

УДК 351

DOI <https://doi.org/10.32782/pdu.2023.4.52>**Т. С. Яровой**

доктор наук з державного управління, доцент,
завідувач кафедри національної безпеки, менеджменту
та публічного адміністрування
Чернігівського інституту Інформації, бізнесу і права
ЗВО «Міжнародний Науково-технічний університет
імені академіка Юрія Бугая»
ORCID ID: 0000-0002-7266-3829

ПРОВІДНІ СВІТОВІ МОДЕЛІ ЕФЕКТИВНОСТІ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ В УМОВАХ СУЧАСНИХ ВИКЛИКІВ

Статтю присвячено узагальненню сучасних підходів до підвищення ефективності державного управління, що можуть бути застосовані в Україні. Основну увагу акцентовано на двох найбільш розвинених системах державного управління – європейській та англо-американській.

З'ясовано, що європейська модель ефективності акцентує увагу на розв'язанні соціальних проблем та сприянні інноваціям в управлінні. Особлива увага в цій моделі приділяється довгостроковому плануванню та стійкості в політиці та управлінні, що включає збереження природних ресурсів, підготовку до зміни клімату, та забезпечення економічної стабільності. Натомість, англо-американська модель управління є важливим контрастом до європейської моделі. Вона виникла як відповідь на потребу в оптимізації управлінських структур і процесів у контексті швидко змінюваних ринкових умов та технологічного розвитку. Відмінною особливістю моделі є її орієнтація на ринкові механізми управління, конкуренцію, і високий рівень корпоративного управління.

Кожна з моделей стикається з викликами і це потрібно враховувати при спробах їх апроксимації в Україні. В цілому, європейська модель співзвучна новітній концепції адміністративного права України та розкриває соціально-орієнтовані норми Конституції. Тоді як англо-американська модель дає більшу адаптивну здатність, що особливо важливо в умовах війни та регіонального дисбалансу в нашій державі.

Подальшої уваги дослідників заслуговують питання перспектив поєднання сприяння індивідуальному успіху громадянина та побудови дійсно соціально-відповідальної держави. Дана проблема вимагає сукупної праці фахівців у галузях економіки, політології, права, психології, державного управління.

Ключові слова: державне управління, державна служба, концептуальні засади, ефективність, результативність, чинники ефективності, англо-американська модель ефективності, європейська модель ефективності, євроінтеграція, реформи, воєнний стан, компетентність, демократичне суспільство, механізми забезпечення контролю в системі публічної влади, інституційні чинники ефективності державного управління, регіональний розвиток, безпека в умовах воєнного часу, ефективність державного управління в умовах воєнного часу.

Обґрунтування актуальності обраної теми дослідження. У контексті глобалізації та постійних соціально-економічних змін державне управління як інструмент реалізації національної політики потребує невідкладного оновлення і адаптації до нових викликів. В Україні актуальність реформ в цій сфері зумов-

лена не тільки воєнними викликами, які виявили недостатність існуючих механізмів, але й необхідністю інтеграції країни у європейські та світові економічні системи та вимогою адекватної відповіді на внутрішні соціально-економічні та політичні виклики. Звісно, просте копіювання готових рішень не є ефективною стратегією. Замість цього, важливо впроваджувати нові ідеї, ретельно аналізуючи основні

аспекти та напрями змін, що вже мають місце в системі державного управління України.

Перспективними видаються ті моделі підвищення ефективності державного управління, які вже довели свою дієвість у найбільш розвинених країнах світу.

Зазначене й обумовлює потребу дослідити сучасні підходи до підвищення ефективності державного управління, які можуть бути застосованими як на загальнонаціональному рівні, так і на рівні областей, у контексті регіонального розвитку.

