

СВІТОВИЙ ДОСВІД ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ: ТЕОРІЯ ТА ПРАКТИКА

DOI: <https://doi.org/10.26565/1992-2337-2024-2-33>

УДК 351

Ємельянов Володимир Михайлович,

доктор наук з державного управління, професор,
директор навчально-наукового інституту публічного управління та адміністрування
Чорноморського національного університету імені Петра Могили,
вулиця 68 Десантників, 10, м. Миколаїв, 54000, Україна
<https://orcid.org/0000-0002-2995-8445>

Сухарніков Володимир Ігорович,

аспірант кафедри публічного управління та адміністрування
Чорноморського національного університету імені Петра Могили,
вулиця 68 Десантників, 10, м. Миколаїв, 54000, Україна
e-mail: suharnikov.vova@gmail.com <https://orcid.org/0009-0007-0955-5431>

ЄВРОПЕЙСЬКИЙ ДОСВІД ПУБЛІЧНОГО АДМІНІСТРУВАННЯ

Анотація. В статті доведено, що євроінтеграційний вектор розвитку охоплює всі сфери українського суспільства та тісно пов'язаний із процесами реформування, що реалізуються урядом. Метою статті є визначення особливостей публічного адміністрування в європейських країнах для вдосконалення та підвищення ефективності вітчизняної системи державного управління. В статті виділено головні напрямки реформування публічного адміністрування в країнах ЄС (цифровізація, спрощення розподілу відповідальності між рівнями влади, удосконалення розробки та впровадження політики, державна зайнятість, адміністративне спрощення, підвищення ефективності судової системи, модернізація державних послуг). Узагальнено основні стратегії та урядові програми щодо реформування публічного адміністрування країн ЄС (Хорватія, Чехія, Данія, Естонія, Фінляндія, Франція, Ірландія, Литва, Мальта, Португалія). Визначено ключові інститути сфери публічного адміністрування в країнах ЄС, які координують процеси реформування публічного адміністрування в країнах ЄС.

Як цитувати: Ємельянов В. М., Сухарніков В. І. Європейський досвід публічного адміністрування. *Державне будівництво*. 2024. № 2 (36). С. 486–496. DOI: <https://doi.org/10.26565/1992-2337-2024-2-33>

In cites: Yemelyanov, V.M., Sukharnikov, V.I. (2024). European Experience of Public Administration. *State Formation*, no. 2 (36), 486–496. DOI: <https://doi.org/10.26565/1992-2337-2024-2-33> [in Ukrainian].

© Ємельянов В. М., Сухарніков В. І., 2024



This is an open access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License 4.0

Виділено ключові принципи публічного адміністрування країн Європи (відкритість та прозорість, активна участь громадян, підзвітність, результативність, узгодженість), основні фінансові та нефінансові інструменти регулювання публічного адміністрування (Common Assessment Framework, Open Method of Coordination, Metcalf Coordination Scale, Twinning, Support for Improvement in Governance and Management). Обґрунтовано, що загальним інструментом реалізації публічного адміністрування в країнах ЄС є орієнтація діяльності органів державного управління на результати та підвищення якості державних послуг. Доведено, що впровадження європейського досвіду публічного адміністрування в вітчизняну практику дозволить підвищити рівень довіри до сфери публічного адміністрування та сформувати сталу, ефективну систему державного управління.

Ключові слова: публічне адміністрування, реформування, трансформація, стратегія, євроінтеграція.

Постановка проблеми. Європейська інтеграція сьогодні представляє собою широкомасштабні процеси, що включають місцеві, регіональні, національні та міжурядові рівні управління. Курс на європейську інтеграцію є свідомим вибором України, її громадян та публічної влади, яке повною мірою відповідає природному геополітичному напрямку інтеграційної стратегії України та є одним з головних інструментів формування ефективної відкритої економіки.

