

КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ТАРАСА ШЕВЧЕНКА  
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ  
ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТА ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ  
КАФЕДРА ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ

І. В. ТКАЧЕНКО, Ю. Г. РУБАН

# ЄВРОПЕЙСЬКИЙ ДОСВІД ОРГАНІЗАЦІЙНО-ПРАВОВИХ ЗАСАД ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ

НАВЧАЛЬНО-МЕТОДИЧНИЙ КОМПЛЕКС

*для здобувачів спеціальності D4*

*«Публічне управління та адміністрування»*

*Ступінь вищої освіти «Магістр»*

*Освітньо-наукова програма*

*«Публічне управління та адміністрування: інтеграція в ЄС»*

*(денна форма)*

Київ – 2025

*Рекомендовано до друку Вченою радою Навчально-наукового інституту публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка  
(протокол № 5 від 3 грудня 2025 року)*

Рецензенти:

**Запорожець Т. В.**, доктор наук з державного управління, доцент, професор кафедри глобальної та національної безпеки Навчально-наукового інституту публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка

**Максименцева Н. О.**, доктор юридичних наук, доцент, доцент кафедри парламентаризму Навчально-наукового інституту публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка

**Ткаченко І. В., Рубан Ю. Г.**

Європейський досвід організаційно-правових засад державного управління: навчально-методичний комплекс для здобувачів спеціальності D4 «Публічне управління та адміністрування», ступінь вищої освіти «Магістр», освітньо-наукова програма «Публічне управління та адміністрування: інтеграція в ЄС» (денна форма). Київ: ННПУДС КНУ імені Тараса Шевченка, 2025. 34 с.

Навчально-методичний комплекс дисципліни «Європейський досвід організаційно-правових засад державного управління» підготовлено для здобувачів другого (магістерського) рівня вищої освіти, які навчаються за освітньо-науковою програмою «Публічне управління та адміністрування: інтеграція в ЄС» за спеціальністю D4 «Публічне управління та адміністрування» у Навчально-науковому інституті публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка.

Навчально-методичний комплекс дисципліни містить програму курсу, плани лекційних, практичних та семінарських занять, методичні рекомендації до проведення семінарських занять, завдання для самостійної роботи, питання до іспиту, приклади оформлення модульної контрольної роботи та екзаменаційного білета до іспиту, перелік термінів із дисципліни, список рекомендованої літератури.

**УДК 35.08:342.5(4)**

## ЗМІСТ

|  |    |
|--|----|
| ОСНОВНІ ХАРАКТЕРИСТИКИ НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ .....   | 4  |
| ВСТУП .....  | 5  |
| МЕТА, ЗАВДАННЯ НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ ТА ЗАПЛАНОВАНІ<br>РЕЗУЛЬТАТИ НАВЧАННЯ .....   | 6  |
| СПІВВІДНОШЕННЯ РЕЗУЛЬТАТІВ НАВЧАННЯ ДИСЦИПЛІНИ<br>ІЗ ПРОГРАМНИМИ РЕЗУЛЬТАТАМИ НАВЧАННЯ.....                                    | 9  |
| СХЕМА ФОРМУВАННЯ ОЦІНКИ. КРИТЕРІЇ ОЦІНЮВАННЯ РЕЗУЛЬТАТІВ НАВЧАННЯ .....  | 10 |
| СТРУКТУРА НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ. ТЕМАТИЧНИЙ ПЛАН ЛЕКЦІЙ, ПРАКТИЧНИХ<br>І СЕМІНАРСЬКИХ ЗАНЯТЬ. РОЗПОДІЛ АКАДЕМІЧНОГО ЧАСУ ..... | 12 |
| ТЕМАТИЧНИЙ ПЛАН ЛЕКЦІЙ, ПРАКТИЧНИХ І СЕМІНАРСЬКИХ ЗАНЯТЬ.....  | 12 |
| ПРОГРАМА НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ.....  | 13 |
| ПЛАНІ ЛЕКЦІЙ.....  | 15 |
| ПЛАНІ І ЗАВДАННЯ СЕМІНАРСЬКИХ ЗАНЯТЬ .....   | 18 |
| ПЛАН І ЗАВДАННЯ ПРАКТИЧНИХ ЗАНЯТЬ .....  | 20 |
| РЕКОМЕНДАЦІЇ ДО ПЛАНУВАННЯ ТА ПРОВЕДЕННЯ СЕМІНАРСЬКИХ<br>І ПРАКТИЧНИХ ЗАНЯТЬ .....   | 22 |
| ТЕМИ ДЛЯ ПІДСУМКОВИХ РЕФЕРАТІВ.....  | 25 |
| ЗРАЗОК ОФОРМЛЕННЯ ВАРІАНТА ПИТАНЬ ДО ІСПИТУ .....  | 26 |
| ОРІЄНТОВНИЙ ПЕРЕЛІК ПИТАНЬ ДО ІСПИТУ З ДИСЦИПЛІНИ.....   | 27 |
| ОСНОВНІ ТЕРМІНИ .....  | 29 |
| РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА.....  | 31 |

## ОСНОВНІ ХАРАКТЕРИСТИКИ НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ

|                           |   |
|---------------------------|---|
| Галузь знань              | D «Бізнес, адміністрування та право»                    |
| Спеціальність             | D4 Публічне управління та адміністрування»              |
| Освітньо-наукова програма | Публічне управління та адміністрування: інтеграція в ЄС |
| Ступінь вищої освіти      | Магістр   |
| Курс                      | 1   |
| Семестр                   | 1   |
| ECTS                      | 4   |
| Кількість кредитів        | 4   |
| Кількість годин           | 120   |
| Кількість блоків          | 2   |
| Характер дисципліни       | Обов'язкова   |
| Лекції (год)              | 20  |
| Практичні                 | 6   |
| Семінарські               | 12  |
| Консультації              | 2   |
| Самостійна робота         | 80  |
| Вид підсумкового контролю | Іспит (письмовий екзамен)                               |

## ВСТУП

Необхідність вивчення дисципліни «Європейський досвід організаційно-правових засад державного управління» зумовлена сучасними процесами європейської інтеграції України та потребою глибокого осмислення принципів, моделей і практик публічного управління, що застосовуються в країнах Європейського Союзу. В умовах реформування системи державного управління та державної служби в Україні особливої актуальності набуває аналіз європейських адміністративних традицій, принципів належного врядування, субсидіарності та відкритості, а також їх адаптація до національних умов.

Вивчення дисципліни спрямоване на формування у студентів системного розуміння європейських політико-адміністративних моделей, правових засад функціонування публічної адміністрації, а також порівняльного аналізу організаційних структур, механізмів координації та прийняття рішень у країнах ЄС. Особлива увага приділяється опануванню концепцій європеїзації в державному управлінні, єдиного адміністративного простору ЄС, феномену багаторівневого врядування, а також інституційних реформ у країнах Центральної та Східної Європи, які пройшли шлях адаптації в процесі вступу до ЄС.

Дисципліна забезпечує розуміння ролі державних інститутів у реалізації політичних рішень, засад функціонування урядів та урядових агенцій, засад побудови державної служби, а також механізмів взаємодії між наднаціональним, національним і місцевим рівнями управління. Студенти отримують практичні навички аналізу ефективності державного управління за європейськими критеріями (SIGMA, OECD, European Commission), набувають умінь застосовувати методи порівняльного аналізу, готувати аналітичні довідки та пропозиції з удосконалення державного управління України в контексті євроінтеграції.

Дисципліна є базовою складовою освітньої програми «Публічне управління та адміністрування: інтеграція в ЄС» і забезпечує формування компетентностей, необхідних для майбутніх фахівців публічної служби, аналітиків, експертів із державного управління, фахівців проектів міжнародної технічної допомоги. Здобуті знання та навички дадуть змогу студентам ефективно орієнтуватися в європейських управлінських практиках, формувати власні пропозиції щодо підвищення ефективності державного управління в Україні, розробляти управлінські рішення з урахуванням принципів європейської інтеграції.

Навчально-методичний комплекс дисципліни містить програму курсу, плани лекційних, практичних і семінарських занять, методичні рекомендації для самостійної роботи студентів, завдання для індивідуальних досліджень, питання до іспиту, приклади оформлення контрольних робіт, перелік основних понять і категорій, а також список рекомендованих джерел, які складають нормативні акти ЄС, публікації ОЕСР/SIGMA, дослідження європейських і українських учених.

# МЕТА, ЗАВДАННЯ НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ ТА ЗАПЛАНОВАНІ РЕЗУЛЬТАТИ НАВЧАННЯ

## МЕТА НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ

Метою навчальної дисципліни «Європейський досвід організаційно-правових засад державного управління» є оволодіння студентами знаннями та навичками щодо теоретичних засад та особливостей європейського державного управління, а також характеристик організаційних і правових засад державного управління в країнах-членах Європейського Союзу та країнах-кандидатах на вступ до ЄС. Дисципліна спрямована на формування системного розуміння європейських моделей державного управління, зокрема, в контексті особливостей застосування моделей належного врядування та управління ефективністю (performance management), а також практик імплементації принципів субсидіарності, прозорості та відповідальності в ході здійснення адміністративних реформ в країнах ЄС та країнах-кандидатах на вступ у контексті модернізації публічного управління в Україні.

## ВИМОГИ ДО ОПАНУВАННЯ НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ:

**Знати:** основи європейських державних політик та їх інституційну структуру, зобов'язання і можливості, пов'язані зі статусом України як країни-кандидата на вступ до ЄС

**Вміти:** використовувати кількісні та якісні методи аналізу даних щодо управлінських явищ і процесів, аналітичні й статистичні методи обробки інформації щодо політико-правових систем, працювати з національними і міжнародними базами даних, узагальнювати та систематизувати інформацію.

**Володіти:** знанням *щонайменше однієї іноземної мови (переважно англійської або однієї з офіційних мов Ради Європи)* для роботи з науковими джерелами, нормативними актами ЄС, аналітичними звітами OECD/SIGMA; навичками аналізу, синтезу, обробки та візуалізації статистичних даних, роботи з нормативно-правовою базою, оформлення й представлення даних за допомогою програм пакету Microsoft Office (Excel, Word, Power Point та ін.).

