

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ВОЛИНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ЛЕСІ УКРАЇНКИ

Кафедра політології та публічного управління

На правах рукопису

УСИК НАЗАРІЙ ВІКТОРОВИЧ

ОРГАНІЗАЦІЯ ТА ОСОБЛИВОСТІ ФУНКЦІОНУВАННЯ
ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ НІМЕЧЧИНИ: ДОСВІД ДЛЯ УКРАЇНИ

Спеціальність: 281 «Публічне управління та адміністрування»

Освітньо-професійна програма: «Державна служба»

Робота на здобуття освітнього ступеня «Магістр»

Науковий керівник:

НИНЮК ІННА ІВАНІВНА,

кандидат наук з державного управління

РЕКОМЕНДОВАНО ДО ЗАХИСТУ

Протокол № _____

засідання кафедри політології та публічного управління
від _____ 2025 р.

Завідувач кафедри

_____ д.політ.н., проф. В. В. Бусленко

Луцьк – 2025

ЗМІСТ

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ СКОРОЧЕНЬ.....	5
ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1. СИСТЕМА ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ НІМЕЧЧИНИ В УМОВАХ СУЧАСНИХ ВИКЛИКІВ.....	8
1.1. Організація державного управління у ФРН: структура, функції, повноваження.....	8
1.2. Теоретико-методологічні підходи до дослідження державного управління.....	17
РОЗДІЛ 2. ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ.....	27
2.1. Онлайн-доступ, цифрові ідентифікація та довіра.....	27
2.2. Адміністрація 4.0, цифрова інклюзія та децентралізація цифрових рішень.....	34
РОЗДІЛ 3. АДАПТАЦІЯ НІМЕЦЬКОГО ДОСВІДУ В УКРАЇНІ.....	43
3.1. Спільні риси та відмінності інституційних моделей.....	43
3.2. Цифровізація в Україні: наявні успіхи та виклики.....	47
3.3. Рекомендації для реформування українського управління.....	48
ВИСНОВКИ.....	58
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	60

Анотація

Усик Н. В. *Організація та особливості функціонування державного управління Німеччини: досвід для України.* – Кваліфікаційна магістерська робота на правах рукопису.

Магістерська робота на здобуття ступеня магістра в галузі знань 28 «Публічне управління та адміністрування», спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування», була виконана в Волинському національному університеті імені Лесі Українки, Луцьк, у 2025 році.

У магістерській роботі здійснено комплексне дослідження організаційної структури та принципів функціонування системи державного управління Федеративної Республіки Німеччина в умовах цифрової трансформації, федералізму та адміністративних реформ. Аналізуються основні етапи модернізації публічного сектору в Німеччині, зокрема впровадження електронного урядування (e-Government), концепцій «Адміністрація 4.0» та стратегії відкритих даних.

Розкрито роль ключових інституцій, таких як Федеральне міністерство внутрішніх справ та Федеральне управління інформаційних технологій, у реалізації цифрових проєктів. Особливу увагу приділено співвідношенню між централізацією та децентралізацією в межах німецького федералізму, а також механізмам координації між федеральним, земельним та муніципальним рівнями влади.

У роботі проаналізовано досвід Німеччини з точки зору його застосовності до українських реалій. Виділено низку рекомендацій щодо адаптації елементів німецької моделі державного управління в контексті європейської інтеграції України, удосконалення цифрових адміністративних послуг та підвищення ефективності публічного управління.

Наукова новизна полягає у систематизації німецького досвіду модернізації державного управління з урахуванням сучасних викликів (цифрова трансформація, війна, демократичні процеси) та формулюванні пропозицій щодо його адаптації для умов української адміністративної системи.

Практичне значення полягає у можливості використання висновків та рекомендацій для вдосконалення законодавства у сфері публічного управління в Україні, розробки стратегічних документів, навчальних програм та управлінських рішень на всіх рівнях державної влади.

Ключові слова: державне управління, цифрова трансформація, федералізм, адміністративна реформа, публічна служба, електронне урядування, децентралізація, досвід.

Abstract

Usyk N. V. *Organization and Specific Features of Public Administration in Germany: Lessons for Ukraine.* – Qualification master's thesis in the form of a manuscript.

Master's thesis for the degree of master in the field of knowledge 28 «Public management and administration», specialty 281 «Public management and administration», was completed at the Lesya Ukrainka Volyn National University, Lutsk, in 2025.

This master's thesis presents a comprehensive study of the organizational structure and functioning principles of the public administration system in the Federal Republic of Germany in the context of digital transformation, federalism, and administrative reforms. The research analyses key stages of modernization of the German public sector, particularly the implementation of e-Government, the "Administration 4.0" concept, and the national open data strategy.

The thesis explores the roles of core institutions such as the Federal Ministry of the Interior and the Federal IT Agency in promoting digital innovation. Special attention is paid to the interplay between centralization and decentralization within German federalism, as well as coordination mechanisms between federal, state (Länder), and municipal levels of governance.

The work evaluates the applicability of German experience to the Ukrainian context. It outlines a set of recommendations on how elements of the German public

administration model could be adapted to enhance Ukraine's digital governance, administrative efficiency, and alignment with European standards.

Scientific novelty lies in the systematization of Germany's experience in public administration modernization in response to current challenges (digitalization, democratic resilience, and crisis management) and in developing applicable proposals for Ukraine's public sector reforms.

Practical significance consists in the possibility of using the conclusions and recommendations to improve Ukrainian public administration legislation, develop strategic policy documents, educational programs, and inform decision-making at various levels of government.

Keywords: public administration, digital transformation, federalism, administrative reform, public service, e-Government, decentralization, best practices.