Євроінтеграційний вектор розвитку охоплює всі сфери українського суспільства та тісно пов'язаний із процесами реформування, що реалізуються наразі урядом: адаптація законодавства України до законодавства Європейського союзу (ЄС), імплементація європейських цінностей та впровадження європейських стандартів, трансформація функцій державних інститутів, використання цифрових рішень, норм і процедур відповідно до європейського досвіду. Зазначений процес обумовлює необхідність розробки і запровадження нових інструментів та важелів, які відкриють нові перспективи для економічного розвитку України та співробітництва з розвиненими країнами світу. Тому, вивчення європейського досвіду публічного адміністрування набуває на сьогодні актуальної значущості.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідження структури та характеристики публічного адміністрування в європейських країнах та його значення для економічного зростання країни знайшли своє відображення й обґрунтування у наукових працях багатьох вітчизняних та зарубіжних учених: Дір І. [1], Михайлов В. [2], Николаєва В. [3], Приходько А. [4], Чупрій Л. [5], Holzer M. [7], Liakh Yu. [8], Muslimova D. [9], Myroshnychenko A. [10], Zagórski R. [10], Nikoliuk O. [11], Radzikhovskiy Y. [12]. Проте комплексного наукового дослідження європейського досвіду публічного адміністрування не здійснювалося.

Метою статті є визначення особливостей публічного адміністрування в європейських країнах для вдосконалення та підвищення ефективності вітчизняної системи державного управління.

Застосована методологія і методи. З метою дослідження європейського досвіду реформування публічного адміністрування застосовано такі методи дослідження: систематизації та узагальнення – у ході дослідження фінансових та нефінансових інструментів регулювання публічного адміністрування країн ЄС; методи аналізу і синтезу – при дослідженні основних стратегій, програм реформування європейських публічного адміністрування, ключових інститутів реалізації публічного адміністрування; порівняльний аналіз – для аналізу рівня довіри до публічного адміністрування в країнах Європи.

Виклад основного матеріалу. Під публічним адмініструванням розуміють всю систему адміністративних інститутів з відповідною ієрархією, пов'язаних із трьома сферами влади (законодавчою, виконавчою і судовою).

Під впливом швидких технологічних, демографічних змін, браку навичок, навантаження на державний бюджет публічне адміністрування в країнах ЄС зазнали вагомих змін. У державах-членах ЄС програма реформування публічного адміністрування значною мірою відображена в пріоритетах Планів відновлення та стійкості. Спільними цілями таких планів для країн ЄС є питання, пов'язані з цифровізацією (Австрія, Бельгія, Болгарія, Кіпр, Данія, Естонія, Німеччина, Італія, Румунія, Іспанія), спрощенням розподілу відповідальності між рівнями влади (Греція), удосконаленням розробки та впровадженням політики (Болгарія, Румунія), державною зайнятістю (Греція, Італія, Іспанія), адміністративним спрощенням (Італія), підвищенням ефективності судової системи (Румунія), модернізацією державних послуг (Іспанія).

Протягом 2021-2022 рр. близько половини держав-членів ЄС вжили заходів для боротьби з корупцією через прийняття або оновлення стратегій, законів, нормативних актів, кодексів, тощо. За вказаний період принаймні 10 держав-членів ЄС прийняли основні стратегії, програми та угоди у сфері реформування публічного адміністрування (табл. 1).

Також, протягом 2021–2022 рр. кілька держав-членів ЄС розробили міжурядові стратегії або плани, зокрема: Коаліційна угода уряду Болгарії на 2021–2025 рр., Стратегія Естонії до 2035 року, Програма уряду Хорватії на 2020–2024 рр., Програма уряду Ірландії «Наше спільне майбутнє» (2022), Політичний маніфест Мальти (2022), Річна робоча програма уряду Словенії, Стратегія Іспанії до 2050 року [14].

Результатом проведених реформ в сфері публічного адміністрування в країнах ЄС в 2021–2022 рр. є підвищення рівня довіри до сфери публічного адміністрування (рис. 1.) майже в усіх державах-членах (крім Італії та Португалії). Держави-члени ЄС, які зайняли найвище місце, – Люксембург, Данія та Фінляндія, тоді як Греція мала найнижчий бал.