## АНОТАЦІЯ НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ:

Розкриваються теоретико-методологічні основи порівняльного публічного управління та особливості організаційно-правових засад державного управління в країнах-членах ЄС і країнах-кандидатах на вступ. Висвітлюються принципи європеїзації, багаторівневого врядування (multi-level governance) і субсидіарності, сучасні моделі державного управління, а також традиційні підходи до організації центральних урядів та систем державної служби в країнах ЄС. Аналізуються реформи публічного управління в країнах Центральної та Східної Європи, інструменти оцінювання ефективності управління (OECD/SIGMA) та можливості застосування європейського досвіду для модернізації державного управління в Україні в контексті євроінтеграції.

## ЗАВДАННЯ (НАВЧАЛЬНІ ЦІЛІ):

| Назва компетентності  | Код компетентності |
|---|--------------------|
| <i>Загальні компетентності</i>  |                    |
| Здатність до абстрактного мислення, аналізу та синтезу  | ЗК01               |
| Здатність удосконалювати й розвивати професійний, інтелектуальний і культурний рівні  | ЗК04               |
| Здатність приймати обґрунтовані рішення та використовувати сучасні комунікаційні технології   | ЗК05               |
| <i>Спеціальні (фахові) компетентності</i>   |                    |
| Здатність організувати діяльність органів публічного управління та інших організацій публічної сфери  | ФК02               |
| Здатність організувати інформаційно-аналітичне забезпечення управлінських процесів із використанням сучасних інформаційних ресурсів та технологій, зокрема розробляти заходи щодо впровадження електронного урядування в різних сферах публічного управління та адміністрування | ФК03               |
| Здатність визначати показники сталого розвитку на вищому, центральному, регіональному, місцевому та організаційному рівнях  | ФК04               |
| Здатність самостійно готувати проекти нормативно-правових актів, аналітичні довідки, пропозиції, доповіді, надавати експертну оцінку нормативно-правовим актам на різних рівнях публічного управління та адміністрування  | ФК07               |

|   |      |
|---|------|
| Здатність розробляти стратегічні документи щодо розвитку соціально-економічних систем на вищому, центральному, регіональному, місцевому та організаційному рівнях | ФК08 |
| Здатність приймати обґрунтовані управлінські рішення з урахуванням питань європейської та євроатлантичної інтеграції  | ФК10 |

Згідно з вимогами Стандарту вищої освіти за спеціальністю D4 «Публічне управління та адміністрування» галузі знань D «Бізнес, адміністрування та право» для другого (магістерського) рівня вищої освіти дисципліна «Європейський досвід організаційно-правових засад державного управління» забезпечує набуття здобувачами освіти таких компетентностей:

## РЕЗУЛЬТАТИ НАВЧАННЯ ЗА ДИСЦИПЛІНОЮ

| Результат навчання<br>(1. знати; 2. вміти; 3. комунікація; 4. автономність та відповідальність) |  | Методи викладання і навчання                          | Методи оцінювання                                   | Відсоток у підсумковій оцінці з дисципліни |
|---|--|---|---|--|
| Код   | Результат навчання   |   |   |  |
| <i>Знати:</i>   |  |   |   |  |
| 1.1   | Засади класифікації політико-адміністративних режимів в ЄС, сучасні теоретичні моделі в порівняльному публічному управлінні та адмініструванні: новий публічний менеджмент, нео-веберівська модель, мережеве управління (врядування) | Лекція, семінар, практичне заняття, самостійна робота | Усні доповіді, презентація дискусії, іспит          | 40 %                                       |
| 1.2   | Феномен європеїзації державного управління: теоретичний та практичний аспекти  | Лекція, семінар, самостійна робота                    | Усні доповіді, презентація дискусії, іспит          |  |
| 1.3   | Концепцію єдиного адміністративного простору Європейського Союзу   | Лекція, семінар, самостійна робота                    | Усні доповіді, презентація дискусії, іспит          |  |
| 1.4   | Типології державної служби в ЄС. Основні проблеми розвитку державної служби в країнах ЄС.  | Лекція, практичне заняття, семінар самостійна робота  | Усні доповіді, презентація самостійного дослідження |  |
| 1.5.  | Загальну характеристику реформ публічного управління та адміністрування в країнах Центральної та Східної Європи  | Лекція, практичне заняття, самостійна робота          | Усна відповідь                                      |  |
| <i>Вміти:</i>   |  |   |   |  |
| 2.1   | Працювати в команді, мотивувати людей та рухатися до спільної мети, бути лідером, діяти соціально відповідально та свідомо   | Семінар, практичне заняття, самостійна робота         | Усні доповіді, презентація самостійного дослідження | 30 %                                       |
| 2.2   | Розробляти проекти та управляти ними   | Семінар, практичне заняття, самостійна робота         | Усні доповіді, презентація самостійного дослідження |  |
| 2.3   | Приймати обґрунтовані рішення та використовувати сучасні комунікаційні технології  | Лекція, самостійна робота                             | Усна відповідь                                      |  |
| 2.4   | Використовувати засвоєну інформацію при аналізі актуальних сучасних управлінських проблем у сфері державного управління  | Семінари, практичне заняття самостійна робота         | Усні доповіді, презентація самостійного дослідження |  |
| 2.5   | Надавати структурно-функціональну характеристику організації роботи міністерств, центральних органів виконавчої влади в країнах-членах ЄС  | Лекція, практичне заняття, самостійна робота          | Усна відповідь                                      |  |
| 2.6.  | Визначати дотримання європейських принципів належного врядування в діяльності органів державної влади в Україні  | Лекція, практичне заняття, самостійна робота          | Усна відповідь                                      |  |
| <i>Комунікація:</i>   |  |   |   |  |
| 3.1.  | Використання знання іноземних мов для аналізу інформаційних інтернет-ресурсів  | Самостійна робота                                     | Усні доповіді, презентація самостійного дослідження | 15 %                                       |
| 3.2   | Вести в межах професійної компетенції полеміку стосовно євроінтеграційної складової зовнішньої політики України та пропозицій щодо підвищення її ефективності  | Самостійна робота                                     | Усні доповіді, презентація самостійного дослідження |  |
| 3.3   | Презентувати самостійні роботи у вигляді доповідей, повідомлень, есе, презентацій конспектів   | Семінар, практичне заняття, самостійна робота         | Усні доповіді, презентація самостійного дослідження |  |

| <i>Автономність та відповідальність</i> |   |  |   |      |
|---|---|--|---|------|
| 4.1                                     | Самостійно шукати та критично опрацювати літературу із проблем організаційно-правового забезпечення державного управління, вільно володіти методами обробки, аналізу та синтезу наукової інформації | Самостійна робота, практичне заняття           | Усні доповіді, презентація самостійного дослідження           | 15 % |
| 4.2                                     | Вирішувати самостійно комплексні завдання, пов'язанні із вдосконаленням політико-правового забезпечення державного управління   | Самостійна робота                              | Усні доповіді, презентація самостійного дослідження           |      |
| 4.3                                     | Нести відповідальність за достовірність та політико-ідеологічну незаангажованість при проведенні досліджень безпекової складової зовнішньої політики держав   | Семінари, практичне заняття, самостійна робота | Усні доповіді, дискусії, презентація самостійного дослідження |      |

## СПІВВІДНОШЕННЯ РЕЗУЛЬТАТІВ НАВЧАННЯ ДИСЦИПЛІНИ ІЗ ПРОГРАМНИМИ РЕЗУЛЬТАТАМИ НАВЧАННЯ

| <i>Програмні результати навчання</i>   | 1.1 | 1.2 | 1.3 | 1.4 | 1.5 | 1.6 | 1.7 | 2.1 | 2.2 | 2.3 | 2.4 | 2.5 | 2.6 | 3.1 | 3.2 | 3.3 |
|--|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|
| <i>ПРН4. Уміти використовувати сучасні статистичні методи, моделі, цифрові технології, спеціалізоване програмне забезпечення для розв'язання складних завдань публічного управління та адміністрування</i>   | +   | +   | +   | +   | +   | +   |     |     |     |     |     |     |     | +   |     |     |
| <i>ПРН6. Уміти здійснювати ефективне управління інноваціями, ресурсами, ризиками, проектами, змінами, якістю, застосовувати сучасні моделі, підходи та технології, міжнародний досвід при проектуванні та реорганізації управлінських та загальноорганізаційних структур</i> |     | +   | +   | +   |     | +   | +   | +   | +   | +   | +   | +   |     | +   |     |     |
| <i>ПРН7. Уміти розробляти національні/регіональні програмні документи щодо розвитку публічного управління, використовуючи системний аналіз і комплексний підхід, а також методи командної роботи</i>   |     |     |     |     |     |     |     |     | +   | +   | +   | +   | +   | +   |     |     |
| <i>ПРН8. Уміти здійснювати ефективну комунікацію, аргументувати свою позицію, використовувати сучасні інформаційні та комунікаційні технології у сфері публічного управління та адміністрування на засадах соціальної відповідальності, правових та етичних норм</i>         |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     | +   | +   | +   |



4. Практичне завдання (2.1-2.4; 4) – 24 бали / 14 балів.

Перескладання семестрового контролю з метою покращення позитивної оцінки не допускається.

Семестрову кількість балів формують бали, отримані студентом у процесі засвоєння матеріалу з усіх (двох) частин навчальної дисципліни. Загальна семестрова оцінка складаються із балів, отриманих за 1) аудиторну роботу (усні доповіді, доповнення та участь у дискусіях на семінарах), 2) індивідуальну самостійну роботу (реферат), 3) контрольну роботу 4) практичне завдання.

У разі відсутності на семінарському занятті студент має відпрацювати завдання на семінарі в письмовій формі.

Заключне оцінювання (МАХ – 40 балів / МІН – 24 балів): формою заключного оцінювання є іспит. Формою проведення іспиту є письмова робота із завданнями різного рівня складності. У письмовій роботі оцінюються результати навчання 1.1 – 1.3; 2.1 – 2.3; 3.1 – 3.2; 4.1 – 4.2. Максимальна кількість балів, яка може бути отримана студентом під час іспиту, становить 40 балів.

