-koordynatsiinoi-rady-z-pytan-reformuvannia-derzhavnoho-upravlinnia-predstavleno-monitorynhovyi-zvit-prohramy-sigma>.

45. Пікулик О. І., Погодін С. А. Електронні адміністративні послуги в контексті модифікації публічного управління // Сучасна парадигма публічного управління: Зб. тез III Міжнар. наук.-практ. конф. (19-22 жовтня 2021 р.) / За ред. Стасишина А.В. ЛНУ імені Івана Франка. Львів. 2021. С. 177-181.

46. Половцев О. В. Системний підхід до прийняття рішень в державному управлінні: монографія. GlobeEdit Dodo Books Indian Ocean Ltd. member of the OmniScriptum S.R.L Publishing groupe. 2021. 207 с.

47. Про адміністративні послуги : Закон України від 06.09.2012 р. № 5203-VI. *Відомості Верховної Ради*. 2013. № 32. Ст. 409.

48. Про адміністративну процедуру : Закон України від 17.02.2022 р. № 2073-IX : станом на 15.11.2024 р. / *Офіційний сайт Верховної Ради України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2073-20#Text>.

49. Програма Європейський зелений курс (European Green Deal). URL: <https://ukraine-eu.mfa.gov.ua/posolstvo/galuzeve-spivrobitnictvo/klimat-yevropejska-zelena-ugoda>.

50. Програма EUACI (EU Anti-Corruption Initiative). URL: <https://euaci.eu/>.

51. Програма U-LEAD з Європою. URL: <https://u-lead.org.ua/>.

52. Програми розвитку ООН (ПРООН). URL: <https://www.un.org/ru/ga/undp/>.

53. Про державну службу : Закон України від 16.12.1993 р. № 3723-XII : станом на 01.01.2016 р. URL: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/3723-12>.

54. Про добровільне об'єднання територіальних громад : Закон України від 05.02.2015 р. № 157-VIII. *Відомості Верховної Ради*. 2015. № 13. Ст. 91.

55. Про доступ до публічної інформації : Закон України від 13.01.2011 р. № 2939-VI : станом на 08.10.2023 р. / *Офіційний сайт Верховної Ради України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2939-17#Text>.

56. Про енергетичну ефективність : Закон України від 21.10.2021 р. № 1818-IX : станом на 15.11.2024 р. / *Офіційний сайт Верховної Ради України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1818-20#Text>.

57. Проєкт "Право-Justice". URL: <https://www.pravojustice.eu/ua>.

58. Про забезпечення рівних прав та можливостей жінок і чоловіків : Закон України від 08.09.2005 р. № 2866-IV : станом на 03.08.2023 р. / *Офіційний сайт Верховної Ради України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2866-15#Text>.

59. Про запобігання корупції : Закон України від 14.10.2014 р. № 1700-VII : станом на 08.11.2024 р. / *Офіційний сайт Верховної Ради України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1700-18#Text>.

60. Про засади державної антикорупційної політики на 2021-2025 роки : Закон України від 20.06.2022 р. № 2322-IX. / *Офіційний сайт Верховної Ради України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2322-20#Text>.

61. Про засади державної регіональної політики : Закон України від 05.02.2015 р. № 156-VIII. *Відомості Верховної Ради (ВВР)*. 2015. № 13. Ст. 90.

62. Про звернення громадян : Закон України від 02.10.1996 р. : станом на 31.12.2023 р. / *Офіційний сайт Верховної Ради України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/393/96-%D0%B2%D1%80#Text>.

63. Про місцеве самоврядування в Україні : Законом України від 21.05.1997 р. № 280/97-ВР. *Відомості Верховної Ради України*. 1997. № 24. Ст.170.

64. Про місцеві державні адміністрації : Закон України від 09.04.1999 р. № 586-XIV. станом на 03.08.2023 р. *Офіційний сайт Верховної Ради України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/586-14#Text>.

65. Про очищення влади : Закон України від 16.09.2014 р. № 1682-VII : станом на 31.03.2023 р. / *Офіційний сайт Верховної Ради України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1682-18#Text>.

66. Про публічні закупівлі : Закон України від 25.12.2015 р. № 922-VIII : станом на 23.10.2024 р. / *Офіційний сайт Верховної Ради України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/922-19#Text>.

67. Про співробітництво територіальних громад : Закон України від 17.06.2014 р. № 1508-VII : станом на 04.04.2023 р. / *Офіційний сайт Верховної Ради України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1508-18#Text>.

68. Про Уповноваженого Верховної Ради України з прав людини : Закон України від 03.12.1997 р. № 776/97-ВР станом на 31.03.2023 р. / *Офіційний сайт Верховної Ради України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/776/97-%D0%B2%D1%80#Text>.

69. Прошутя І. Д. Щодо загальних принципів організації та забезпечення діяльності місцевих загальних судів в Україні. Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія Юридичні науки. 2014. Вип. 5-2. Т. 1. С. 48-52.

70. Публічне управління в умовах інституційних змін: колективна монографія / За наук. редакції д. держ. упр. Р. В. Войтович та П. В. Ворони. Київ. 2018. 475 с.