Таблиця 1. – Основні стратегії, програми та угоди реформування публічного адміністрування країн ЄС [14]

Table 1. – Main strategies, programs and agreements for reforming public administration in EU countries [14]

Країна	Короткий опис
Хорватія	Мета Стратегії цифрової Хорватії до 2032 року, прийнятої в грудні 2022, - керувати цифровою трансформацією хорватського суспільства та економіки на наступне десятиліття. Стратегія визначає стратегічні цілі цифрового переходу економіки, цифровізації державного управління та правосуддя, цифрового підключення (широкосмугові електронні комунікаційні мережі) та розвитку цифрових навичок і робочих місць.
Чехія	Стратегія «Клієнт-орієнтоване державне управління 2030» окреслює пріоритети чеського державного управління в довгостроковій перспективі.
Данія	«Реформа місцевого самоврядування» (2021) забезпечує близькість державних послуг для населення, яке проживає в менших містах або сільській місцевості.
Естонія	Цифровий порядок денний Естонії до 2030 року містить бачення та план дій щодо розвитку економіки, держави та суспільства Естонії за допомогою цифрових технологій.
Фінляндія	Розділ про врядування Урядової програми на 2019-2023 рр. наголошує на управлінні та координації стратегій урядової програми.
Франція	Public Action 2022 було запроваджено для спрощення адміністрування шляхом консолідації, злиття або ліквідації організацій.
Ірландія	Стратегія «Making innovation real» (2020) спрямована на впровадження інновацій на державній службі. Стратегія «Оновлення державної служби до 2030 року» деталізує цілі та ініціативи для прогресу кожного із стратегічних пріоритетів: надання послуг; використання цифрових технологій та інновацій; державна служба, робоче місце. Connecting Government 2030 - це нова цифрова стратегія для обслуговування громадськості.
Литва	Програма розвитку державного врядування на 2022-2030 рр. має на меті зміцнити систему управління кадрами в органах державного управління; підвищити ефективність та відкритість державного управління; пошук інноваційних шляхів вирішення проблеми управління та державної політики, які можуть підвищити ефективність та ефективність державного управління; покращити якість послуг, що надаються державними установами, підвищуючи їх доступність і привабливість.
Мальта	Mapping Tomorrow (2019-2021) – це стратегічний план для цифрових трансформація публічного адміністрування.
Португалія	Національна стратегія Португалії на 2020-2023 рр. виділяє чотири основні трансформаційні осі державного управління: інвестиції в людей; розвиваючий менеджмент; технологія експлуатації. Угода про партнерство до 2030 року містить п'ять стратегічних цілей, у т.ч. політичні заходи щодо цифровізації державного управління, зокрема на регіональному та місцевому рівнях, а також децентралізація повноважень.