Підсумкове оцінювання: підсумкова оцінка визначається як сума оцінок (балів) за всіма успішно оціненими результатами навчання під час семестру (оцінки нижче мінімального порогового рівня до підсумкової оцінки не додаються) та оцінки, отриманої під час іспиту. Максимальна кількість балів, яка може бути отримана студентом, становить 100 балів.

## ОРГАНІЗАЦІЯ ОЦІНЮВАННЯ

*Семестрове оцінювання:* оцінювання здійснюється впродовж семестру всіх видів робіт, як опитування, самостійну роботу, виконання індивідуальних і групових завдань, презентації під час семінарських та практичних занять, які відбуваються за розкладом:

Змістовий блок 1: опитування, виконання самостійних завдань, проміжна контрольна робота (Min. – 12 балів, Max. – 20 балів).

Змістовий блок 2: опитування, виконання самостійних завдань (Min. – 12 балів, Max. – 20 балів).

Виконання та презентація індивідуального аналітичного завдання (Min. – 12 балів, Max. – 20 балів).

|          | ЗМ1 | ЗМ2 | Індивідуальна самостійна робота (реферат) | Іспит | Підсумкова оцінка |
|----------|-----|-----|---|-------|-------------------|
| Мінімум  | 12  | 12  | 12  | 24    | 60                |
| Максимум | 20  | 20  | 20  | 40    | 100               |

Студент не допускається до іспиту, якщо під час семестру набрав менше 36 балів. Для допуску до іспиту обов'язковим є виконання індивідуальної роботи та написання контрольних робіт.

## Шкала відповідності

|                           |        |
|---------------------------|--------|
| Відмінно / Excellent      | 90-100 |
| Добре / Good              | 75-89  |
| Задовільно / Satisfactory | 60-74  |
| Незадовільно / Fail       | 0 – 35 |
| Зараховано / Passed       | 60-100 |
| Не зараховано / Fail      | 0-59   |

# СТРУКТУРА НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ. ТЕМАТИЧНИЙ ПЛАН ЛЕКЦІЙ, ПРАКТИЧНИХ І СЕМІНАРСЬКИХ ЗАНЯТЬ. РОЗПОДІЛ АКАДЕМІЧНОГО ЧАСУ

## ТЕМАТИЧНИЙ ПЛАН ЛЕКЦІЙ, ПРАКТИЧНИХ І СЕМІНАРСЬКИХ ЗАНЯТЬ

| № п/п  | Назва теми  | Кількість годин |                              |                   |
|--|---|-----------------|------------------------------|-------------------|
|  |   | Лекції          | Семінари і практичні заняття | Самостійна робота |
| <b>Змістовий блок 1 «Концептуальні засади порівняльного державного управління»</b> |   |                 |                              |                   |
| 1  | <b>Тема 1.</b> Концепція порівняльного державного управління. Типологія політико-адміністративних систем  | 2               | 2                            | 6                 |
| 2  | <b>Тема 2.</b> Сучасні підходи до державного управління в ЄС: належне врядування, нове публічне управління, нео-веберівська модель, мережеве врядування | 2               | 2                            | 6                 |
| 3  | <b>Тема 3.</b> Ефективність державного управління в європейській адміністративній традиції  | 2               | 2                            | 6                 |
| 4  | <b>Тема 4.</b> Феномен європеїзації державного управління в країнах-кандидатах на вступ до ЄС   | 1               | 2                            | 6                 |
| 5  | <b>Тема 5.</b> Концепція багаторівневого (мультирівневого) управління   | 2               | 2                            | 6                 |
| 6  | <b>Тема 6.</b> Єдиний адміністративний простір Європейського Союзу  | 1               | 1,5                          | 6                 |
| 7  | <b>Контрольна робота за змістовою частиною I</b>  |                 | 0,5                          |                   |
| <b>Змістовий блок 2 «Складові європейського державного управління»</b>             |   |                 |                              |                   |
| 8  | <b>Тема 7.</b> Структура уряду та практика мультирівневого врядування в ЄС  | 2               | 2                            | 6                 |
| 9  | <b>Тема 8.</b> Основи характеристики та особливості систем державної служби в країнах ЄС  | 2               | 2                            | 6                 |
| 10   | <b>Тема 9.</b> Загальна характеристика політико-адміністративних систем в ЄС-28   | 2               | 2                            | 6                 |
| 11   | <b>Тема 10.</b> Порівняльна характеристика адміністративної традиції та культури в державному управлінні. Концепція Хофстеде                            | 2               |                              | 6                 |
| 12   | <b>Тема 11.</b> Цифровізація та надання публічних послуг  | 2               |                              | 6                 |
| 13   | <b>Індивідуальна самостійна робота (реферат)</b>  |                 |                              | 16                |
|  | <b>Іспит</b>  |                 |                              |                   |
|  | УСЬОГО  | <b>20</b>       | <b>18</b>                    | <b>82</b>         |

Загальний обсяг – **120** год, у тому числі:

*лекцій – 20 год;*

*семінарів – 12 год;*

*практичних – 6 год .*

*Самостійна робота – 82 год.*

# ПРОГРАМА НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ

## Змістовий блок 1 «Концептуальні засади порівняльного державного управління»

### **Тема 1. Концепція порівняльного державного управління. Типологія політико-адміністративних систем**

Предмет, методи та етапи становлення порівняльного державного управління як наукової дисципліни. Основні типології політико-адміністративних систем у Європі. Моделі централізованих, федеративних і змішаних адміністративних систем.

*Вплив концепції бюрократії Макса Вебера, а також внесок С. Абербаха, Р. Патнема, Р. Роуза у формування сучасної компаративістики в державному управлінні. Значення порівняльного методу для реформування системи державного управління України.*

### **Тема 2. Сучасні моделі державного управління в ЄС: належне врядування, нове публічне управління, нео-веберівська модель, мережеве врядування**

*Моделі управління в європейських країнах: Good Governance, New Public Management, Neo-Weberian State, Network Governance.*

*Принципи відкритості, підзвітності, ефективності, законності та орієнтації на результат як складові сучасної європейської управлінської парадигми.*

*Практики публічного менеджменту у Великій Британії, Німеччині, Франції, Скандинавських країнах. Визначається роль мережевої взаємодії між державою, бізнесом і громадянським суспільством.*

### **Тема 3. Ефективність державного управління в європейській адміністративній традиції**

*Підходи до оцінювання ефективності державного управління в межах європейської адміністративної традиції. Сутність управління результативністю (Performance Management). Теорія обмежень (Theory of constraints) в сучасному державному управлінні*

*Критерії результативності, сформульовані у принципах SIGMA (ОЕСР). Роль агенцифікації, децентралізації та цифрових інновацій у підвищенні ефективності публічної адміністрації.*

*Системи моніторингу ефективності державного управління в країнах ЄС (EU28) та країнах-кандидатах.*

### **Тема 4. Феномен європеїзації державного управління в країнах-кандидатах на вступ до ЄС**

*Сутність процесів європеїзації у сфері державного управління. Інституційна адаптація країн-кандидатів до стандартів ЄС, роль принципів SIGMA у підвищенні спроможності адміністрації, а також механізми оцінювання прогресу (IPA II, EU Commission Reports).*

*Вплив європеїзації на реформування державної служби в Україні та формування сучасної моделі публічного управління, сумісної зі стандартами ЄС.*

### **Тема 5. Концепція багаторівневого (мультирівневого) управління**

*Сутність та принципи багаторівневого управління (Multi-Level Governance, MLG) у Європейському Союзі. Розподіл повноважень між наднаціональним, національним, регіональним і місцевим рівнями, реалізація принципу субсидіарності.*

*Приклади взаємодії рівнів влади у політиці згуртування, екологічній політиці, програмах INTERREG.*

*Виклики та можливості впровадження моделі MLG в Україні в контексті децентралізаційних реформ.*

### **Тема 6. Єдиний адміністративний простір Європейського Союзу**

*Зміст і складові концепції Єдиного адміністративного простору ЄС (European Administrative Space – EAS).*

*Загальні принципи адміністративного права ЄС, що визначають спільні стандарти діяльності публічної адміністрації держав-членів.*

*Інструменти інтеграції державного управління в ЄС: IMI, Single Digital Gateway, «once-only principle».*

*Процеси адміністративної конвергенції. Реформи, спрямовані на формування єдиної системи публічного управління в ЄС.*

## **Змістовий блок 2 «Складові європейського державного управління»**

### **Тема 7. Структура уряду та практика мультирівневого врядування в ЄС**

*Моделі організації центральних урядів у країнах ЄС. Тенденції скорочення бюрократичних структур та посилення автономії урядових агентств. Принцип субсидіарності і взаємодія між національним, регіональним і місцевим рівнями влади.*

*Досвід реформ державного управління в країнах Центрально-Східної Європи. Сучасні напрями модернізації урядових структур і цифрової трансформації публічного управління в ЄС.*

### **Тема 8. Основні характеристики та особливості систем державної служби в країнах ЄС**

*Моделі державної служби в Європі: кар'єрна, посадова та змішана. Принципи добору кадрів на основі заслуг (merit-based). Професіоналізація, деполітизація та етика державної служби.*

*Стандарти SIGMA ОЕСР і тенденції у сфері управління людськими ресурсами (HRM) у державному секторі країн ЄС. Підходи до управління державною службою у Франції, Німеччині, Швеції та Польщі.*

### **Тема 9. Загальна характеристика політико-адміністративних систем в ЄС-28**

*Типологія політико-адміністративних систем у ЄС: від централізованих до федеративних моделей.*

*Бюрократичні традиції, правові основи, рівень децентралізації та участь політичних інститутів у формуванні управлінських рішень.*

*Вплив романо-германської та англосаксонської правових традицій на побудову адміністративних систем у країнах ЄС.*

### **Тема 10. Порівняльна характеристика адміністративної традиції та культури в державному управлінні. Концепція Хофстеде**

*Поняття адміністративної традиції та культури як чинників формування національних моделей державного управління.*

*Концепція національних культур Г. Хофстеде та її застосування до аналізу європейських адміністрацій. Показники культурних вимірів (дистанція влади, уникнення невизначеності, індивідуалізм/колективізм тощо) у країнах ЄС. Вплив адміністративної культури на управлінські стилі та ефективність публічного сектору.*

### **Тема 11. Цифровізація та надання публічних послуг у ЄС**

*Поняття, етапи та стратегічні напрями цифровізації державного управління в ЄС. Ініціативи ЄС у сфері цифровізації: Digital Europe Programme, EU eGovernment Action Plan, European Interoperability Framework.*

*Моделі цифрових послуг (Single Digital Gateway, «once-only principle») та виклики цифрової трансформації: безпека, доступність, цифрова рівність.*

*Значення європейського досвіду цифровізації для розвитку системи надання публічних послуг в Україні.*

## ПЛАН ЛЕКЦІЙ

### Змістовий блок 1.

#### «Концептуальні засади порівняльного державного управління»

##### Тема 1. Концепція порівняльного державного управління. Типологія політико-адміністративних систем (2 год)

Предмет і методи порівняльного державного управління.