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ СКОРОЧЕНЬ

БТГ – Бундестаг Німеччини (федеральний парламент)

БРД – Бундесрат Німеччини (представницький орган земель)

ЄС – Європейський Союз

КМУ – Кабінет Міністрів України

МС – міське самоврядування

ОЕСР (OECD) – Організація економічного співробітництва та розвитку

ОТГ – об'єднана територіальна громада

США – Сполучені Штати Америки

ФРН – Федеративна Республіка Німеччина

ЦНАП – Центр надання адміністративних послуг

Länder – федеральні землі Німеччини (суб'єкти ФРН)

e-Government – електронне урядування

ВСТУП

Актуальність теми дослідження зумовлена тим, що сучасна Україна перебуває у складному процесі реформування системи державного управління, який охоплює модернізацію адміністративних структур, цифровізацію управлінських процесів і поступову інтеграцію до європейського правового та інституційного простору. У контексті цих трансформацій особливої ваги набуває вивчення досвіду європейських країн із розвинутими традиціями публічного управління. З-поміж них Федеративна Республіка Німеччина є показовим прикладом ефективної моделі організації влади, що базується на принципах федералізму, субсидіарності та високого рівня цифрової взаємодії між державою й громадянами. Аналіз німецьких підходів до організації публічного управління дає можливість визначити напрями вдосконалення української моделі управління, підвищити її ефективність, прозорість і результативність у контексті сучасних викликів та євроінтеграційних прагнень держави.

Наукова новизна роботи полягає у:

- здійсненні систематизованого аналізу сучасної моделі державного управління Німеччини з урахуванням цифрових змін останнього десятиліття;
- уточненні структурної побудови німецької системи державного управління в умовах федералізму;
- удосконаленні підходів до аналізу інституційного механізму взаємодії центральної та регіональної влади;
- подальшому розвитку ідей щодо можливостей використання зарубіжного досвіду для реформування публічної адміністрації в Україні.

Мета дослідження – на основі аналізу організаційної структури та функціонування системи державного управління Німеччини розробити рекомендації щодо адаптації ефективних елементів цієї моделі до української системи публічного управління.

Реалізація мети передбачає виконання таких завдань:

- проаналізувати наукові підходи до розуміння сутності державного управління в умовах федералізму;
- розкрити організаційну модель німецького державного управління;
- оцінити вплив цифрової трансформації на діяльність органів державної влади Німеччини;
- дослідити механізми координації між рівнями влади у ФРН;
- визначити напрями адаптації німецького досвіду в умовах українського адміністративного реформування.

Об'єкт дослідження – система державного управління у Німеччині як прояв європейської моделі публічного управління.

Предмет дослідження – особливості функціонування інституцій, інструментів та цифрових практик німецької моделі управління, що можуть бути адаптовані до українського контексту.

Матеріал дослідження. У роботі використано нормативно-правові документи Німеччини та України, звіти німецьких федеральних органів, аналітичні публікації, наукові статті, монографії (зокрема праці Kuhlmann, Mergel, Borghoff, Nagel), а також матеріали міжнародних організацій і відкритих урядових порталів (DigitalService, Euractiv, Heise Online, OECD).

Практичне значення одержаних результатів полягає у можливості їх використання у практичній діяльності органів державної влади України під час реалізації адміністративної реформи та процесів цифровізації публічного сектору. Основні висновки та рекомендації можуть бути застосовані при розробці стратегічних документів і нормативно-правових актів, спрямованих на вдосконалення системи публічного управління. Крім того, результати дослідження можуть використовуватися у навчальному процесі під час викладання курсів із державного управління, електронного урядування та державної політики.

Апробація результатів та публікації. Окремі положення магістерської роботи були апробовані у виступі на IV Всеукраїнській науково-практичній

конференції студентів та аспірантів «Україна у світовому просторі: минуле і сучасність» (29.04.2025). Політичні інститути та процеси в Україні та світ: «Політичні процеси України та Німеччини: Досвід для України». Результати дослідження обговорювалися на засіданнях кафедри політології та публічного управління Волинського національного університету імені Лесі Українки.

Структура дослідження. Магістерська робота складається зі вступу, трьох розділів, що охоплюють шість підрозділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Загальний обсяг дослідження становить 68 сторінок.

РОЗДІЛ 1

СИСТЕМА ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ НІМЕЧЧИНИ В УМОВАХ СУЧАСНИХ ВИКЛИКІВ

1.1. Організація державного управління у ФРН: структура, функції, повноваження

Федеративна Республіка Німеччина є однією з провідних європейських країн з високорозвиненою системою державного управління, що сформувалася на основі багатовікових правових традицій, історичних особливостей і культурних надбань. Особливістю організації публічного управління у Німеччині є її багаторівнева, децентралізована структура, яка ґрунтується на федеральному устрої та принципах конституційного права.

Основним законом держави – Grundgesetz 1949 року – закріплено федеративний устрій, який визначає Німеччину як союз 16 федеральних земель (Bundesländer), кожна з яких володіє значною автономією в межах єдиного державного простору. Ця автономія поширюється на законодавчу, виконавчу та адміністративну діяльність, що формує основу для унікального поєднання централізованих і децентралізованих функцій у публічному управлінні [1].

Система державного управління Федеративної Республіки Німеччина є складною, багаторівневою та високоефективною моделлю демократичного врядування, яка формувалася впродовж десятиліть під впливом історичних, політичних і соціально-економічних чинників. Основи її побудови ґрунтуються на принципах правової держави, федералізму, субсидіарності, демократичної легітимності та поділу влади, які чітко закріплені в Основному законі ФРН (Grundgesetz) [2].