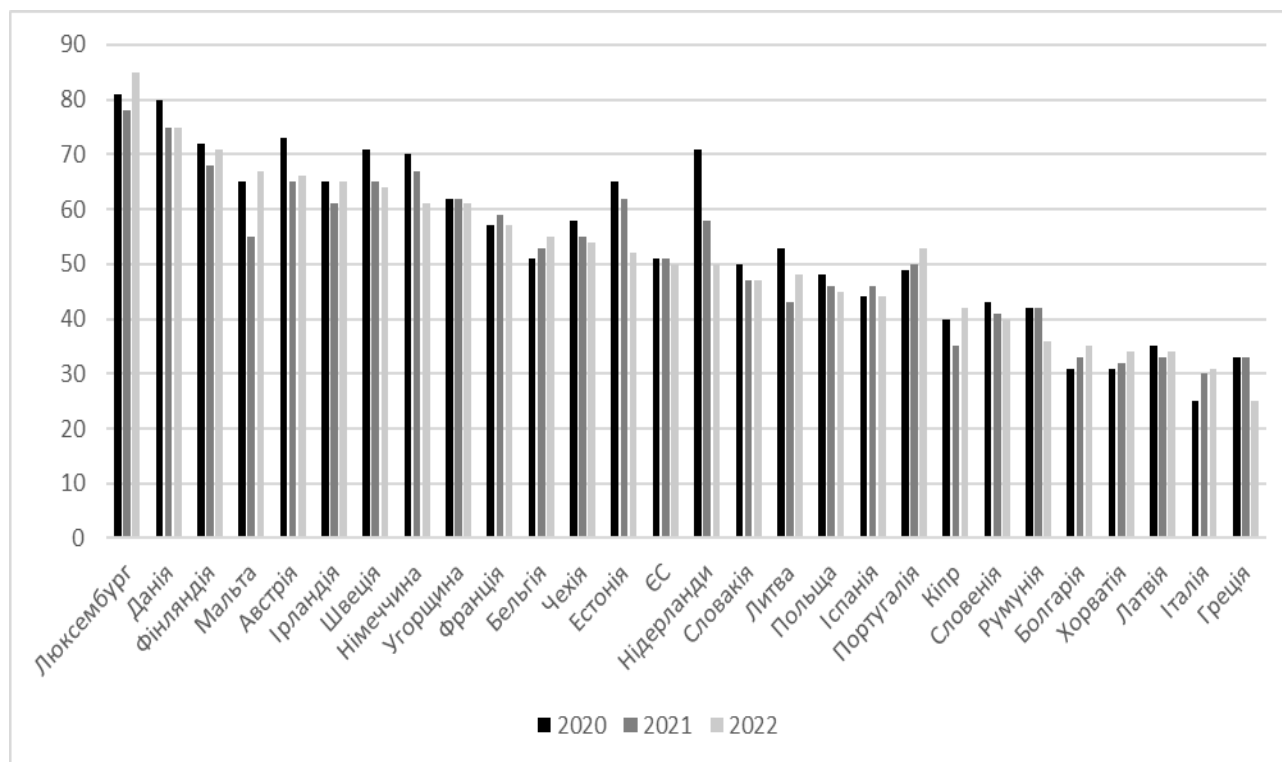


Рисунок 1. – Рівень довіри до публічного адміністрування в 2020–2022 рр., % [6].

Figure 1. – Level of trust in public administration in 2020–2022, % [6].

Державні органи управління на центральному, регіональному та місцевому рівнях забезпечують взаємозв'язок уряду з громадянськістю та відіграють ключову роль у досягненні цілей ЄС, допомагаючи перекладати їх у відповідну внутрішню політику. З метою успішного реформування публічного адміністрування в країнах ЄС були створені: Європейський інститут державного управління, Європейська мережа державного управління (неформальне об'єднання державних службовців усіх країн-членів ЄС), вебсайт EURAN для активізації співробітництва та налагодження внутрішніх і зовнішніх комунікацій. Запровадження вищезазначених інституцій сприяло нарощуванню співпраці в сфері публічного адміністрування, обміну досвідом, пошуку нових механізмів та інструментів публічного адміністрування, узагальненню управлінської практики.

Враховуючи поточний і майбутній контекст належного публічного адміністрування в країнах ЄС, Європейська Комісія визначила п'ять ключових проблем для інститутів державного управління:

1. Безпрецедентна швидкість технологічних змін впливає на кожну функцію державного управління. Органам державної влади потрібно підвищити якість надання державних послуг, спростити процеси їх отримання в умовах цифровізації.

2. Вплив демографічних змін. У деяких країнах-членах ЄС до 30% робочої сили в найближчі 10-15 років перейде в категорію «пенсіонери».

3. Зростаюча складність політичних питань вимагають інноваційного управління та міцнішої міжнародної співпраці.

4. Важливість отримання нових навичок, необхідних для реалізації європейської мети (стати першим в світі кліматично нейтральний континентом).

5. Посилення конкуренції за обмежені кошти державного бюджету [6].

За таких умов уряди країн ЄС активно співпрацюють між собою з метою забезпечення реалізації ефективних реформ публічного адміністрування шляхом: виявлення критичних проблем, підтримки розробки та впровадження реформ, сприяння обміну знаннями та досвідом, фінансової підтримки та сприяння дослідженням та інноваціям у сфері публічного адміністрування.

Досвід роботи Європейської комісії свідчить про наявність широкого портфелю фінансових та нефінансових інструментів, якими вона керує з метою заохочення та підтримки зусиль держав-членів ЄС щодо покращення якості та потенціалу публічного адміністрування (рис.2.).