Основні типології політико-адміністративних систем у Європі.

Вплив концепції бюрократії Макса Вебера на компаративні дослідження.

Внесок С. Абербаха, Р. Патнема, Р. Роуза у розвиток компаративістики в публічному управлінні та адмініструванні.

Значення порівняльних досліджень для вдосконалення державного управління в Україні.

##### Література до теми 1:

Основна: 15, 32, 33, 34

Додаткова: 18, 28, 20, 21

##### Тема 2. Сучасні моделі державного управління в ЄС: належне врядування, нове публічне управління, нео-веберівська модель, мережеве врядування (2 год)

Концепція *Good Governance* та її закріплення в європейських документах і стандартах.

Сутність і критика *New Public Management (NPM)* у європейських країнах.

Особливості нео-веберівської моделі як відповідь на недоліки NPM.

Мережеве врядування: взаємодія держави, бізнесу та громадянського суспільства.

##### Література до теми 2:

Основна: 33, 12, 14

Додаткова: 9, 17, 16

##### Тема 3. Ефективність державного управління в європейській адміністративній традиції (2 год)

Сутність управління *результативністю* (Performance Management).

Теорія обмежень (Theory of constraints) в сучасному державному управлінні.

Принципи SIGMA щодо результативності, прозорості та підзвітності.

Роль агенцифікації та децентралізації у підвищенні ефективності державного управління в Європі.

##### Література до теми 3:

Основна: 11, 8, 34, 27

Додаткова: 21, 12, 14

##### Тема 4. Феномен європеїзації державного управління в країнах-кандидатах на вступ до ЄС (1 год)

Поняття та сутність європеїзації у сфері державного управління.

Інституційна адаптація країн-кандидатів до стандартів ЄС.

Роль принципів SIGMA у процесах європеїзації.

Механізми оцінювання прогресу країн-кандидатів (ІРА II, EU Commission Reports).

Вплив європеїзації на реформування державної служби в Україні.

##### Література до теми 4:

Основна: 11, 21, 12

Додаткова: 14, 34

##### Тема 5. Концепція багаторівневого (мультирівневого) управління (2 год)

Поняття та сутність багаторівневого управління (multi-level governance, MLG).

Європейський Союз як приклад багаторівневої системи управління.

Роль національних урядів, регіональних та місцевих влад у MLG.

Взаємодія міждержавного, наддержавного та локального рівнів: приклади з практики ЄС.

Виклики та перспективи застосування моделі MLG в Україні

##### Література до теми 5:

Основна: 34, 21, 12, 51

Додаткова: 14, 28, 27, 31

## **Тема 6. Єдиний адміністративний простір Європейського Союзу (1 год)**

Сутність концепції єдиного адміністративного простору ЄС (European Administrative Space, EAS)

Загальні принципи адміністративного законодавства, що визначають EAS та впливають на державне управління країн-членів ЄС.

Інструменти, що сприяють інтеграції в єдиний адміністративний простір (*IMI, Single Digital Gateway*, «once-only principle»)

Механізми формування EAS (*RENEUAL*, інституційна конвергенція)

### **Література до теми 6:**

*Основна:* 24, 18

*Додаткова:* 23

## **Змістовий блок 2.**

### **«Складові європейського державного управління»**

## **Тема 7. Структура уряду та практика мультирівневого врядування в ЄС (2 год)**

Моделі організації центральних урядів у країнах ЄС.

Мультирівневе врядування та принцип субсидіарності. Взаємодія національних, регіональних і місцевих рівнів.

Реформи державного управління у країнах Центрально-Східної Європи.

Тенденції скорочення урядових структур та модернізації державного управління в ЄС.

### **Література до теми 7:**

*Основна:* 8, 21, 27

*Додаткова:* 20, 28

## **Тема 8. Основи характеристики та особливості систем державної служби в країнах ЄС (2 год)**

Характеристика моделей державної служби в країнах ЄС та їх особливості.

Ключові європейські принципи добору на державну службу за стандартами OECР SIGMA.

Переваги принципу добору на основі заслуг.

Тенденції та виклики пов'язані державною службою в країнах ЄС.

### **Література до теми 8:**

*Основна:* 11, 19, 21, 29

*Додаткова:* 28, 30

## **Тема 9. Загальна характеристика політико-адміністративних систем в ЄС-28 (2 год)**

Типологія політико-адміністративних систем у ЄС: від централізованих до федеративних моделей.

Ключові характеристики адміністративних систем у ЄС-28: бюрократичні традиції, організація центральної влади, децентралізація.

Вплив правової традиції (романо-германська vs. англосаксонська) на адміністративну систему в країнах-членах ЄС.

Роль політичних інститутів у взаємодії з адміністративними структурами: хиткий баланс політики й бюрократії.

### **Література до теми 9:**

*Основна:* 20, 21

*Додаткова:* 28

## **Тема 10. Порівняльна характеристика адміністративної традиції та культури в державному управлінні. Концепція Хофстеде (2 год)**

Поняття адміністративної традиції та культури. Їх вплив на державне управління.

Основні характеристики адміністративної культури в державному управлінні.

Концепція «національних культур» Г. Хофстеде та її застосування для аналізу адміністративних систем.

Виміри культур Хофстеде: дистанція влади, індивідуалізм/колективізм, уникнення невизначеності, маскуліність/фемініність, довгострокова орієнтація.

### **Література до теми 10:**

*Основна:* 15, 25, 32

*Додаткова:* 11, 28

## **Тема 11. Цифровізація та надання публічних послуг (2 год)**

Поняття та основні етапи цифровізації державного управління в ЄС.

Європейська стратегія цифрового врядування (*EU Digital Government Strategy, eGovernment Action Plan*).

Моделі цифрових публічних послуг у країнах ЄС (Single Digital Gateway, «once-only principle»).

Виклики цифрової трансформації державного управління в країнах ЄС: цифровий суверенітет, кібербезпека, доступність, цифрова не/рівність.

Значення цифровізації для державного управління України: уроки європейського досвіду.

### **Література до теми 11:**

*Основна:* 11, 13, 22

*Додаткова:* 28

## ПЛАН І ЗАВДАННЯ СЕМІНАРСЬКИХ ЗАНЯТЬ

### **Семінар 1. Концепція порівняльного державного управління. Типологія політико-адміністративних систем (2 год)**

Порівняйте ключові характеристики англосаксонської та континентальної адміністративних систем. Проаналізуйте сильні й слабкі сторони скандинавської моделі державного управління.

Питання для дискусії: чи відносити постсоціалістичні країни до окремого уніфікованого типу політико-адміністративних систем?

Міні-кейс: які риси англосаксонської моделі можуть бути корисними для України?

Рольові дебати: «Веберівська ідеальна бюрократія: перевага чи обмеження для сучасного врядування?»

#### **Література до семінару 1:**

*Основна:* 15, 32, 33

*Додаткова:* 17, 34, 35

### **Семінар 2. Сучасні моделі державного управління в ЄС: належне врядування, нове публічне управління, нео-веберівська модель, мережеве врядування (2 год)**

Дискусія: чи можна застосувати принципи *Good Governance* без змін у культурі державної служби?

Порівняйте приклади впровадження NPM у Великій Британії, Бельгії та Франції.

Проаналізуйте, як нео-веберівська модель відображає потреби постсоціалістичних країн.

Міні-кейс: проаналізуйте партнерство уряду України з громадянським суспільством у рамках Угоди про асоціацію.

#### **Література до семінару 2:**

*Основна:* 12, 14, 33

*Додаткова:* 34

### **Семінар 3. Ефективність державного управління в європейській адміністративній традиції (2 год)**

Проаналізуйте принципи державного управління SIGMA, які безпосередньо стосуються ефективності публічного управління.

Дискусія: чи можна виміряти ефективність управління лише економічними показниками?

Міні-кейс: як агенцифікація впливає на підвищення ефективності державного управління (на прикладі європейського досвіду).

Порівняйте дані звітів із державного управління в країнах-членах ЄС за 2018 та 2021 роки щодо оцінки ефективності державного управління в країнах ЄС.

#### **Література до семінару 3:**

*Основна:* 9, 12, 22, 28

*Додаткова:* 13, 15

### **Семінар 4. Феномен європеїзації державного управління в країнах-кандидатах на вступ до ЄС (2 год)**

Обговоріть, які основні виклики виникають у країнах-кандидатах під час європеїзації публічної адміністрації.

Використовуючи наукову мережу Researchgate та Academia, знайдіть публікації і порівняйте підходи до європеїзації державного управління в одній із країн-кандидатів на вступ до ЄС та Україні.

Обговоріть, чи є європеїзація уніфікацією чи збереженням національної специфіки.

Завдання: проаналізуйте рекомендації SIGMA для реформи державного управління в Україні та порівняйте їх із завданнями, що визначені Стратегією реформування державного управління України на 2022-2025 роки, затвердженою розпорядженням Кабінету Міністрів України від 21 липня 2021 р. № 831-р.

#### **Література до семінару 4:**

*Основна:* 3, 11, 12, 28

*Додаткова:* 21, 14

### **Семінар 5. Концепція багаторівневого (мультирівневого) управління (2 год)**

Обговоріть, які переваги має концепт багаторівневого управління для країн-членів ЄС.

Порівняйте моделі співпраці між центром і регіонами у Німеччині та Іспанії.

Міні-кейс: управління структурними фондами ЄС як приклад багаторівневого управління.

Завдання: змодельуйте процес ухвалення рішення про екологічну політику в Україні з урахуванням принципів багаторівневого управління.