Аналіз попередніх досліджень і публікацій. Окремим проблемам підвищення ефективності сучасної системи публічного управління на національному та регіональному рівнях, присвячували свою увагу численні дослідники, зокрема: М. Андрієнко, Р. Баженов, С. Банніков, П. Гаман, В. Дабіжа, О. Делія, А. Дорош, С. Завиваєв, А. Колодій, Л. Сморгунов, І. Понкін, В. Солових, О. Курчин, Л. Лукашук, М. Міщук, В. Нудельман, К. Кравченко, М. Скиба та інші.

Тим не менш, в контексті сучасних безпекових загроз, необхідності прискореної модернізації національної системи публічного адміністрування та інтенсивної динаміки суспільних процесів, обумовлює потребу проведенні нових наукових досліджень щодо впровадження найкращих світових практик, що сприятимуть підвищенню ефективності державного управління.

Метою дослідження виступає узагальнення особливостей сучасних моделей ефективності державного управління та перспективи їх реалізації в Україні з урахуванням потреб регіонального розвитку.

Основний зміст дослідження. Для забезпечення комплексного підходу до аналізу методик і стратегій у сфері публічного адміністрування, важливо спершу провести ідентифікацію та класифікацію наявних моделей ефективності управління, що вже знайшли застосування у галузі державного управління або потенційно можуть бути застосовані для поліпшення життєвих умов громадян та вирішення регіональних викликів в Україні [1]. Аналізуючи сучасні підходи, також

можна оцінити їхні можливості та визначити обмеження, що виникають при їх імplementації в українських реаліях.

На початку XXI століття найбільш поширеними серед розвинених країн світу є дві моделі ефективності державного управління – європейська та англо-американська.

Європейська модель ефективності державного управління відображає різноманітність управлінських практик та культурних особливостей країн Європи. Ця модель характеризується сильною державною роллю у соціально-економічному розвитку, високим рівнем регуляції та акцентом на соціальній справедливості.

Європейська модель формувалася на тлі історичного розвитку соціальної держави, особливо в країнах Західної Європи. Ідеї Велферизму (від англ. welfare — добробут), започатковані в Швеції та інших скандинавських країнах у XX столітті, суттєво вплинули на розвиток державного управління в Європі, зосереджуючи увагу на забезпеченні високого рівня соціального захисту громадян [2; 3]. У центрі численних дебатів щодо велферизму знаходиться питання про сутність добробуту. Часто саме інтерпретація добробуту визначає, наскільки переконливим буде аргумент на користь або проти велферизму в конкретних обставинах.

Основними принципами Європейської моделі ефективності можна вважати соціальну справедливість та інклюзивність. При цьому, однією з ключових особливостей європейської моделі є акцент саме державній політиці, спрямованій на забезпечення соціальної справедливості та інклюзивності, що включає розширення доступу до соціальних послуг для всіх верств населення, незалежно від їхнього соціального статусу або економічного становища.

Характерно, що з ухваленням Конституції в Україні, було фактично проголошено врахування цієї моделі ефективності державного управління. Адже відповідно до Статті 1 Україна є не просто «суверенна і незалежна, демократична», але й «соціальна, правова держава». А Стаття 3 Проголошує, що саме людина, її життя і здоров'я, честь і гідність, недоторканність і безпека визнаються в Україні найвищою

соціальною цінністю [4]. Проте, як свідчить практика, між проголошенням цінностей і їх реалізацією лежить тривалий шлях і копітка праця, починаючи від науковців, і закінчуючи державними службовцями і самими пересічними громадянами.

Європейська модель ефективності державного управління вимагає дотримання ключових принципів, які і забезпечують практичне впровадження ідей про добробут. До таких принципів належать: регуляція та контроль; державне фінансування і підтримка; партнерство між секторами; стійкість та довгострокове планування [5]. При цьому, окреслені принципи є основоположними, але не вичерпними.

В першу чергу, європейська модель включає високий рівень регуляції та контролю з боку держави, що забезпечує впровадження і дотримання стандартів у різних галузях, від охорони здоров'я до захисту навколишнього середовища. При цьому, на відміну від моделей, які роблять акцент на приватному секторі, європейська модель часто передбачає значне державне фінансування соціальних програм та інфраструктурних проектів, з метою забезпечення загального добробуту та стабільності.