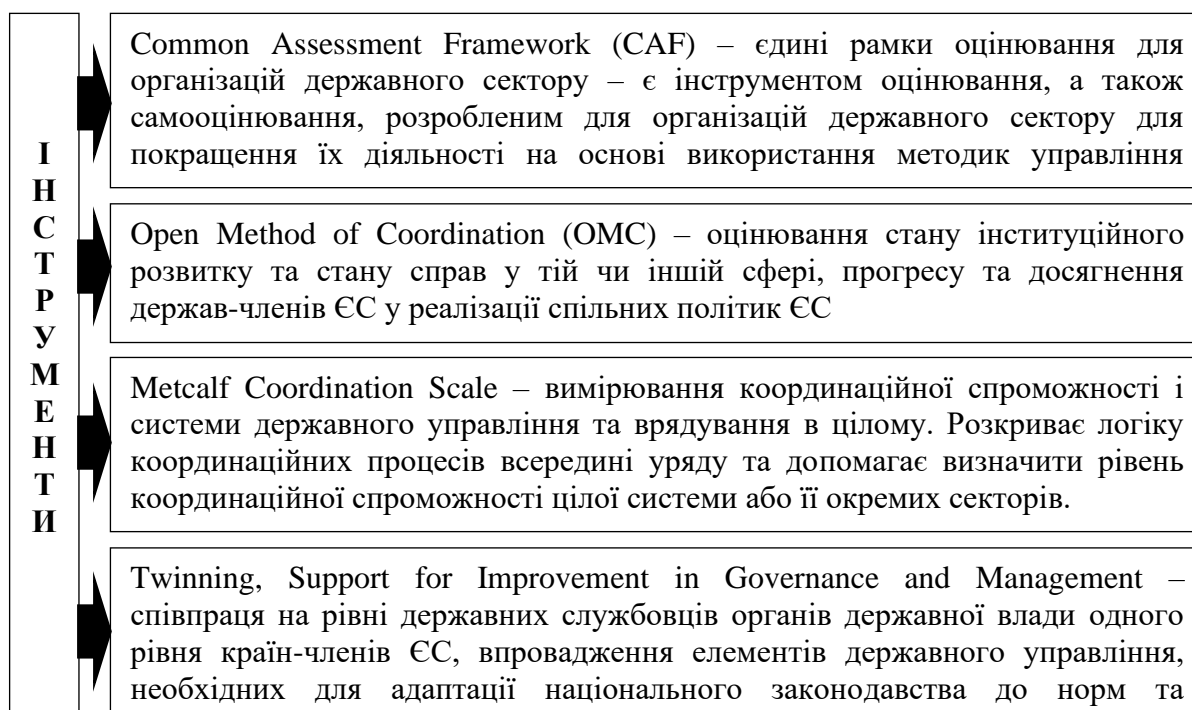


Рисунок 2. – Інструменти регулювання публічного адміністрування країн ЄС [3].

Figure 2. – Instruments for regulating public administration in EU countries [3].

У основі моделі CAF покладено стратегія досягнення ефективних результатів організації та задоволення клієнтів, суспільства та самих працівників за рахунок належного лідерства, відповідного планування, компетентного людського ресурсу, налагодженого партнерства, достатнього ресурсозабезпечення, контролю за процесом.

Як інструмент вироблення і координації європейської політики OMC допомагає реалізувати заплановану мету, і одночасно надає державам-членам ЄС можливість вибору засобів та шляхів реалізації.

Шкала координації MCS дозволяє не тільки визначити рівень координаційної спроможності цілої системи або її окремих секторів, а також

виявити вади координації: недостатню комунікацію (обмін інформацією) між різними міністерствами та відомствами; відсутність механізмів розв'язання конфліктів, посередництва; брак базових знань та досвіду проведення переговорів; недоліки адміністративної культури (відсутність єдиних стандартів поведінки посадовців, державних службовців); відмінності в розумінні урядової стратегії та пріоритетів та ін.

Інструмент інституціональної розбудови Twinning був створений з метою інтеграції законодавства ЄС у законодавство країн-бенефіціарів. На сьогодні впроваджено більше двох тисяч проектів Twinning. Програма підтримки вдосконалення врядування та менеджменту (Support for Improvement in Governance and Management) була запропонована ще на початку 90-х років ХХ ст. за ініціативи Організації економічного співробітництва та розвитку і ЄС [3].

Загальним інструментом реалізації публічного адміністрування в країнах ЄС є орієнтація діяльності органів державного управління на концепцію управління та результати, підвищення якості державних послуг шляхом активної співпраці органів державного управління з некомерційними структурами та населенням.