Державне управління у Німеччині має чітко виражену ієрархічну структуру, однак водночас характеризується значною децентралізацією повноважень, що сприяє ефективному функціонуванню механізмів

самоврядування на рівні земель та муніципалітетів. Визначальною особливістю є поєднання централізованого стратегічного керівництва з автономією субнаціональних органів управління, що дозволяє враховувати регіональні особливості при реалізації державної політики.

Організація державного управління у Федеративній Республіці Німеччині базується на фундаментальному принципі поділу влади на законодавчу, виконавчу та судову, кожна з яких має власні функції, компетенції та інституційні механізми реалізації. Цей поділ не є формальним – він має практичне значення для забезпечення балансу інтересів, запобігання концентрації влади та утвердження системи стримувань і противаг. Водночас, взаємодія між гілками влади побудована на конструктивному співробітництві (кооперативний федералізм), що особливо важливо в умовах багаторівневої структури управління [1].

Федеративний устрій Німеччини передбачає існування трьох рівнів публічного управління: федерального (Bund), земельного (Länder) та місцевого (Kommunen). Основний закон визначає розподіл повноважень між цими рівнями, зокрема, за принципом субсидіарності, згідно з яким кожен рівень управління виконує лише ті функції, які не можуть бути ефективно реалізовані на нижчому рівні.

На федеральному рівні ключову роль відіграють федеральний уряд (Bundesregierung), який включає канцлера та міністрів, федеральний парламент (Bundestag), федеральна рада (Bundesrat), а також федеральні відомства та агентства. Федеральний уряд відповідає за формування загальнонаціональної політики в таких сферах, як зовнішня політика, оборона, фінанси, міграція, охорона довкілля, загальне правове регулювання. Він також виконує координаційну функцію щодо політики земель та відповідає за представництво країни на міжнародній арені.

Однією з визначальних рис німецької моделі є сильна роль земель (Länder), які мають власні уряди, парламенти, системи виконавчої влади та судочинства. Вони наділені широкими повноваженнями у сфері освіти,

культури, внутрішньої безпеки, будівництва, адміністративного управління. Землі не є адміністративними одиницями, а повноцінними суб'єктами федерації зі значною політичною та фінансовою автономією. Саме на рівні земель реалізується значна частина функцій державного управління, включаючи впровадження федеральних законів у межах власної адміністративної юрисдикції.

Місцеве самоврядування (*Kommunale Selbstverwaltung*) у ФРН має конституційний статус і базується на принципі автономії громад. Муніципалітети відповідають за вирішення питань місцевого значення, таких як житлово-комунальні послуги, утримання інфраструктури, планування територій, охорона здоров'я, соціальні послуги. Вони мають право формувати власні органи управління, приймати бюджети та здійснювати контроль над виконанням місцевих програм. Держава гарантує їм фінансову самостійність, а втручання з боку вищих органів можливе лише у виняткових випадках [4].

Ще однією важливою особливістю організації управління у ФРН є функціональний поділ компетенцій між органами влади. Розрізняють виключні повноваження федерації (наприклад, у питаннях оборони, громадянства, валюти), спільні повноваження (освіта, охорона здоров'я, енергетика), а також ті, що залишаються виключно на рівні земель. Це дозволяє забезпечити баланс між загальнонаціональними інтересами та регіональними потребами.

У сфері виконавчої влади діє принцип «виконання за дорученням», за яким закони, прийняті на федеральному рівні, здебільшого реалізуються адміністраціями земель. Такий підхід забезпечує єдність політики при збереженні регіональної специфіки реалізації. Федеральна влада має обмежені можливості втручання у практичне виконання законів, але здійснює нагляд та контроль через інструменти адміністративного і судового оскарження [5].

Структура державного управління у ФРН також передбачає тісну взаємодію між державними органами та громадянським суспільством. Інститути громадського контролю, професійні асоціації, наукові інститути, засоби масової інформації відіграють важливу роль у формуванні та реалізації

публічної політики. Така взаємодія сприяє прозорості, відповідальності та відкритості управлінських процесів.

Важливою характеристикою є стабільність та професіоналізм публічної служби. У Німеччині сформовано розвинуту систему державної служби, яка ґрунтується на принципах неупередженості, компетентності та етичних стандартів. Державні службовці проходять фахову підготовку, мають чітко визначені посадові обов'язки та кар'єрні шляхи. Особливе значення приділяється забезпеченню адміністративної ефективності, впровадженню інновацій та дотриманню стандартів якості в управлінні.

Окремої уваги заслуговує система координації між рівнями влади. Федеральна рада (Bundesrat), яка є представницьким органом земель, виконує роль ключового інструменту співпраці між центром та регіонами. Землі мають право законодавчої ініціативи, а також можливість блокувати або ініціювати зміни у законодавстві, яке зачіпає їхні інтереси. Це забезпечує постійний діалог між рівнями влади та сприяє формуванню збалансованої політики [7].

Щодо функцій державного управління, у ФРН чітко простежується поділ між нормотворчою, виконавчою, контрольною та сервісною діяльністю. З одного боку, органи влади мають забезпечувати реалізацію законів і політик, з іншого – вони мають обов'язок надавати громадянам якісні послуги, адаптовані до сучасних умов. Цей баланс між регулюванням і сервісом відображає європейську тенденцію трансформації держави із «владної» у «сервісну» [3].

Сучасна організація державного управління у ФРН також відображає виклики, що постають перед державами ХХІ століття. Зокрема, процеси цифровізації, зростання ролі міжсекторальної взаємодії, потреба у швидкому реагуванні на кризові ситуації (пандемії, міграційні кризи, зміни клімату) стимулюють державу до постійної адаптації управлінських структур. У цьому контексті важливою є готовність адміністративної системи до інституційних реформ, збереження балансу між ефективністю і легітимністю, а також дотримання демократичних цінностей.