Європейська модель ефективності також залежить від партнерства між державним, приватним та третім секторами (некомерційні організації), для розв'язання соціальних проблем та сприяння інноваціям в управлінні. Особлива увага приділяється довгостроковому плануванню та стійкості в політиці та управлінні, що включає збереження природних ресурсів, підготовку до зміни клімату, та забезпечення економічної стабільності.

Європейська модель не є теоретизацією, вона демонструє свою ефективність через ряд країн-прикладів, таких як Німеччина, яка має одну з найрозвинутіших систем соціального захисту, або Данія, яка є лідером у сферах екологічної стійкості та соціального благополуччя [6]. Ці країни ілюструють, як державне регулювання та соціальні ініціативи можуть сприяти високому рівню життя та соціальної стабільності.

Актуальність застосування напрацьованої європейської моделі для України

обумовлена нашими євроінтеграційними прагненнями, необхідністю реалізації закріплених у Конституції принципів та важливістю формування системи цінностей, яка не дозволяє повернутися до тоталітарних підходів. Мова йде про новітню концепцію адміністративного права [7], яка з перших років незалежності активно розроблялася й просувалася В. Авер'яновим та Н. Нижник.

Англо-американська модель управління є важливим контрастом до європейської моделі. Вона виникла як відповідь на потребу в оптимізації управлінських структур і процесів у контексті швидко змінюваних ринкових умов та технологічного розвитку. Відмінною особливістю моделі є її орієнтація на ринкові механізми управління, конкуренцію, і високий рівень корпоративного управління.

Історичний аспект та розвиток англо-американської моделі ефективності обумовлені національною прив'язкою. Зародившись у контексті індустріального розвитку Сполучених Штатів та Великої Британії, вона стала символом ефективного капіталістичного управління, пронизаного духом інновацій та високою конкуренцією. На етапі зародження англо-американської моделі великий вплив мали роботи піонерів управлінської думки, таких як Фредерік Тейлор, який запропонував науковий підхід до менеджменту. Його ідеї про оптимізацію робочого процесу та зосередження на продуктивності стали основою для розвитку ефективних управлінських практик. Водночас, Генрі Форд вніс значний вклад у формування цієї моделі через впровадження конвеєрного виробництва, що дозволило масштабувати ефективність та знизити вартість продукції.

Культурні особливості англо-американських країн, такі як акцент на індивідуалізм, інновації та підприємницький дух, сприяли розвитку моделі, яка підкреслює важливість особистої ініціативи та конкуренції. Ці культурні властивості поєднувались з політичною і економічною системою, що заохочувала вільне підприємництво та мінімальне державне втручання. З розвитком глобалізації в кінці ХХ століття, англо-американська модель ефективності набула нового значення. Глобальні ринки

зажадали від компаній більшої гнучкості, кращого розуміння міжнародних стандартів та культурних особливостей. В цей період, компанії почали активно впроваджувати стандарти ISO та інші міжнародні норми для забезпечення якості та ефективності виробництва і управління.

На початку XXI століття, швидкий технологічний розвиток змінив англо-американську модель, впроваджуючи елементи таких технологій як штучний інтелект та біг дата в управлінські процеси. Цифровізація управління, онлайн-аналітика та автоматизація процесів стали нормою, що дозволило підвищити ефективність управління на новий рівень.

Основними принципами англо-американської моделі ефективності є **прозорість** та **підзвітність**. Велика увага приділяється відкритості управлінських процесів для зовнішніх та внутрішніх зацікавлених сторін. Підзвітність усіх рівнів управління перед акціонерами, клієнтами та регулюючими органами є обов'язковою умовою для забезпечення довіри та стабільності.

Окрім зазначеного, модель акцентує на важливості задоволення потреб клієнтів як ключового фактора успіху. Це означає впровадження таких практик, як управління відносинами з клієнтами (CRM) [8], які допомагають підтримувати високий рівень задоволеності клієнтів.