З метою допомогти державам-членам ЄС реформувати сферу публічного адміністрування шляхом надання спеціальної технічної експертизи розроблено Інструмент технічної підтримки (TSI). Підтримка залежить від попиту та може включати стратегічні та юридичні консультації, навчання, навчання та візити експертів на місця. Близько 30% проектів TSI прямо чи опосередковано пов'язані з планами відновлення та стійкості держав-членів ЄС. За період 2017–2022 рр. TSI реалізовано 217 проектів у 26 державах-членах у 7 сферах політики: організація та управління, правосуддя та верховенство права, послуги та цифровізація, формування політики, управління людськими ресурсами, доброчесність і підзвітність, управління фондами ЄС (рис. 3).

З 2018 року TSI підтримує реформи, пов'язані з організацією та управлінням у 25 з 27 держав-членів ЄС. Ці проекти були зосереджені на таких питаннях, як покращення розподілу функцій в державному управлінні в Болгарії, оптимізація інституційних рамок державного сектора в Литві, внутрішня реорганізація окремих служб, міністерств в Італії, підтримка належного управління в місцевих адміністраціях у Литві. TSI підтримав реформи, включаючи новий закон Франції про «Прискорення та спрощення публічних дій», План дій Австрії з цифровізації, Стратегію «Електронна Хорватія 2020» та стратегію реформи «Клієнт-орієнтоване державне управління 2030» у Чехії, створення Стратегічної ради з цифровізації в Словенії [15].

Таким чином, уряди країн ЄС продовжують реалізовувати проекти щодо реформування сфери публічного управління, враховуючи європейські принципи (відкритість та прозорість, активна участь громадян, підзвітність, результативність, узгодженість) та співпрацюють з органами державної влади держав-членів ЄС, що дозволяє створити необхідні можливості та зміцнити лідерство, інновації в державному управлінні; ефективне стратегічне

планування, інклюзивне та прозоре формування політики; відкрите та прозоре державне управління; доступну та орієнтовану на людину систему надання послуг; стале, ефективне та прозоре управління державними фінансами.



Рисунок 3. – Структура проектів TSI в 2022 р. за сферами політики [15].
Figure 3. – Structure of TSI projects in 2022 by policy area [15].

Висновки з даного дослідження і перспективи подальших досліджень.

На основі проведеного дослідження визначено, що головними напрямками реформування публічного адміністрування в країнах ЄС є цифровізація, спрощення розподілу відповідальності між рівнями влади, удосконалення розробки та впровадження політики, державна зайнятість, адміністративне спрощення, підвищення ефективності судової системи, модернізація державних послуг. Узагальнено основні стратегії та урядові програми щодо реформування публічного адміністрування країн ЄС, реалізовані в 2021-2022 рр. Визначено ключові інститути сфери публічного адміністрування в країнах ЄС, які координують процеси реформування публічного адміністрування в країнах ЄС. Виділено ключові принципи публічного адміністрування країн Європи (відкритість та прозорість, активна участь громадян, підзвітність, результативність, узгодженість), основні фінансові та нефінансові інструменти регулювання публічного адміністрування (CAF, OMC, MCS, Twinning, Support for Improvement in Governance and Management). Доведено, що загальним інструментом реалізації публічного адміністрування в країнах ЄС є орієнтація діяльності органів державного управління на результати та підвищення якості державних послуг. Впровадження європейського досвіду публічного