Підсумовуючи, можна стверджувати, що організація державного управління у ФРН є результатом багаторічного розвитку демократичних інституцій, практики кооперативного федералізму та стратегічної адаптації до новітніх викликів. Вона поєднує централізоване управління з регіональною автономією, стабільну правову базу з гнучкістю адміністрування, традиції правової держави з інноваційними підходами до врядування. Ці риси роблять німецьку модель однією з найбільш ефективних у сучасній Європі, а її досвід – важливим орієнтиром для країн, що перебувають у процесі модернізації власних систем державного управління [9].

Важливим аспектом організації державного управління у Федеративній Республіці Німеччина є чіткий і структурований поділ влади на три основні гілки – законодавчу, виконавчу та судову, який не лише зафіксований у конституційних положеннях, але й втілений у реальній практиці державного управління. Такий поділ забезпечує ефективне функціонування системи стримувань і противаг, а також сприяє збереженню демократичного порядку та попередженню узурпації влади.

Законодавча влада у Німеччині реалізується двома основними органами – Бундестагом (федеральним парламентом) та Бундесратом (представництвом земель). Бундестаг, як нижня палата парламенту, обирається шляхом загальних виборів і відіграє ключову роль у прийнятті федеральних законів, затвердженні бюджету, контролі за діяльністю уряду та формуванні політичного курсу держави. Бундесрат, у свою чергу, складається з представників урядів земель та виконує функцію співзаконодавця, зокрема в питаннях, які зачіпають інтереси земель. Така двопалатна структура дозволяє об'єднати загальнонаціональні та регіональні інтереси в єдиному законодавчому процесі.

Виконавча влада на федеральному рівні представлена Федеральним урядом, до складу якого входять федеральний канцлер, федеральні міністри та допоміжні органи. Федеральний канцлер є головною політичною фігурою виконавчої влади, формує уряд, визначає його політичні пріоритети та відповідає за реалізацію державної стратегії. Міністри очолюють галузеві

міністерства та здійснюють керівництво у відповідних сферах державної політики. Федеральний уряд діє колегіально, але канцлер має право визначального слова у разі суперечок, що закріплено у принципі «канцлерського лідерства».

На рівні земель виконавча влада реалізується через земельні уряди (Landesregierungen), які формуються на основі результатів виборів до земельних парламентів (Landtage). Кожна земля має свого міністра-президента, який очолює уряд і формує його склад. Компетенції земель у сфері виконавчої влади є надзвичайно широкими: від внутрішньої безпеки до освітньої та культурної політики. Саме на земельному рівні реалізується значна частина федерального законодавства, зокрема, через систему виконання за дорученням, коли федерація ухвалює нормативно-правові акти, а їх практичне втілення покладається на адміністрації земель [8].

Судова влада у ФРН є незалежною і представлена як федеральними судами, так і земельними. Найвищим судовим органом є Федеральний Конституційний Суд (Bundesverfassungsgericht), який здійснює конституційний контроль, вирішує конфлікти компетенції між гілками влади та забезпечує дотримання Основного закону. Його рішення є остаточними і обов'язковими до виконання. Водночас, земельні суди відповідають за розгляд справ на рівні громадянського, кримінального та адміністративного права у межах своїх юрисдикцій [11].

Окремої уваги заслуговує механізм взаємодії між гілками влади, який у Німеччині не обмежується формально-інституційними рамками, а має виразну кооперативну природу. Наприклад, законодавчі ініціативи нерідко розробляються у співпраці між міністерствами, депутатськими групами та експертними радами, до яких залучаються представники різних гілок влади, а також громадянського суспільства. Контрольні функції Бундестагу щодо уряду здійснюються як через парламентські запити, так і через спеціалізовані комітети, що дозволяє забезпечити прозорість і підзвітність виконавчої влади.

Поряд із класичним поділом влади в Німеччині функціонує система територіального поділу управлінських рівнів, яка включає федеральний, земельний і муніципальний рівні. Кожен із них має специфічні функції, структури та ресурси, але водночас перебуває у взаємозалежності з іншими.

Федеральний рівень зосереджений на формуванні загальнодержавної політики, забезпеченні стабільності, міжнародного представництва, оборони, фінансової політики та уніфікації законодавчої бази. В його межах функціонують федеральні міністерства, відомства, агентства, а також органи стратегічного планування. Координація між відомствами здійснюється Канцлерським відомством, яке забезпечує міжміністерську узгодженість та реалізацію політичного курсу уряду.

Земельний рівень охоплює 16 федеральних земель, кожна з яких має свою конституцію, парламент, уряд, адміністративну систему та мережу органів виконавчої влади. Землі мають високий ступінь автономії у таких сферах, як освіта, охорона здоров'я, будівництво, внутрішні справи. Особливістю є той факт, що навіть при реалізації федерального законодавства адміністрації діють у межах земельної юрисдикції, що підкреслює децентралізований характер управління.

Муніципальний рівень – це базова ланка управління, яка складається з громад (Gemeinden) та районів (Kreise). Вони мають конституційне право на самоврядування, що гарантується статтею 28 Основного закону. Муніципалітети здійснюють управління в межах місцевих інтересів: житлове господарство, дорожня інфраструктура, екологія, освіта, соціальний захист, культура. Органи місцевого самоврядування – ради та виконавчі органи – обираються безпосередньо населенням, що забезпечує високий рівень легітимності та підзвітності [14].

Особливу роль у системі німецького державного управління відіграють органи виконавчої влади, які реалізують прийняті нормативно-правові акти, розробляють стратегії, координують діяльність галузей та здійснюють контроль

за виконанням державної політики. У виконавчій системі Німеччини виділяють дві основні вертикалі: політичну (урядову) та адміністративну.