Дискусія: які переваги та недоліки може нести для України імплементація багаторівневого управління.

#### **Література до семінару 5:**

*Основна:* 12, 21, 51

*Додаткова:* 11, 27, 28

### **Семінар 6. Концепція єдиного адміністративного простору Європейського Союзу (1,5 год)**

Розберіть модель «once-only principle» як елемент інтеграції адміністративного простору.

Проаналізуйте механізм Internal Market Information System (IMI) у контексті співпраці між державами-членами ЄС.

Міні-кейс: оцініть використання рекомендацій RENEUAL у трансформації країн-членів ЄС.

Дискусія: які потенційні ризики несе Єдиний адміністративний простір ЄС (суверенітет, безпека, відповідальність)

#### **Література до семінару 6:**

*Основна:* 4, 18

*Додаткова:* 24

## ПЛАН І ЗАВДАННЯ ПРАКТИЧНИХ ЗАНЯТЬ

### Практичне заняття 1. Структура уряду та практика мультирівневого врядування в ЄС (2 год)

**Формат заняття:** групова робота, робота в експертних підгрупах по 2–3 студенти в кожній

**Завдання:** проаналізувати структуру уряду обраної країни на основі вивчення літератури та з урахуванням методів оцінки ефективності уряду та аналізу мультирівневого управління.

Опис виконання завдання:

Кожна підгрупа обирає країну ЄС (наприклад Франція, Німеччина, Польща).

Використовуючи OECD/SIGMA Paper № 43 і EU Commission 2021, студенти вивчають схему організації уряду.

За результатами виконання завдання кожна підгрупа створює порівняльну таблицю для обраної країни та України, що може включати:

| рівень централізації/децентралізації | опис системи мультирівневого врядування | роль агенцій / центрів виконавчої влади (ЦОВВ без статусу міністерств) | рівень централізації/децентралізації державного управління | кількість міністерств і агенцій | висновки щодо переваг та ризиків для України |
|--------------------------------------|---|--|--|---------------------------------|--|
| Відповідь...                         | Відповідь...                            | Відповідь...   | Відповідь...   | Відповідь...                    | Відповідь...                                 |

#### Література до практичного заняття 1:

*Основна:* 8, 21, 27

*Додаткова:* 20, 28

### Практичне заняття 2. Основі характеристики та особливості систем державної служби в країнах ЄС (2 год)

**Формат:** робота в підгрупах (3–4 студенти)

**Завдання:**

Обрати країну ЄС (наприклад, Франція, Німеччина, Польща), дослідити її модель державної служби, використовуючи лекційний матеріал, а також матеріали SIGMA, OECF, EU Commission, журнальні статті, що пропонуються до заняття.

Розробити порівняльну таблицю між обраною країною та Україною, яка включає, але не обмежується\* такими характеристиками:

| Тип державної служби (кар'єрна, контрактна, змішана) | Особливості системи відбору за заслугами в обраній країні | *Інші характеристики, запропоновані групою | Висновки: переваги для України/ можливі ризики/ пропозиції |
|--|---|--|--|
| Відповідь...   | Відповідь...  | Відповідь...                               | Відповідь...   |

#### Література для практичного заняття 2:

*Основна:* 21, 27

*Додаткова:* 8, 21

### Практичне заняття 3. Загальна характеристика політико-адміністративних систем в ЄС-28 (2 год)

**Формат:** групова робота, підгрупи по 3–4 студенти

**Завдання:**

Кожна підгрупа обирає країну з різним типом політико-адміністративної системи (наприклад, Франція, Німеччина, Польща, Іспанія).

Використовуючи лекційний матеріал, звіти ЄК та інші навчальні матеріали зі списку запропонованої для підготовки літератури, студенти складають порівняльну таблицю обраної країни та України з такими елементами:

Структура держави (централізована/федеративна/змішана),

Природа виконавчої влади,

Принципи побудови відносин між політичною та адміністративною складовою в державному управлінні,

Домінуюча адміністративна культура (за матрицею Хофстеде),

Рівень розвитку джерел державної політики.

| Характеристики політико-адміністративної системи                        | НАЗВА КРАЇНИ ЄС (слід обрати одну країну на розсуд підгрупи) | Україна | Висновок |
|---|--|---------|----------|
| Структура держави   |  |         |          |
| Природа виконавчої влади  |  |         |          |
| Принципи побудови відносин між політичною та адміністративною складовою |  |         |          |
| Домінуюча адміністративна культура (за матрицею Хофстеде)               |  |         |          |
| Рівень розвитку джерел державної політики                               |  |         |          |

Кожна група презентує висновки у форматі «сильні та слабкі сторони» і надає рекомендації для України»:

| Сильні сторони | Слабкі сторони | Рекомендації для України |
|----------------|----------------|--------------------------|
| Відповідь...   | Відповідь...   | Відповідь...             |

**Література для практичного заняття 3:**

*Основна:* 20, 21, 27, 33

*Додаткова:* 3, 28

## РЕКОМЕНДАЦІЇ ДО ПЛАНУВАННЯ ТА ПРОВЕДЕННЯ СЕМІНАРСЬКИХ І ПРАКТИЧНИХ ЗАНЯТЬ

Планування занять відбувається згідно з вимогами навчального плану підготовки здобувачів другого (магістерського) рівня вищої освіти за освітньо-науковою програмою «Публічне управління та адміністрування: інтеграція в ЄС».

Семінарські та практичні заняття є основними формами активної аудиторної роботи здобувачів освіти. Вони спрямовані на поглиблення, закріплення та практичне застосування знань, отриманих під час лекцій і самостійного опрацювання матеріалу, а також на формування аналітичних, комунікативних і професійних компетентностей, необхідних для роботи у сфері публічного управління.

На кожному семінарському і практичному занятті викладач оцінює якість виконання здобувачами освіти завдань, їх виступи, активність, уміння формулювати та відстоювати свою позицію тощо.

Семінарське заняття – це форма колективного обговорення наперед визначених викладачем питань, доповідей, аналітичних записок, есе або рефератів. Воно спрямоване на розвиток уміння критично мислити, аргументувати позицію, оперувати фактами та аналітичними матеріалами, формувати власні оціночні судження.

Семінарські заняття звичайно проводять з однією академічною групою. У разі незначної кількості студентів в академічних групах допускається зведення на семінарському занятті двох і більше академічних груп (сукупна кількість студентів у зведеній групі не має перевищувати 30 осіб).

Плануючи семінарські заняття з дисципліни, слід враховувати їх призначення:

- закріплення, поглиблення і розширення знань студентів, отриманих під час лекцій;
- формування вміння постановки і вирішення інтелектуальних завдань і проблем;
- удосконалення здібностей з аргументації студентами своєї точки зору, а також із доведення і спростування інших суджень;
- демонстрація студентами досягнутого рівня теоретичної підготовки;
- формування вміння й навичок самостійної роботи з різним джерелами (монографії, наукові статті, інтернет-ресурси органів публічної влади тощо).

Завдання семінарського заняття:

Семінарські заняття виконують такі основні функції (відповідно формулюють дидактичні цілі заняття: навчальну, виховну і розвивальну):

- навчальну – поглиблення, конкретизацію, систематизацію знань, засвоєних під час лекційних занять та у процесі самостійної підготовки до семінару;
- розвивальну – розвиток логічного мислення студентів, набуття ними умінь працювати з різними літературними джерелами, формування умінь і навичок аналізу фактів, явищ, проблем тощо;
- виховну – патріотичне виховання, виховання економічної, екологічної культури і мислення, прищеплення інтересу до вивчення конкретної дисципліни та до фаху, формування потреби здорового способу життя тощо;
- діагностично-корекційну – контроль за якістю засвоєння студентами навчального матеріалу, виявлення прогалин у його засвоєнні та їх подолання.

Особливості семінару:

- активна участь самих студентів у з'ясуванні сутності проблем, питань, що були винесені на розгляд;
- викладач надає студентам можливість вільно висловлюватися під час розгляду питань, що винесені на обговорення, допомагає їм правильно вибудувати свої міркування;
- така навчальна мета семінару вимагає, щоб студенти були добре підготовлені до заняття;
- якщо студенти не підготовлені до заняття, то семінарське заняття перетворюється у фронтальну бесіду (викладач ставить запитання, студенти відповідають на них).

Структура семінарського заняття:

- організаційна частина – допомагає мобілізувати студентів до навчання; активізувати їхню увагу; створити робочу атмосферу для проведення заняття; містить привітання викладача зі студентами, виявлення відсутніх, перевірку підготовленості до заняття;
- мотивація та стимулювання навчальної діяльності – передбачає формування потреби вивчення конкретного навчального матеріалу, повідомлення теми, мети та завдань. Мотивації сприяє чітке

усвідомлення його мети, що полягає у досягненні кінцевого, запланованого результату спільної діяльності викладача й студентів;

- обговорення навчальних питань семінару – полягає в обговоренні й керуванні процесом розгляду основних питань семінару відповідно до обраного виду і методики його проведення. Викладач має подбати про поетапне обговорення, сприймання, розуміння, закріплення і застосування студентами вивченої навчальної інформації;

- діагностика правильності засвоєння студентами знань – допомагає викладачеві та студентам з'ясувати причину нерозуміння певного елемента змісту навчальної інформації, невміння чи помилковості виконання інтелектуальної або практичної дії. Здійснюється за допомогою серії оперативних короткочасних контрольних робіт (письмових, графічних, практичних), усних фронтальних опитувань, тренінгу тощо) із використанням комп'ютерної техніки;

- підбиття підсумків заняття – передбачає коротке повідомлення про виконання запланованої мети, завдань заняття (аналіз того, що було розглянуто, мотивацію діяльності групи й окремих студентів, оцінювання їхньої роботи);

- повідомлення завдань на наступне семінарське заняття – містить пояснення щодо змісту питань, які розглядатимуться на наступному семінарському занятті.

Практичне заняття має на меті формування і закріплення навичок застосування теоретичних знань для розв'язання реальних або змодельованих управлінських завдань. Під час практичних занять студенти виконують індивідуальні чи групові аналітичні завдання, розв'язують кейси, розробляють рекомендації або політичні меморандуми, здійснюють контент-аналіз європейських документів, моделюють ситуації ухвалення адміністративних рішень.