адміністрування в вітчизняну практику дозволить підвищити рівень довіри до сфери публічного адміністрування, відкрити нові перспективи для економічного розвитку України та співробітництва з розвиненими країнами світу, сформуванню сталу, ефективну систему державного управління.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Дір І. Ю. Євроінтеграція України на сучасному етапі: постановка проблеми. *Часопис Київського університету права*. 2022. № 2-4. С. 179–183. DOI: <https://doi.org/10.36695/2219-5521.2-4.2022.33>
2. Михайлов В. М., Андрієнко М. В., Гаман П. І. Directions of improving the efficiency of public administration in the field of civil defense of Ukraine in the context of the European experience. *Наукові перспективи*. 2021. № 10 (16). С. 152–161.
3. Николаєва В. Сучасні моделі державного управління в країнах ЄС: досвід імплементації. *Університетські наукові записки*. 2019. Т. 18. № 4 (72). С. 38–47.
4. Приходько А. А. Євроінтеграційні процеси в Україні: становлення та розвиток. *Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського*. 2019. Т. 30 (69). № 6. С. 92–97.
5. Чупрій Л. В. Євроінтеграційна та євроатлантичні перспективи в Україні в світлі сучасних геополітичних викликів. *Регіональні студії*. 2022. № 28. С. 119–123. DOI: <https://doi.org/10.32782/2663-6170/2022.28.22>
6. Enhancing the European public sector: Annual Report 2023. EIPA, 2024. 33p.
7. Holzer M. The future of public administration. *Public Integrity*. 2022. № 24(1). С. 102–104. DOI: <https://doi.org/10.1080/10999922.2022.2003153>
8. Liakh Yu. Foreign experience of modernization of public administration and prospects of its application in Ukraine. *Scientific Bulletin: State Administration*. 2020. № 2 (4). С. 228–238.
9. Muslimova D. Mechanisms of Citizen Participation in Public Administration: Experience of Foreign Countries. *Теорія і практика правознавства*. 2023. № 24. С. 22–38. DOI: <https://doi.org/10.21564/2225-6555.2023.2.293062>
10. Myroshnychenko A., Zagórski R. Directions and mechanisms for European experience implementation in modern public administration practice. *Socio World Social Research & Behavioral Sciences*. 2023. № 14 (04). С. 19–26.
11. Nikoliuk O. V., Briushkova N. O., Dobrianska N. A. Effective practices of public administration: analysis of international experience in the conditions of implementation of public administration. *Економіка: реалії часу*. 2022. № 2 (60). С. 82–87. DOI: <https://doi.org/10.15276/ETR.02.2023.1>
12. Radzikhovskiy Y. Analysis of European experience in improving public administration mechanisms. *Development Management*. 2022. № 20 (3). DOI: [https://doi.org/10.57111/devt.20\(3\).2022.29-35](https://doi.org/10.57111/devt.20(3).2022.29-35)
13. Sobolev V. Implementation of european experience of public administration in Ukraine. URL: http://repository.hneu.edu.ua/bitstream/123456789/27456/1/%D0%A1%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%82%D1%8F_Sobolev%20V.%20H.%20Implementation%20of%20European%20experience%20of%20public%20administration%20in%20Ukraine.pdf
14. Stimpson A., Moretti C., Lemmik J. Public administrations in the EU member states: 2022 overview. European commission, 2021. 64 p.
15. Supporting public administrations in EU Member States to deliver reforms and prepare for the future. Luxembourg: Publications Office of the European Union, 2021. 33 p.

Стаття надійшла до редакції 26.09.2024 р.

Стаття рекомендована до друку 30.10.2024 р.

Yemelyanov V. M.,

*Doctor of Sciences in Public Administration, Professor,
Director of the Educational and Scientific Institute of Public Management and Administration,
Petro Mohyla Black Sea National University,
10, 68 Paratroopers street, Mykolaiv, 54000, Ukraine
<https://orcid.org/0000-0002-2995-8445>*

Sukharnikov V. I.,

*Postgraduate Student of the Department of Public Management and Administration,
Petro Mohyla Black Sea National University,
10, 68 Paratroopers street, Mykolaiv, 54000, Ukraine
e-mail: sukharnikov.vova@gmail.com <https://orcid.org/0009-0007-0955-5431>*

EUROPEAN EXPERIENCE OF PUBLIC ADMINISTRATION

Annotation. The article proves that the European integration vector of development covers all spheres of Ukrainian society and is closely related to the reform processes implemented by the government. The purpose of the article is to determine the features of public administration in European countries to improve and increase the efficiency of the domestic public administration system. The article highlights the main directions of reforming public administration in the EU countries (digitalization, simplification of the distribution of responsibilities between levels of government, improvement of policy development and implementation, public employment, administrative simplification, improvement of the efficiency of the judicial system, modernization of public services). The main strategies and government programs for reforming the public administration of EU countries (Croatia, the Czech Republic, Denmark, Estonia, Finland, France, Ireland, Lithuania, Malta, Portugal) are summarized. The key institutions in the field of public administration in the EU countries, which coordinate the processes of public administration reform in the EU countries, have been identified. The key principles of public administration in European countries (openness and transparency, active participation of citizens, accountability, effectiveness, coherence), the main financial and non-financial instruments of public administration regulation (Common Assessment Framework, Open Method of Coordination, Metcalf Coordination Scale, Twinning, Support for Improvement) are highlighted in Governance and Management). It is substantiated that the general tool for public administration implementation in the EU countries is the orientation of the activities of public administration bodies on the results and improvement of the quality of public services. It has been proven that the introduction of European experience of public administration into domestic practice will increase the level of trust in the sphere of public administration and form a sustainable, effective system of public administration.