На федеральному рівні існує чіткий розподіл повноважень між канцлером, який визначає загальний напрям політики, та федеральними міністрами, які відповідають за окремі політичні напрями. Федеральне управління побудоване за принципом міністерської автономії, що означає, що кожен міністр несе персональну відповідальність за діяльність свого відомства та має свободу в межах визначеної політики. Це дозволяє уникнути надмірної концентрації повноважень та забезпечити ефективність у прийнятті рішень.

Адміністративні структури, які функціонують під міністерствами, включають дирекції, управління, відомства, агентства. Вони відповідають за оперативне впровадження політик, адміністрування бюджетних коштів, надання публічних послуг. Наприклад, Федеральне агентство праці (Bundesagentur für Arbeit), Федеральне відомство з охорони навколишнього середовища (UBA), Федеральне статистичне відомство (Destatis) тощо [15].

На земельному рівні виконавча влада реалізується через міністерства, управління та адміністративні органи земель, які мають власну компетенцію і підпорядковуються міністру-президенту відповідної землі. Земельні адміністрації відповідають за реалізацію як земельного, так і частково федерального законодавства, особливо в сферах внутрішніх справ, культури, освіти, медицини. Однією з особливостей є високий рівень професіоналізму та стабільності земельних чиновників, які забезпечують адміністративну сталість незалежно від політичних змін [12].

На муніципальному рівні органи виконавчої влади представлені меріями, виконавчими комітетами, спеціалізованими відділами. Мери (Bürgermeister) або голови районів обираються безпосередньо громадянами, що забезпечує безпосередній зв'язок між адміністрацією та населенням. Вони відповідають за поточне управління, координацію комунальних служб, виконання рішень місцевих рад, а також взаємодію з вищими рівнями влади.

Ключовими принципами, які лежать в основі діяльності органів виконавчої влади у ФРН, є законність, ефективність, прозорість, субсидіарність, децентралізація та сервісна орієнтація. Усі органи зобов'язані діяти виключно в межах своїх повноважень, ґрунтуючись на чинному законодавстві. У той же час, виконавча влада активно впроваджує сучасні інструменти управління – цифрові платформи, електронне урядування, аналітику даних, системи оцінки ефективності, що дозволяє не лише підвищити якість управлінських рішень, а й посилити довіру громадян до держави.

Тож система державного управління ФРН, включно з поділом влади, багаторівневою структурою та діяльністю виконавчих органів, становить собою зразкову модель кооперативного федералізму, яка поєднує ефективність з демократичністю, централізовану стратегічну координацію з децентралізованою реалізацією політики, правовий порядок із соціальною орієнтацією. Її функціонування забезпечується гнучким механізмом взаємодії гілок влади та рівнів управління, що дозволяє державі успішно відповідати на виклики сучасності.

1.2 Теоретико-методологічні підходи до дослідження державного управління

Державне управління є складним і багатогранним явищем, яке відіграє ключову роль у функціонуванні будь-якої держави. Для його дослідження застосовуються різноманітні теоретико-методологічні підходи, що дозволяють більш глибоко зрозуміти сутність, механізми і функції цього процесу. Теоретико-методологічні підходи становлять фундамент для побудови наукової картини державного управління, визначають напрями його аналізу і практичного застосування [13].

Перш за все, слід відзначити, що теоретичні основи державного управління формувалися під впливом різних наук, таких як політологія, соціологія, економіка, право, а також адміністративна наука. Кожна з цих дисциплін вносить власний внесок у розуміння природи державного управління. Політологія зосереджується на владі, її походженні, розподілі та механізмах впливу, що безпосередньо пов'язано з державною діяльністю. Соціологія надає інструменти для вивчення соціальних структур, груп та відносин, що є необхідними для розуміння суспільних процесів управління. Економічний підхід дає змогу аналізувати управління з позицій розподілу ресурсів і оптимізації витрат, а правові основи визначають рамки і межі державної діяльності. Адміністративна наука безпосередньо вивчає організаційні процеси, структуру і функції державних органів.

Державне управління є складним і багатогранним явищем, яке відіграє ключову роль у функціонуванні будь-якої держави. Для його дослідження застосовуються різноманітні теоретико-методологічні підходи, що дозволяють глибше зрозуміти сутність, механізми і функції цього процесу. Теоретико-методологічні підходи становлять фундамент для побудови наукової картини державного управління, визначають напрями його аналізу і практичного застосування.

Вагомий внесок у розвиток теорії державного управління зробили зарубіжні вчені. Макс Вебер сформулював концепцію раціональної бюрократії, яка стала основою для подальших досліджень інституційних аспектів управління. Д. Істон запропонував системний підхід до аналізу політичних процесів, розглядаючи державу як цілісну систему, що взаємодіє із середовищем. Представники «нового публічного менеджменту» – К. Худ, Д. Осборн і Т. Геблер – акцентували увагу на ефективності, результативності та орієнтації діяльності державних органів на потреби громадян. У сучасних зарубіжних дослідженнях також значну увагу приділяють цифровізації, інноваційним моделям управління та мережевій взаємодії (М. Кульман, І. Мергель, К. Поллітт).

В українській науковій традиції проблематику державного управління досліджують сучасні науковці, зокрема В. Бакуменко, О. Оболенський, І. Надольний, Л. Пашко, С. Телешун, В. Тертичка, Н. Гончарук, В. Князєв, Н. Липовська, І. Чаплай. Їх праці присвячені питанням реформування системи публічного управління, децентралізації, розвитку місцевого самоврядування, публічної служби та формування ефективних управлінських механізмів. Дослідники акцентують увагу на необхідності адаптації європейського досвіду, зокрема німецької моделі федералізму та цифрового урядування, до українських реалій.