#### **Завдання практичних занять:**

- відпрацювання практичних умінь і компетентностей, необхідних для діяльності у сфері публічного управління;

- розвиток здатності застосовувати принципи європейського врядування (Good Governance, субсидіарність, прозорість, підзвітність) у конкретних управлінських контекстах;

- формування навичок аналітичного письма, презентації результатів досліджень, розробки політичних або адміністративних рішень;

- формування командної взаємодії, здатності працювати у групах над міждисциплінарними завданнями.

#### **Структура практичних завдань:**

##### **Аналітичні завдання:**

- аналіз текстів нормативно-правових актів ЄС (наприклад, Better Regulation Guidelines, SIGMA Principles);

- порівняльний аналіз адміністративних систем держав-членів ЄС;

- підготовка коротких policy briefs щодо реформ державного управління в країнах Центральної та Східної Європи.

##### **Кейс-завдання (case studies):**

- розв'язання конкретних управлінських ситуацій, пов'язаних із взаємодією між рівнями влади (національний, регіональний, місцевий);

- аналіз практики застосування принципу субсидіарності або добору на державну службу за заслугами;

- моделювання прийняття адміністративного рішення в умовах конфлікту інтересів чи політичного тиску.

##### **Проектні завдання:**

- розробка рекомендацій для вдосконалення окремих елементів державної служби або управління в Україні з урахуванням досвіду ЄС;

- створення міні-проектів реформ, планів модернізації органів публічного управління або сценаріїв цифровізації адміністративних процедур.

##### **Практичні вправи:**

- підготовка аналітичних довідок, заповнення шаблонів EU policy papers;

- імітаційні вправи: переговори між органами влади різних рівнів, рольові моделі «уряд-парламент-Єврокомісія»;
- практикум із застосування інструментів оцінювання ефективності (Performance Framework, SIGMA Indicators).

## 2. Особливості практичних занять

Практичні заняття мають прикладний характер і поєднують елементи аналітичної, проєктної та інтерактивної діяльності. Їхня головна мета полягає у навчанні здобувачів освіти використовувати теоретичні знання для розв'язання реальних управлінських завдань у контексті європейських стандартів публічного врядування.

Основні особливості проведення практичних занять:

- проблемно-аналітичний підхід, коли викладач формулює практичну ситуацію або кейс, що потребує аналізу та пропозицій;
- поєднання індивідуальної та групової роботи;
- застосування міждисциплінарного підходу з метою розгляду політичних, правових, управлінських та соціально-економічних аспектів державного управління;
- акцент на практичній релевантності для орієнтації на конкретну управлінську ситуацію або проблему, наприклад державна служба, цифрове врядування, антикорупційна політика, реформи децентралізації).

Під час практичних занять студенти працюють із реальними документами ЄС, SIGMA, OECD, аналітичними звітами, статистичними базами (Eurostat, EUPACK, EU Open Data Portal).

## ТЕМИ ДЛЯ ПІДСУМКОВИХ РЕФЕРАТІВ

1. Визначення та характеристика політико-адміністративних систем у Європі.
2. Концепція бюрократії М. Вебера та її значення для сучасного врядування.
3. Внесок С. Абербаха, Р. Патнема та Р. Роуза в розвиток компаративної публічної адміністрації.
4. Модель Good Governance у ЄС: уроки для України.
5. New Public Management: європейські практики та критика.
6. Нео-веберівська модель державного управління.
7. Мережеве врядування: приклади успішних моделей у ЄС.
8. Ефективність державного управління: критерії, індикатори, європейська практика.
9. Агенцифікація в країнах ЄС: переваги та ризики для сучасного державного управління.
10. Європеїзація державного управління: досвід країн-кандидатів на вступ до ЄС.
11. Концепція багаторівневого управління: теорія і практика в ЄС.
12. Єдиний адміністративний простір ЄС: принципи та інституційна конвергенція.
13. Цифрові інструменти формування Європейського адміністративного простору.
14. Рекомендації RENEUAL для модернізації публічної адміністрації.
15. Структура урядів у країнах ЄС: порівняльний аналіз моделей.
16. Практика мультирівневого врядування у країнах Центральної та Східної Європи.
17. Типологія моделей державної служби в країнах ЄС.
18. Сутність відбору на державну службу на основі заслуг.
19. Виклики та ризики політизації державної служби.
20. Феномен конвергенції (дивергенції) в державному управлінні країн Центральної та Східної Європи.

## ОФОРМЛЕННЯ ВАРІАНТА ПИТАНЬ ДО ІСПИТУ

КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ТАРАСА ШЕВЧЕНКА  
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ  
ТА ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ

Освітній рівень – магістр

Галузь знань **D4** Бізнес, адміністрування та право

Спеціальність **D4** Публічне управління та адміністрування

Освітня програма Публічне управління та адміністрування: інтеграція в ЄС

Семестр 1

Навчальна дисципліна «Європейський досвід організаційно-правових засад державного управління»

Критерії оцінювання: I. Одне запитання – 20 балів за такими критеріями:

розкриття сутності поняття: 5 балів;

структурованість і логіка: 3 бали;

аналітичність і аргументованість: 4 бали;

використання прикладів і фактів із практики ЄС: 4 бали;

академічна культура мовлення і термінологічна точність: 4 бали.

## ЕКЗАМЕНАЦІЙНИЙ БІЛЕТ № 1

1. Розкрийте сутність агенцифікації як інструменту підвищення ефективності державного управління.
2. Охарактеризуйте приклади реформ, що підвищили ефективність державного управління в країнах ЄС.

## ОРІЄНТОВНИЙ ПЕРЕЛІК ПИТАНЬ ДО ІСПИТУ З ДИСЦИПЛІНИ

1. Предмет порівняльного державного управління: сутність і значення.
2. Основні методи порівняльного дослідження у сфері публічної адміністрації.
3. Типологія політико-адміністративних систем.
4. Англосаксонська та континентальна моделі державного управління: ключові характеристики.
5. Скандинавська модель державного управління.
6. Веберівська бюрократія та її вплив на сучасну адміністративну традицію в країнах ЄС.
7. Внесок С. Абербаха у розвиток порівняльної публічної адміністрації.
8. Роль Р. Патнема у вивченні політико-адміністративних систем.
9. Ідеї Р. Роуза у компаративних дослідженнях держуправління.
10. Значення порівняльних досліджень для реформування державного управління в Україні.
11. Сутність концепції Good Governance у європейських настановчих документах.
12. Які принципи складають основу Good Governance?
13. Приклади застосування Good Governance у практиці держав-членів ЄС.
14. Сутність концепції New Public Management (NPM).
15. Критика моделі NPM у європейських країнах.
16. Нео-веберівська модель: основні характеристики.
17. Чим нео-веберівська модель відрізняється від NPM?
18. Мережеве врядування (network governance): визначення і принципи.
19. Взаємодія держави, бізнесу та громадянського суспільства в мережевому врядуванні.
20. Які аспекти сучасних моделей управління найбільш релевантні для України?
21. Поняття «ефективність державного управління».
22. Які критерії ефективності застосовуються у європейських країнах?
23. Які індикатори ефективності виділяє OECD та SIGMA?
24. Європейська адміністративна традиція: як вона визначає ефективність?
25. Принципи SIGMA щодо результативності, прозорості та підзвітності.
26. Вплив агенцифікації на ефективність управління.
27. Децентралізація як інструмент підвищення ефективності.
28. Як вимірюють ефективність державного управління у звітах ЄС – EU Comparative та EU Commission?
29. Чи можна оцінити ефективність державного управління тільки економічними показниками?
30. Приклади успішних реформ, що підвищили ефективність державного управління в країнах ЄС.
31. Поняття «європеїзація» у сфері державного управління.
32. Які основні підходи до розуміння європеїзації держуправління?
33. Інституційна адаптація країн-кандидатів до стандартів ЄС.
34. Роль SIGMA у процесах європеїзації.
35. ІРА II як механізм оцінювання реформ держуправління.
36. Вплив європеїзації на реформу держслужби.
37. Визначення багаторівневого управління (MLG).
38. Які рівні включає багаторівневе управління?
39. Європейський Союз як приклад системи MLG.
40. Принцип субсидіарності: сутність і значення.
41. Роль національних урядів у системі MLG.
42. Участь регіональних та місцевих влад у MLG.
43. Приклади взаємодії міждержавного, наддержавного та локального рівнів.
44. Управління структурними фондами ЄС як приклад MLG.
45. Переваги багаторівневого управління для України.
46. Недоліки та виклики застосування MLG в Україні.
47. Що таке Європейський адміністративний простір (EAS)?
48. Загальні принципи адміністративного права, що визначають EAS.
49. Поняття адміністративної конвергенції.
50. RENEUAL: європейські стандарти адміністративного права.
51. Цифрові інструменти у формуванні EAS (IMI, Single Digital Gateway).

52. Once-only principle: сутність і значення.
53. Потенційні ризики EAS (суверенітет, безпека, відповідальність).
54. Приклади інтеграції країн у EAS.
55. Яка роль Єврокомісії у формуванні EAS?
56. Чи можливе приєднання України до EAS?
57. Моделі організації урядів у ЄС.
58. Централізовані урядові структури: приклади.
59. Федеративні уряди: приклади.
60. Принцип субсидіарності у практиці урядів ЄС.
61. Взаємодія між центральним і місцевим рівнями у країнах ЄС.
62. Тенденції скорочення урядових структур.
63. Реформи держуправління у країнах Центральної та Східної Європи.
64. Модернізація урядів у ЄС.
65. Основні моделі державної служби у ЄС: кар'єрна, контрактна, змішана.
66. Переваги кар'єрної моделі держслужби.
67. Ризики контрактної моделі держслужби.
68. Принцип відбору за заслугами: сутність.
69. Як SIGMA визначає принципи добору?
70. Політизація держслужби: виклики для ЄС.
71. Вплив правових традицій на адміністративні системи.
72. Романо-германська традиція у держуправлінні.
73. Англосаксонська традиція у держуправлінні.
74. Адміністративні культури за Хофстедом.
75. Баланс між політичною та адміністративною складовими.
76. Цифрова трансформація адміністративних систем в ЄС (приклади).
77. Вплив соціалістичного минулого на держуправління.
78. Приклади успішних реформ у Польщі.
79. Реформи адміністративної системи у Чехії.
80. Труднощі адміністративних реформ у Болгарії та Румунії.
81. Вплив SIGMA на реформи ЦСЄ.
82. Вплив Угоди про асоціацію з ЄС на держуправління.
83. Адаптація принципів SIGMA в Україні.
84. Впровадження принципу Good Governance в Україні.
85. Реформа державної служби в Україні.
86. Виклики політизації держслужби в Україні
87. Що спільного і відмінного між Good Governance і NPM?
88. Чим нео-веберівська модель доповнює класичну бюрократію?
89. Які приклади інституційної конвергенції в ЄС можна назвати?
90. Як культурні фактори впливають на державне управління?
91. Що таке агенцифікація і які її наслідки?