Англо-американський підхід до управління заснований на досягненні конкретних, чітко вимірюваних результатів. Використання ключових показників ефективності (KPI) та інших метрик дозволяє оцінювати успішність управлінських дій та приймати обґрунтовані рішення [9]. При цьому, модель передбачає швидку адаптацію до змінних умов ринку і технологій. Інновації та креативність у рішеннях вважаються основними рушіями конкурентоспроможності.

Впровадження англо-американської моделі ефективності проходить через ряд структурних і процесуальних реформ. Наприклад, в багатьох компаніях та урядових організаціях були запроваджені системи управління якістю, такі як ISO 9001, які вимагають регулярної перевірки процесів на відповідність встановленим

стандартам [10]. Водночас, англо-американська модель ефективності державного управління велику увагу приділяє розвитку талантів і навичок працівників, оскільки вважається, що ефективність організації залежить від професіоналізму та мотивації її команди.

Звісно, не варто ідеалізувати дану модель, оскільки вона має ряд проблем. Серед іншого, англо-американська модель стикається з викликами, такими як необхідність балансування між прибутковістю та соціальною відповідальністю, етичними дилемами в управлінні, та розробкою політик, які сприяють сталому розвитку. Ці виклики вимагають від компаній та урядів постійної адаптації та переосмислення традиційних підходів до ефективності.

Водночас, розвиток англо-американської моделі ефективності показує, що успіх управлінської системи залежить від її здатності адаптуватися до змінюваних умов і викликів, при цьому зберігаючи свої основні принципи прозорості, підзвітності, та орієнтації на результат.

Варто враховувати, що за останні десятиліття європейська модель також не стояла на місці. Система державного управління в ЄС піддалась суттєвим трансформаціям за рахунок участі урядових і неурядових акторів, беручи активну участь у процесі прийняття рішень. Водночас Європейська комісія сфокусувала свою увагу на подальшому посиленню ролі громадськості і пересічних громадян з метою підвищення відповідальності виконавчих органів ЄС перед обраними представницькими органами [6]. Відтак, кожна з моделей пропонує власний шлях, хоча їх і не можна вважати взаємовиключними.

Перебуваючи в умовах війни та відчуваючи потребу реагування на глобальні виклики, Україна зобов'язана враховувати всі можливі перспективні моделі, що можуть сприяти підвищенню ефективності державного управління.

Висновки і перспективи подальших досліджень. Підвищення ефективності національної системи державного управління через адаптацію передового міжнародного досвіду, вимагає врахування існуючих викликів, з якими стикається Україна. Серед них варто виділити без-

пекові загрози, зокрема агресію Російської Федерації; економічні дисбаланси між регіонами; виклики, пов'язані з політичною децентралізацією та розвитком місцевого самоврядування; корупцію та обмежену прозорість у функціонуванні державних органів.

Найбільш перспективними, в контексті підвищення ефективності державного управління, видаються європейська та англо-американська. При цьому, розвиток англо-американської моделі ефективності показує, що успіх управлінської системи залежить від її здатності адаптуватися до змінюваних умов і викликів, при цьому зберігаючи свої основні принципи прозорості, підзвітності, та орієнтації на результат. Водночас Європейська комісія сфокусувала свою увагу на подальшому посиленню ролі громадськості і пересічних громадян з метою підвищення відповідальності виконавчих органів ЄС перед обраними представницькими органами.

Подальшої уваги дослідників заслуговують питання перспектив поєднання сприяння індивідуальному успіху громадянина та побудови дійсно соціально-відповідальної держави. Дана проблема вимагає сукупної праці фахівців у галузях економіки, політології, права, психології, державного управління.