Окремий напрям сучасних досліджень пов'язаний із цифровою трансформацією державного сектору, прозорістю управління та участю громадян у прийнятті рішень (І. Дегтяр, Л. Кривенко, О. Петроє, Т. Мотренко, Т. Мартинюк). Науковці підкреслюють, що ефективність публічного управління в умовах реформування значною мірою залежить від інституційної спроможності держави, впровадження інноваційних технологій, а також формування партнерських відносин між владою та громадянським суспільством.

Тож сучасна теоретико-методологічна база державного управління в Україні формується під впливом поєднання класичних адміністративних концепцій і новітніх підходів до публічного врядування, що враховують тенденції цифровізації, відкритості та орієнтації на суспільні потреби.

Основою дослідження державного управління є системний підхід, який розглядає управління як цілісну систему взаємопов'язаних елементів, що функціонують у певному середовищі. Цей підхід дозволяє аналізувати не лише окремі інститути та процеси, а й взаємодію між ними, а також вплив зовнішніх факторів. В межах системного підходу державне управління сприймається як складна структура, що включає в себе органи влади, виконавчі механізми, правові норми, а також соціальні й економічні умови [14].

Функціональний підхід до державного управління фокусується на визначенні основних функцій і завдань, які виконує держава в процесі

управління. Цей підхід допомагає структурувати аналіз державного управління через виділення таких функцій, як планування, організація, контроль, координація, мотивація і прийняття рішень. Функціональний підхід також акцентує увагу на ролі держави в забезпеченні стабільності, розвитку, соціальної справедливості і захисту громадянських прав.

Інституційний підхід розглядає державне управління через призму інститутів влади, їх структури, компетенції, взаємодії та правового статусу. Цей підхід дозволяє вивчати формальні і неформальні правила, що регулюють діяльність державних органів, а також механізми їх взаємодії між собою і з іншими суб'єктами управління. Важливою складовою інституційного підходу є аналіз ролі інститутів у забезпеченні ефективності і легітимності управлінських рішень.

Поводжувальний підхід до державного управління зосереджується на вивченні поведінки учасників управлінських процесів, їх мотивацій, установок і взаємодії. Цей підхід враховує психологічні, соціальні та культурні чинники, що впливають на прийняття рішень і реалізацію управлінських функцій. В межах цього підходу особливу увагу приділяють аналізу комунікаційних процесів, конфліктів, лідерства і впливу групових динамік [17].

Процесний підхід акцентує увагу на послідовності етапів управлінської діяльності, на способах організації і реалізації управлінських дій. У рамках цього підходу державне управління розглядається як цикл управлінських процесів, що включає планування, прийняття рішень, реалізацію, контроль і коригування. Процесний підхід дозволяє виявити вузькі місця в системі управління і запропонувати шляхи її удосконалення [16].

Комплексний підхід передбачає поєднання різних теоретичних позицій і методів з метою більш всебічного вивчення державного управління. Він враховує взаємозв'язок соціальних, політичних, економічних, правових і культурних аспектів управлінської діяльності. Комплексний підхід є особливо актуальним у сучасних умовах, коли державне управління стикається з новими

викликами, такими як глобалізація, цифровізація, зростання суспільних очікувань і складність регуляторних процесів.

Методологія дослідження державного управління базується на поєднанні кількісних і якісних методів. Кількісні методи дозволяють оцінювати ефективність управління, вимірювати показники продуктивності, аналізувати статистичні дані про діяльність органів влади. Якісні методи, навпаки, спрямовані на глибинне розуміння сутності процесів, вивчення мотивацій, поведінки і цінностей суб'єктів управління. Застосування різноманітних методів дає змогу отримати більш повну і об'єктивну картину функціонування державного управління.

Важливе значення має також історичний підхід, який дозволяє простежити розвиток державного управління в різні епохи, вивчити еволюцію теорій і практик, визначити закономірності і тенденції. Історичний аналіз допомагає зрозуміти, як зміни у політичних, соціальних і економічних умовах впливали на форму і зміст державного управління, а також на роль держави в суспільстві.

Сучасні дослідження державного управління нерідко базуються на порівняльному підході, що передбачає аналіз і співставлення систем управління в різних країнах, регіонах або історичних періодах. Порівняльний аналіз дає змогу виявити спільні риси і відмінності, оцінити ефективність різних моделей управління, а також запозичити кращі практики для удосконалення національних систем [18].

У контексті глобалізації особливе значення набувають транснаціональні і мережеві підходи до державного управління. Вони враховують взаємодію між державами, міжнародними організаціями, бізнесом і громадським сектором у формуванні і реалізації управлінських рішень. Ці підходи підкреслюють важливість координації дій на різних рівнях і адаптації державного управління до глобальних викликів.

Теоретико-методологічні підходи до дослідження державного управління є різноманітними і комплексними. Вони дозволяють не тільки глибоко

зрозуміти сутність і механізми державного управління, а й розробити ефективні інструменти його реалізації в умовах сучасного суспільства. Використання різних підходів і методів дає змогу врахувати багатогранність цього явища, його динамічність і взаємозв'язок з іншими сферами суспільного життя. Наукова розробка цих підходів сприяє підвищенню якості державного управління, зміцненню демократичних інститутів і забезпеченню стабільного розвитку держави.

Розвиток теоретико-методологічних підходів до дослідження державного управління тісно пов'язаний із загальними тенденціями у науковій думці та практичних потребах управлінської діяльності. З одного боку, змінюються умови, в яких діє держава, а з іншого – зростає складність завдань, що стоять перед нею. Це зумовлює необхідність удосконалення теоретичних моделей і методів, які дозволяють краще аналізувати, прогнозувати та управляти суспільними процесами.