## ОСНОВНІ ТЕРМІНИ

**Агенцифікація** – процес створення напівнезалежних агентств або виконавчих структур поза традиційними міністерствами для підвищення ефективності, спеціалізації та підзвітності управління.

**Адміністративна традиція** – історично сформована система принципів, цінностей і практик організації державного управління в певній країні.

**Англосаксонська модель** – тип адміністративної системи, характерний для Великої Британії, Ірландії, країн Співдружності; ґрунтується на принципах гнучкості, політичної нейтральності та відкритої кар'єри державних службовців.

**Багаторівневе управління (мультирівневе врядування)** – система взаємодії між наднаціональними, національними, регіональними та місцевими рівнями влади, що передбачає розподіл повноважень і спільну відповідальність за ухвалення рішень.

**Веберівська ідеальна бюрократія** – модель раціональної адміністрації, що базується на чіткій ієрархії, правових нормах, професіоналізмі та безособовості державних службовців.

**Внутрішній аудит** – система перевірки діяльності органів влади для оцінки ефективності, законності та раціонального використання ресурсів.

**Децентралізація** – в державному управлінні означає передачу повноважень, ресурсів та відповідальності від центральних органів влади до регіональних і місцевих.

**Євроінтеграційні реформи** – комплекс законодавчих, інституційних і адміністративних змін, спрямованих на наближення національної системи управління до стандартів ЄС.

**Європеїзація** – процес адаптації національних політик, інституцій і управлінських практик до норм, цінностей та стандартів Європейського Союзу.

**Європейська інтеграція** – політичний, економічний і правовий процес поступового об'єднання держав Європи на основі спільних інституцій та права ЄС.

**Європейський адміністративний простір (EAS)** – концепція спільних адміністративних принципів і стандартів (законність, відкритість, підзвітність, ефективність), які забезпечують конвергенцію систем управління в державах ЄС (SIGMA/OECD).

**Європейський інститут публічного управління (EIPA)** – провідна навчально-дослідницька установа Європейського Союзу, заснована 1981 року в м. Маастрихт (Нідерланди). Спеціалізується на підготовці кадрів для публічної служби, розробці навчальних програм із європейського адміністративного права, управління, оцінювання політик та впровадження принципів *Good Governance* у державах-членах і країнах-кандидатах. EIPA є ключовим інструментом інституційного навчання в межах програми EU Better Regulation.

**Інституційна адаптація** – процес приведення національних адміністративних структур, процедур і політик у відповідність з нормами та стандартами ЄС.

**Інституційна розбудова** – зміцнення адміністративних і організаційних спроможностей органів влади шляхом удосконалення процедур, управління персоналом і механізмів контролю.

**Інституційна спроможність** – здатність державних органів ефективно виконувати свої функції, розробляти та реалізовувати політику.

**Контракт управління (management contract)** — офіційна угода між міністерством і агентством, у якій визначаються цілі, показники ефективності, бюджетні межі та очікувані результати діяльності агентства (за рекомендаціями SIGMA Paper № 63, OECD, 2021).

**Координація політик** – узгодження дій і рішень між різними відомствами та рівнями влади з метою забезпечення цілісності державної політики.

**Континентальна модель** – адміністративна система романо-германської правової традиції (Франція, Німеччина, Італія), що базується на правовій ієрархії, централізації та стабільності державної служби.

**Мережеве врядування** – форма управління, у якій держава, бізнес і громадянське суспільство співпрацюють у рамках горизонтальних мереж для досягнення суспільних цілей.

**Нео-веберівська модель** – сучасна версія веберівської бюрократії, яка поєднує законність і професіоналізм з орієнтацією на результати, сервісність і прозорість.

**Пантофляж (pantouflage, фр.)** — явище переходу державних службовців, які належать до вищого корпусу державної служби або працівників публічних агентств до приватного сектору, переважно у компанії, що взаємодіють із державою. Вважається ризи-

ком для етичних стандартів і доброчесності державної служби, оскільки може створювати конфлікт інтересів або неформальні зв'язки між державними структурами та бізнесом. На практиці врегульовується через етичні кодекси та антикорупційні обмеження.

**Підзвітність** – принцип, за яким органи влади зобов'язані звітувати перед суспільством і вищими органами про свої рішення та дії.

**Політико-адміністративна система** – сукупність політичних і управлінських інститутів, їхніх взаємовідносин і процедур ухвалення рішень у межах держави.

**Порівняльне державне управління** – галузь науки, що вивчає державні інститути, управлінські практики й реформи в різних країнах з метою виявлення закономірностей і найкращих практик.

**Регіоналізація** – процес формування та посилення ролі регіонів у системі публічного управління, зокрема через передачу їм компетенцій від центральних органів.

**Результативність** – міра досягнення поставлених цілей державної політики з урахуванням очікуваних результатів.

**Скандинавська модель** – північноєвропейський тип державного управління, що поєднує централізовану бюрократію з високим рівнем децентралізації, участі громадян і прозорості.

**Субсидіарність** – принцип, за яким рішення мають ухвалюватися на найближчому до громадянина рівні влади, якщо це ефективно.

**Якість врядування (Quality of Governance)** – рівень ефективності, законності, доброчесності та підзвітності органів влади у забезпеченні суспільних потреб.

**Ефективність** – співвідношення отриманих результатів до витрачених ресурсів у процесі здійснення управлінських рішень.

\* \* \*

**Acquis Communautaire** – сукупність правових норм, принципів і рішень ЄС, які повинні бути імплементовані країнами-кандидатами для вступу до Союзу.

**Administrative Convergence** – процес поступового зближення адміністративних систем держав ЄС на основі спільних принципів і стандартів управління.

**Agency model (myndigheter, швед.)** – система незалежних адміністративних агентств у Швеції, підзвітних уряду, але не підпорядкованих міністерствам у щоденній діяльності.

**Good Governance** – концепція належного врядування, що базується на принципах законності, участі, прозорості, ефективності, підзвітності та верховенства права, сутність яких розкривається в Білій книзі належного врядування, що затверджена Європейською Комісією 2001 року.

**Internal Market Information System (IMI)** – електронна платформа ЄС для обміну інформацією між національними адміністраціями у сфері внутрішнього ринку.

**Multi-level Governance (MLG)** – модель управління, що передбачає поділ влади між кількома рівнями: наднаціональним (ЄС), національним, регіональним і місцевим.

**New Public Management (NPM)** – управлінська доктрина, яка передбачає застосування методів приватного сектору (ефективність, результативність, конкуренція) у публічному секторі.

**Once-Only Principle** – принцип, за яким громадяни та підприємства мають надавати дані органам влади лише один раз, а державні установи повинні обмінюватися цією інформацією між собою.

**RENEWAL (Research Network on EU Administrative Law)** – наукова мережа, яка розробляє стандарти та рекомендації щодо уніфікації адміністративного права ЄС.

**SIGMA Principles** – набір стандартів і критеріїв, розроблених OECD та Європейською Комісією, для оцінювання якості державного управління й державної служби в країнах Європи.

**Single Digital Gateway (SDG)** – інтегрований портал ЄС, який забезпечує громадянам і бізнесу доступ до адміністративних послуг та інформації в усіх державах-членах.

## РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА

### **ОСНОВНА:**

1. Нормативні документи, міжнародні принципи, стандарти та рішення органів ЄС
2. Конституція України: Закон України від 28 червня 1996 р. № 254к/96-ВР (зі змінами). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80#Text>
3. Угода про асоціацію між Україною, з однієї сторони, та Європейським Союзом, Європейським співтовариством з атомної енергії і їхніми державами-членами, з іншої сторони : Угода; Україна від 27.06.2014 // База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: [https://zakon.rada.gov.ua/go/984\\_011](https://zakon.rada.gov.ua/go/984_011) (дата звернення: 10.08.2025)
4. Кабінет Міністрів України. (2021). Стратегія реформування державного управління України на 2022–2025 роки: Схвалено розпорядженням Кабінету Міністрів України від 21 липня 2021 р. № 831-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/831-2021-%D1%80#Text>
5. Council of the European Union. Ukraine Facility: Council adopts regulation establishing the new support instrument, 28 February 2024. URL: <https://www.consilium.europa.eu/en/policies/ukraine-facility> (дата звернення: 01.09.2025).
6. European Commission. Better Regulation: guidelines and toolbox: Commission Staff Working Document, 3 November 2021 (Guidelines) та 20 July 2023 (Toolbox) // Law-making process: Better regulation / European Commission. URL: [https://commission.europa.eu/law/law-making-process/better-regulation/better-regulation-guidelines-and-toolbox\\_en](https://commission.europa.eu/law/law-making-process/better-regulation/better-regulation-guidelines-and-toolbox_en) (дата звернення: 10.08.2025).
7. European Council. European Council conclusions, 14–15 December 2023: Decision to open accession negotiations with Ukraine. URL: <https://www.consilium.europa.eu/en/meetings/european-council/2023/12/14-15> (дата звернення: 10.08.2025).
8. European Governance A White Paper. European Commission – European Commission. (дата звернення: 01.09.2025). URL: [https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/DOC\\_01\\_10](https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/DOC_01_10)
9. OECD/SIGMA. (2007). Organising the Central State Administration: Policies and Instruments (SIGMA Paper № 43). Paris: OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/5kml60qnx1g6-en>
10. OECD/SIGMA. (2019). Principles of Public Administration. Paris: OECD Publishing. URL: <https://www.sigmaweb.org/publications/principles-public-administration.htm>
11. OECD/SIGMA. (2021). Organisation of public administration: Agency governance, autonomy and accountability (SIGMA Paper № 63). Paris: OECD Publishing. URL: <https://doi.org/10.1787/07316cc3-en>
12. OECD/SIGMA. (2023). The Principles of Public Administration. Paris: OECD Publishing. URL: <https://www.sigmaweb.org/publications/principles-public-administration.htm>

### **Українські автори:**

13. Комаха, Л. Г., Орлів, М. С., Гошовська, В. А. та ін. (2025). Розвиток України на шляху до ЄС. Київ: ННІ ПУДС КНУ.
14. Міністерство цифрової трансформації України. (2023). Звіт про цифровізацію публічних послуг в Україні. Київ.
15. Ткаченко, І. В., Лікарчук, Н. В., Миколук, А. В. (2024). Теорія і практика сучасного (нового) публічного управління в ЄС: навч. посіб. Київ: ННІ ПУДС КНУ ім. Т. Шевченка.
16. Вебер, М. (1998). Господарство і суспільство: нариси соціології розуміння. Київ: Основи.