Список використаної літератури:

1. Тихон Яровой, Віра Дабіжа. Роль держави у фінансово-господарській стабілізації в умовах трансформації суспільства. № 11(25) (2023): *Наукові інновації та передові технології*. С. 134-143. DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2023-11\(25\)-134-143](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2023-11(25)-134-143)
2. Moore, Andrew; Crisp, Roger (1 December 1996). Welfarism in moral theory. *Australasian Journal of Philosophy*. 74 (4): 598–613. doi:10.1080/00048409612347551
3. Holtug, Nils (2003). Welfarism – The Very Idea. *Utilitas*. 15 (2): 151–174. doi:10.1017/s0953820800003927
4. Конституція України: Закон України № 254к/96-ВР від 28 червня 1996 року. *Офіційний веб-сайт Верховної Ради України* URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80#Text>
5. Николаєва В. Сучасні моделі державного управління в країнах ЄС: досвід імплементації. *Університетські наукові записки*. 2019, Том 18, № 4 (72), С. 38-47. С. 38-47.
6. Ралко О.С. ОСОБЛИВОСТІ РЕАЛІЗАЦІЇ СОЦІАЛЬНОЇ ПОЛІТИКИ ЄС. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету*. 2016. С. 37-40. URL : <http://www.vestnik-econom.mgu.od.ua/journal/2016/21-2016/9.pdf>
7. Мельник Р. С. Новели сучасної концепції українського адміністративного права. *Lex Portus : юрид. наук. журн. / редкол. : С. В. Ківалов (голов. ред. ради), Б. А. Кормич (голов. ред.), І. В. Сафін (заст. голов. ред.), Т. В. Аверочкіна (наук. ред., відп. секр.) [та ін.] ; НУ «ОЮА», ГО «МА Святий Миколай»*. Одеса : *Видавничий дім «Гельветика»*, 2017. № 5. С. 5-16.
8. Avery, Jill. «Unlock the Mysteries of Your Customer Relationships», *Harvard Business Review*. August 2014. <https://hbr.org/2014/07/unlock-the-mysteries-of-your-customer-relationships>
9. David Parmenter, *Key Performance Indicators*. *John Wiley & Sons* 2007, ISBN 0-470-09588-1.
10. Ключові показники ефективності. принципи розробки ключових показників ефективності для бюджетної сфери (С. В. Цюцюра, О. В. Криворучко, М. І. Цюцюра) *Управління проектами*. URL : https://web.archive.org/web/20160304191238/http://www.knuba.edu.ua/doc/zbirnyk1/urss10_pdf/87-91.pdf

Yarovi T. S. The leading global models of public administration efficiency in the conditions of modern challenges

The article is devoted to the generalization of modern approaches to increasing the efficiency of public administration, which can be applied in Ukraine. The main focus is on the two most developed systems of public administration - European and Anglo-American.

It has been established that the European efficiency model is focused on solving social problems and promoting innovations in management. This model places special emphasis on long-term planning and sustainability in policy and management, which includes conserving natural resources, preparing for climate change, and ensuring economic stability. Instead, Anglo-American management model is an important contrast to the European model. It

arose as a response to the need to optimize management structures and processes in the face of rapidly changing market conditions and technological development. A distinctive feature of the model is its focus on market management mechanisms, competition and a high level of corporate governance.

Each of the models faces problems, and this should be taken into account when trying to approximate them in Ukraine. In general, the European model is consistent with the latest concept of administrative law of Ukraine and reveals the socially oriented norms of the Constitution. While the Anglo-American model provides greater adaptation potential, which is especially important in the conditions of war and regional imbalance in our country.

The question of the prospects of combining the promotion of the individual success of the citizen and the construction of a truly socially responsible state deserves further attention of researchers. This problem requires the collective work of experts in the fields of economics, political science, law, psychology and public administration.

Key words: *public administration, public service, conceptual principles, efficiency, effectiveness, efficiency factors, Anglo-American model of efficiency, European model of efficiency, European integration, reforms, mechanisms for ensuring control in the system of public authority, martial law, competence, democratic society, institutional factors of public administration efficiency, educational and innovative factors of public administration efficiency; regional development, security in wartime conditions, efficiency of state administration in wartime conditions.*