На наш погляд, важливо звернути увагу на те, що державне управління має багаторівневий характер. Воно охоплює не лише загальнодержавний рівень, а й регіональний, місцевий, а також міждержавний та глобальний. Кожен рівень має свої особливості, що вимагає відповідної методологічної уваги. Наприклад, регіональне управління відзначається більшою наближеністю до місцевих потреб і специфіки, тоді як державне управління на загальнодержавному рівні більшою мірою зосереджено на формуванні загальнодержавної політики і регуляторних рамок [20].

У цьому контексті велике значення має багаторівневий підхід, який дозволяє врахувати взаємодію і вплив різних рівнів управління. Цей підхід допомагає зрозуміти, як рішення, прийняті на вищому рівні, трансформуються і реалізуються на нижчих рівнях, а також як зворотній зв'язок впливає на корекцію управлінської діяльності.

Одним із перспективних напрямків у дослідженні державного управління є розвиток концепції управління змінами. Сучасні умови, пов'язані з технологічними інноваціями, соціальними трансформаціями, економічними

викликами і глобальними кризами, вимагають від держави здатності до швидкої адаптації і трансформації своїх структур і процесів. Теоретико-методологічні підходи в цій сфері орієнтуються на вивчення механізмів управління змінами, розробку моделей гнучкого управління та прогнозування потенційних наслідків трансформацій [24].

Сучасні теорії державного управління все більше уваги приділяють концепції публічного управління як сфери взаємодії держави, ринку і громадянського суспільства. Цей підхід, який іноді називають «нова публічна служба» або «нова публічна менеджмент», ставить на перше місце не лише ефективність і результативність, а й прозорість, підзвітність, участь громадськості у прийнятті рішень. Методологічні засади цього підходу включають використання інструментів аналізу політик, оцінки впливу, партнерства між різними секторами [21].

Велике значення мають також системні методи моделювання та аналізу управлінських процесів із застосуванням інформаційних технологій. Розвиток цифрових технологій відкриває нові можливості для збору, обробки та аналізу великих обсягів даних, що підвищує якість і точність управлінських рішень. Методологічні підходи у цій сфері включають використання моделей імітаційного моделювання, систем ділового інтелекту, штучного інтелекту для прогнозування соціально-економічних процесів.

У наукових дослідженнях державного управління широко застосовуються також кросдисциплінарні підходи, які поєднують знання з різних галузей науки для більш глибокого розуміння складних соціальних явищ. Наприклад, інтеграція адміністративної науки з економікою, соціологією, психологією дозволяє краще розкрити природу мотивацій, поведінкових реакцій та ефективності управлінських рішень.

Особливо важливим є методологічний аспект, пов'язаний з оцінкою ефективності державного управління. Визначення критеріїв і показників ефективності, розробка методів їх вимірювання, аналіз результатів діяльності державних органів – це ключові завдання, які стоять перед дослідниками. В

рамках цього напрямку застосовуються як кількісні методи, що базуються на статистичних даних і економічних показниках, так і якісні, які враховують суб'єктивні оцінки, рівень задоволеності громадян, якість послуг [23].

Окрему увагу варто приділити розвитку теорій лідерства і управління персоналом у сфері державного управління. Адже ефективність діяльності будь-якої організації, у тому числі і державної, значною мірою залежить від кваліфікації, мотивації і організаційної культури її працівників. Теоретико-методологічні підходи в цій сфері розглядають різні стилі лідерства, механізми стимулювання, підходи до формування команд і управління змінами.

В умовах демократичних суспільств особливого значення набуває дослідження механізмів підзвітності і прозорості державного управління. Теоретичні моделі цих процесів пов'язані з ідеями відкритого уряду, участі громадськості, антикорупційних заходів і контролю з боку незалежних інститутів. Методологія дослідження включає аналіз правових норм, процедур, а також оцінку рівня довіри громадян до державних інститутів.

Історично склалося так, що теоретико-методологічні підходи до державного управління розвивалися в контексті різних політичних режимів і типів держав. Авторитарні режими, демократичні системи, федеративні і унітарні держави формували свої унікальні моделі управління, що відображалось у виборі теоретичних основ і методів дослідження. Сучасні науковці прагнуть знаходити універсальні підходи, які б враховували як загальні закономірності, так і специфіку конкретних умов [22].

У останні десятиліття спостерігається активне впровадження концепції сталого розвитку у сферу державного управління. Це вимагає переосмислення традиційних підходів і розробки нових методологій, які поєднують економічну ефективність, соціальну справедливість і екологічну відповідальність. Теоретико-методологічні засади сталого управління передбачають інтеграцію цих трьох вимірів у процес прийняття рішень, планування та реалізації політик.

Особливий інтерес представляють також підходи, пов'язані з аналізом ризиків і кризового управління у державному секторі. Здатність своєчасно і

адекватно реагувати на надзвичайні ситуації, непередбачувані виклики і загрози є важливим критерієм ефективності державного управління. Методологія дослідження включає ідентифікацію потенційних ризиків, розробку стратегій реагування, моделювання кризових сценаріїв.

У зв'язку з розширенням функцій держави і зростанням обсягів регуляторної діяльності набирає актуальності правовий підхід до дослідження державного управління. Він підкреслює значення законодавства, нормативно-правових актів, процедур і стандартів, що регулюють діяльність державних органів і забезпечують захист прав і свобод громадян. Методологія цього підходу базується на аналізі юридичних норм, судової практики, а також процедур адміністративного контролю і нагляду.

Можна також відзначити, що теоретико-методологічні підходи до дослідження державного управління є динамічними і постійно еволюціонують у відповідь на виклики часу. Вони є необхідною базою для формування ефективної державної політики, удосконалення організаційних структур, підвищення якості публічних послуг і зміцнення демократичних інститутів.