### **Зарубіжні автори:**

17. Bouckaert, G. (2022). The neo-Weberian state: From ideal type model to reality? UCL Institute for Innovation and Public Purpose.
18. Bouckaert, G., Jann, W. (Eds.). (2020). European Perspectives for Public Administration: The Way Forward. Leuven: Leuven University Press.
19. Cioclea, A. E. (2012). Principles of the European Administrative Space and their Impact on Performance in Public Organizations. CES Working Papers, 4(3), 288–295.
20. Demmke, C. (2025). Civil Service Ethics in Germany from an International Perspective. Central European Public Administration Review, 23, 39–57.
21. European Commission. (2018). Comparative Overview of Public Administration in the EU28. Brussels.

22. European Commission. (2021). Public Administrations in the EU Member States: 2022 Overview. Luxembourg: Publications Office of the EU.
23. European Commission. (2021). European Interoperability Framework: Implementation Strategy. Luxembourg: Publications Office of the EU.
24. European Commission. (2023). Enhancing the European Administrative Space. Brussels.
25. Hofmann, H. C. H., Rowe, G. C., Türk, A. H. (2012). General Principles Framing EU Administrative Law. In Administrative Law and Policy of the European Union. Oxford: Oxford Academic.
26. Hofstede, G., Hofstede, G. J., Minkov, M. (2010). Cultures and Organizations: Software of the Mind. New York: McGraw-Hill.
27. Janssen, M., et al. (2020). Digital Government Transformation. Government Information Quarterly, 37(4).
28. Johnsen, J., Marcinkowski, L., Sześciło, D. (2021). Organisation of Public Administration: Agency Governance, Autonomy and Accountability. SIGMA Paper No. 63. Paris: OECD Publishing.
29. Kovač, P., Bileišis, M. (Eds.). (2017). Public Administration Reforms in Eastern European Union Member States: Post-Accession Convergence and Divergence. Ljubljana: University of Ljubljana Press.
30. Kuperus, H., Rode, A. (2008). Top Public Managers in Europe. Maastricht: EIPA.
31. Meyer-Sahling, J.-H., Mikkelsen, K., Schuster, C. (2020). Merit recruitment, tenure protections and public service motivation. Public Administration, 99, 740–757.
32. OECD (2010). Cities and Climate Change. Paris: OECD Publishing.
33. Peters, B. G. (2021). The Politics of Bureaucracy. London: Routledge.
34. Pollitt, C., Bouckaert, G. (2011). Public Management Reform: A Comparative Analysis. Oxford: Oxford University Press.
35. Thijs, N., Hammerschmid, G., Palaric, E. (2018). A Comparative Overview of Public Administration Characteristics and Performance in the EU28. Luxembourg: Publications Office of the EU.

#### ***ДОДАТКОВА:***

35. Bauer, Michael, Trondal, Jarle. (2015). The Administrative System of the European Union. [https://doi.org/10.1057/9781137339898\\_1](https://doi.org/10.1057/9781137339898_1).
36. Çelik Efşan, Nur. (2022). Comparative Public Administration with Examples from Europe.
37. Employment, D.-G. for, Palaric, Thijs, Hammerschmid. (1970, January 1). A comparative overview of public administration characteristics and performance in EU28. Publications Office of the EU. <https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/3e89d981-48fc-11e8-be1d-01aa75ed71a1/language-en>
38. European Governance A White Paper. European Commission – European Commission. (n.d.). [https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/DOC\\_01\\_10](https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/DOC_01_10)
39. Europeanisation in Public Administration Reforms. Nispacee, (2015, May 15). <https://www.nispa.org/files/EPARbookEN.pdf>
40. Handbook of administrative reform: an international perspective / editors Jerri Killian, Niklas Eklund (2008). Taylor Francis Group, LLC
41. Hix, Simon. (2005). The Political System of the European Union. <https://doi.org/10.1007/978-1-349-27531-1>.
42. The choice-architecture behind policy designs. (n.d.). [https://research.utwente.nl/files/175963587/21\\_31\\_from\\_PRACTIC\\_monograph\\_final.pdf](https://research.utwente.nl/files/175963587/21_31_from_PRACTIC_monograph_final.pdf)
43. Wallace, Helen Wallace, William Pollack, Mark. (2006). Policy-Making in the European Union. Fifth Edition.
44. Europeanization of Public Administration in Eastern and Central Europe ... (Attila Ágh:). <https://core.ac.uk/download/pdf/33270628.pdf>
45. STATE OF PLAY, CHALLENGES AND RECOMMENDATIONS – (2022). <https://www.sigmaweb.org/publications/Administrative-service-delivery-in-Ukraine-war-context-SIGMA-2022.pdf>
46. Hulicka, A., Lucas, P., Carson, L. (2021). Policy transfer across governance systems: an adapted approach. Policy Studies, 1–22. <https://doi.org/10.1080/01442872.2021.1987407>
47. Klassen, T. R. (2016). The Routledge Handbook of Global Public Policy and Administration. <https://doi.org/10.4324/9781315710020>

48. Koprčić, I. (2018). One Candle, Two Candles... Is There the Third One? Croatian Public Administration Reform before and after the EU Accession. *NISPAcee Journal of Public Administration and Policy*, 11(1) 41-61. <https://doi.org/10.2478/nispa-2018-0002>
49. Tkachenko I. (2019) Ukraine's Approach on Public Administration Reform: Recent Developments And Key Challenges / I. Tkachenko // *Proceedings of the 1st International Symposium, September 20, 2019 [Abstracts]* // Vilnius Gediminas Technical University. Vilnius: Vilnius, 2019 – pp. 67-70.
50. Yuriy Ruban, Larysa Komakha, Oleh Zubchuk, Igor Tkachenko, Viktoriya Gura (2022) Hybrid Politics and Administration as a Consequence of the Inconsistency of the Ukrainian Social Order: the Sustainability Problem, as Specified by Max Weber's Theory. *Public Policy and Administration. Research Journal* (Vol. 21 No. 2). <https://doi.org/10.13165/VPA-22-21-2-06> (Scopus)
51. Bran, F., Bodislav, D. A., amp; Rădulescu, C. V. (2019). European Multi-Level Governance. *European Journal of Sustainable Development*, 8(5), 66. <https://doi.org/10.14207/ejsd.2019.v8n5p66>

### **КОРИСНІ ПОСИЛАННЯ:**

**Порівняння адміністративних культур (Hofstede Insights)** Геерт Гофстеде – інтерактивні моделі порівняння культур за країнами світу: <https://geerthofstede.com/country-comparison-bar-charts/>

**OECD – Governance and Public Sector** Аналітичні матеріали, звіти та рекомендації з реформ державного управління. <https://www.oecd.org/governance/>

**Європейська комісія – Звіти про державні адміністрації в країнах-членах ЄС** Системні порівняльні огляди (2018, 2021, 2022). <https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/93c0b9e7-3e5d-11ec-89db-01aa75ed71a1>

**ReNEUAL – Панєвропейські принципи адміністративного права** Мережа вчених адміністративного права Європи: проекти, публікації та кодекси. <http://www.renewal.eu/>

**EUR-Lex – Access to European Union Law:** база директив, регламентів і рішень ЄС. <https://eur-lex.europa.eu>

**European Parliament Think Tank – In-depth Analysis** Дослідження Європарламенту щодо процедурного адміністративного права ЄС. <https://www.europarl.europa.eu/thinktank/en/home.html>

**European Institute of Public Administration (EIPA)** Освітні програми, курси та дослідження у сфері публічного управління. <https://www.eipa.eu/>

**OECD/SIGMA – Principles of Public Administration:** база офіційних публікацій. <https://www.sigmaweb.org>

**OECD Governance** – ресурси з питань врядування та державного управління. <https://www.oecd.org/governance/>

**World Bank – Worldwide Governance Indicators (WGI)** Глобальні індикатори врядування (якість уряду, верховенство права, корупція). <https://info.worldbank.org/governance/wgi/>

**Transparency International – Corruption Perceptions Index (CPI)** Дані про сприйняття корупції у світі, зокрема в країнах ЄС. <https://www.transparency.org/en/cpi/>

**European Court of Auditors – Reports** Аудиторські звіти ЄС щодо ефективності політик та державних адміністрацій. <https://www.eca.europa.eu/en/Pages/ecadefault.aspx>

Навчально-методичне видання

**ТКАЧЕНКО Ігор Валентинович**

**РУБАН Юрій Григорович**

# **ЄВРОПЕЙСЬКИЙ ДОСВІД ОРГАНІЗАЦІЙНО-ПРАВОВИХ ЗАСАД ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ**

**НАВЧАЛЬНО-МЕТОДИЧНИЙ КОМПЛЕКС ДИСЦИПЛІНИ**

**для здобувачів спеціальності D4**

**«Публічне управління та адміністрування»**

**Ступінь вищої освіти «Магістр»**

**Освітньо-наукова програма**

**«Публічне управління та адміністрування: інтеграція в ЄС» (денна форма)**

*Видання подається в авторській редакції*

Підп. до друку 25.12.2025.

Ум.-друк. арк. 3,9.

Видавець

Навчально-науковий інститут публічного управління та державної служби  
Київського національного університету імені Тараса Шевченка