Key words: *public administration, reform, transformation, strategy, European integration.*

REFERENCES

1. Dir, I.Yu. (2022). European Integration of Ukraine at the Present Stage: Problem Statement. *Journal of Kyiv University of Law*, 2-4, 179–183. DOI: <https://doi.org/10.36695/2219-5521.2-4.2022.33> [in Ukrainian].
2. Mykhailov, V.M., Andriienko, M.V., Haman, P.I. (2021). Directions of improving the efficiency of public administration in the field of civil defense of Ukraine in the context of the European experience. *Naukovi perspektyvy*, 10 (16), 152–161. [in Ukrainian].
3. Nykolaieva, V. (2019). Suchasni modeli derzhavnogo upravlinnia v krainakh YeS: dosvid implementatsii. *Universytetski naukovy zapysky*, 4(72), 38–47. [in Ukrainian].
4. Prykhodko, A.A. (2019). Yevrointehratsiini protsesy v Ukraini: stanovlennia ta rozvytok. *Vcheni zapysky TNU imeni V.I. Vernadskoho*, 6, 92–97. [in Ukrainian].

5. Chuprii, L.V. (2022). Yevrointehratsiina ta yevroatlantychni perspektyvy v Ukraini v svitli suchasnykh heopolitychnykh vyklykiv. *Rehionalni studii*, 28, 119–123. DOI: <https://doi.org/10.32782/2663-6170/2022.28.22> [in Ukrainian].
6. Enhancing the European public sector: Annual Report 2023 (2024). EIPA, 33p.
7. Holzer, M. (2022). The future of public administration. *Public Integrity*, 24(1), 102–104. DOI: <https://doi.org/10.1080/10999922.2022.2003153>
8. Liakh, Yu. (2020). Foreign experience of modernization of public administration and prospects of its application in Ukraine. *Scientific Bulletin: State Administration*, 2(4), 228–238
9. Muslimova, D. (2023). Mechanisms of Citizen Participation in Public Administration: Experience of Foreign Countries. *Теорія і практика правознавства*, 24, 22–38. DOI: <https://doi.org/10.21564/2225-6555.2023.2.293062>
10. Myroshnychenko, A., Zagórski, R. (2023). Directions and mechanisms for European experience implementation in modern public administration practice. *Socio World Social Research & Behavioral Sciences*, 14(04), 19–26.
11. Nikoliuk, O.V., Briushkova, N.O., Dobrianska, N.A. (2022). Effective practices of public administration: analysis of international experience in the conditions of implementation of public administration. *Економіка: реалії часу*, 2 (60), 82–87. DOI: <https://doi.org/10.15276/ETR.02.2023.1>
12. Radzikhovskiy, Y. (2022). Analysis of European experience in improving public administration mechanisms. *Development Management*, 20(3). DOI: [https://doi.org/10.57111/devt.20\(3\).2022.29-35](https://doi.org/10.57111/devt.20(3).2022.29-35)
13. Sobolev, V. Implementation of european experience of public administration in Ukraine. URL: http://repository.hneu.edu.ua/bitstream/123456789/27456/1/%D0%A1%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%82%D1%8F_Sobolev%20V.%20H.%20Implementation%20of%20European%20experience%20of%20public%20administration%20in%20Ukraine.pdf
14. Stimpson, A., Moretti, C., Lemmik, J. (2021). *Public administrations in the EU member states: 2022 overview*. European commission, 64 p.
15. *Supporting public administrations in EU Member States to deliver reforms and prepare for the future (2021)*. Luxembourg: Publications Office of the European Union, 33 p.

The article was received by the editors 26.09.2024.

The article is recommended for printing 30.10.2024.