71. Разумей Г. Ю., Разумей М. М. Діджиталізація публічного управління як складник цифрової трансформації України. *Публічне управління та митне адміністрування*. 2020. № 2 (25). С. 139-145.

72. Резолюція A/RES/68/262, прийнята Генеральною Асамблеєю ООН “Територіальна цілісність України” від 27.03.2014 р. URL: <https://ips.ligazakon.net/document/MU14123>.

73. Розпорядження Кабінету Міністрів України від 23 вересня 2015 р. № 994-року «Про затвердження перспективного плану формування територій громад Полтавської області» /Офіційний вісник України від 04.12.2015 - 2015 р., № 94, стор. 133, стаття 3226, код акта 79571/201.

74. Рядінська В. О. Система контролю за діяльністю суб'єктів публічної адміністрації: європейський досвід для України. *Академічні візії*. 2024. Вип. 28. С. 1-10.

75. Семенюк Е., Мельник В. Філософія сучасної науки і техніки: підручник. Вид. 3-тє, випр. та допов. Львів: ЛНУ імені Івана Франка. 2017. 364 с.

76. Система державних закупівель Prozorro. URL: <https://prozorro.gov.ua/uk>.

77. Сорока С. Роль слідчих комісій у здійсненні парламентського контролю за діяльністю уряду в країнах ЄС. *Наукові записки Інституту законодавства Верховної Ради України*. 2011. № 5 (8). С. 49-55.

78. Судова влада в Україні. Особливості організації та здійснення в умовах воєнного стану. / Під. заг. ред. Копотуна І. М. Київ. ВД «Професіонал». 2022. 634 с.

79. Таранюк А. О. Проблемні аспекти уніфікації законодавства України на шляху до єдиного правового простору. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія Право*. 2016. Вип. 40. Т. 1. С. 15-19.

80. Угода про асоціацію між Україною, з однієї сторони, та Європейським Союзом, Європейським співтовариством з атомної енергії і їхніми державами-членами, з іншої сторони. Ратифіковано Законом № 1678-VII від 16.09.2014. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/984_011#Text.

81. Харитонюк О. Л. Чеський досвід залучення громадян до участі у місцевому самоврядуванні. *Регіональні студії*. 2021. № 24. С. 89-93.

82. Хартія основних прав Європейського Союзу від 07.12.2000 р. URL: <https://ips.ligazakon.net/document/MU00303>.

83. Худавердієва В. А. Європейський адміністративний простір і його вплив на національні правові системи держав-членів Європейського Союзу і країн-кандидатів. *Публічне управління та митне адміністрування*. 2022. Спецвипуск. С. 136-143.

84. Шило С. М. Механізм захисту права і свобод людини і громадянина як гарантія забезпечення законності та дисципліни в діяльності органів внутрішніх справ. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія Право*. 2013. Вип. 22. Ч. I. Том 2. С. 269-273.

85. Щербак С. Макс Вебер і сучасна плебісцитарна демократія. *Філософська думка*. 2021. № 1. С. 135-148.

86. Юридична компаративістика: навч. посіб. / А.М. Кучук, Ю.С. Завгородня. – Дніпро : Дніпроп. держ. ун-т внутр. справ, 2018. – 112 с.

87. Яровой Т. С., Шевченко М. П. Світовий досвід удосконалення державної кадрової політики у сфері державної служби України // Сучасна парадигма публічного управління: Зб. тез III Міжнар. наук.-практ. конф. (19-22 жовтня 2021 р.) / За ред. Стасишина А.В. ЛНУ імені Івана Франка. Львів. 2021. С. 522-525.

88. Directive (EU) 2019/1024 of the European Parliament and of the Council of 20 June 2019 on open data and the re-use of public sector information (recast). URL: <https://eur-lex.europa.eu/eli/dir/2019/1024/oj>.

89. Engmann A., Baah Ju. K. Developing a monitoring and evaluation (M&E) plan for organization's strategic objectives using the design thinking approach. *Acta Academiae Beregsasiensis. Economics*. 2024. Vol. 7. P. 39-49.

90. Judgment of the Court of 15 July 1964. Flaminio Costa v E.N.E.L. Reference for a preliminary ruling: Giudice conciliatore di Milano - Italy. Case 6-64. URL: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX%3A61964CJ0006>.

91. Transparency International. URL: <https://www.transparency.org/en>.



Similarity Report ID: oid:2945:250108694

PAPER NAME

Макаров В.А._Формування ЄППУ в Ук
раїні.docx

WORD COUNT

24606 Words

CHARACTER COUNT

175593 Characters

PAGE COUNT

107 Pages

FILE SIZE

207.0KB

SUBMISSION DATE

Dec 10, 2024 1:28 PM GMT+2

REPORT DATE

Dec 10, 2024 1:31 PM GMT+2**● 11% Overall Similarity**

The combined total of all matches, including overlapping sources, for each database.

- 11% Internet database
- 3% Publications database
- Crossref database
- Crossref Posted Content database

● Excluded from Similarity Report

- Bibliographic material
- Quoted material
- Cited material
- Small Matches (Less than 10 words)
- Manually excluded text blocks