Варто також звернути увагу на значення інституціонального підходу в теорії державного управління. Інституції – це формальні і неформальні правила, норми та організації, які визначають поведінку суб'єктів у суспільстві. Вивчення інституційного середовища дозволяє краще зрозуміти, яким чином організаційні структури, законодавчі рамки і соціальні норми впливають на процеси управління. Інституціональний підхід акцентує увагу на взаємодії між державою, громадянським суспільством і ринковими структурами, а також на механізмах впровадження і дотримання правил [25].

Особливо актуальним стає інституціональний аналіз у контексті реформування державного управління. Реформи часто передбачають зміну не лише формальних структур, а й зміщення інституційних балансів, переформатування системи цінностей та мотиваційних чинників у державних органах. Методологічні засоби інституціонального аналізу включають дослідження історії розвитку інституцій, аналіз взаємозв'язків між різними

інституціями, а також вивчення впливу зовнішніх і внутрішніх чинників на їх функціонування.

Водночас, не менш важливим є підхід, що базується на теорії управлінських систем. В рамках цього підходу державне управління розглядається як складна система, яка складається з підсистем, елементів і процесів, що взаємодіють між собою. Такий системний підхід дозволяє аналізувати не лише окремі функції чи структури, а й взаємозв'язки, потоки інформації, вплив зовнішнього середовища. Методологія системного підходу передбачає використання моделей, які враховують як кількісні, так і якісні параметри, що дозволяє проводити комплексний аналіз управлінських процесів.

У сучасних дослідженнях все більшої популярності набуває підхід, орієнтований на управління знаннями у державному секторі. Уряди і державні установи все активніше використовують знання як стратегічний ресурс для підвищення якості управління. Передусім, це включає систематизацію, зберігання, передачу та використання інформації і досвіду, що забезпечує ефективність прийняття рішень, інновації і адаптацію до змін. Методологія управління знаннями включає розробку систем електронного документообігу, баз даних, платформ для обміну інформацією і співпраці [27].

Вважаємо, що ще одним перспективним напрямком є використання методів поведінкової науки у дослідженні державного управління. Поведінковий підхід зосереджується на вивченні того, як психологічні чинники, когнітивні упередження, мотивація і соціальні впливи впливають на прийняття рішень управлінцями і чиновниками. Цей підхід допомагає розробляти більш ефективні інструменти стимулювання, комунікації і навчання у сфері державного управління, а також сприяє підвищенню прозорості і підзвітності.

У зв'язку з глобалізацією і інтеграційними процесами у світі зростає значення порівняльного підходу до дослідження державного управління. Порівняльний аналіз дозволяє виявляти найкращі практики, вивчати вплив різних культурних, політичних і економічних факторів на структуру і

ефективність управління. Методологічні інструменти цього підходу включають зіставлення нормативно-правових баз, організаційних моделей, показників результативності і механізмів участі громадян.

Важливо відзначити роль комунікативного підходу, який розглядає державне управління як процес взаємодії між різними суб'єктами через інформаційні обміни, дискусії і переговори. Цей підхід підкреслює значення ефективної комунікації для прийняття консенсусних рішень, розв'язання конфліктів і формування довіри між владою і суспільством. Методологія комунікативного підходу включає аналіз каналів зв'язку, стратегій публічних консультацій, а також інструментів зворотного зв'язку.

Завдяки розвитку інформаційних технологій і цифровізації публічного сектору окрему увагу займає електронне управління (e-governance). Цей підхід спрямований на використання цифрових інструментів для оптимізації адміністративних процесів, підвищення доступності послуг, забезпечення прозорості і участі громадян у публічних справах. Методологія e-governance включає вивчення цифрової інфраструктури, стандартів безпеки, користувацького досвіду, а також механізмів інтеграції різних інформаційних систем [28].

На завершення слід зазначити, що всі наведені підходи не існують ізольовано. Вони взаємодіють, доповнюють і збагачують одне одного, створюючи багатогранний інструментарій для глибокого і комплексного дослідження державного управління. Сучасна методологія наукових досліджень у цій сфері передбачає інтеграцію кількісних і якісних методів, міждисциплінарність і орієнтацію на практичні потреби суспільства.

Узагальнюючи, варто відзначити, що розвиток теоретико-методологічних підходів до дослідження державного управління нерозривно пов'язаний з напрацюваннями як зарубіжних, так і вітчизняних дослідників. Саме їх праці створюють наукову основу для аналізу сучасних моделей управління і дозволяють окреслити перспективи адаптації ефективних практик, зокрема німецьких, до української системи публічного управління.

РОЗДІЛ 2

ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

2.1. Онлайн-доступ, цифрові ідентифікація та довіра

Цифрова трансформація публічного управління є однією з найважливіших тенденцій сучасного розвитку державних інститутів і суспільства загалом. Вона охоплює широкий спектр процесів, спрямованих на впровадження сучасних інформаційних технологій у сферу державного управління з метою підвищення ефективності, прозорості, доступності та якості надання послуг громадянам та бізнесу. Одним із ключових аспектів цієї трансформації є забезпечення онлайн-доступу до публічних послуг, що дозволяє суттєво спростити взаємодію між державою і суспільством, зменшити бюрократичні бар'єри і підвищити рівень задоволеності громадян [26].

Онлайн-доступ як концепція означає наявність можливості отримати необхідні адміністративні послуги через інтернет у будь-який зручний час і з будь-якого місця. Це принципово змінює традиційні підходи до організації роботи державних органів, оскільки замість фізичного відвідування установи та збору великої кількості паперових документів громадянин може скористатися цифровими сервісами, які автоматизують і оптимізують ці процеси. Онлайн-доступ відкриває нові можливості для держави та суспільства, але разом з тим створює низку викликів, пов'язаних із безпекою, конфіденційністю та довірою користувачів до цифрових платформ.

Для успішної реалізації онлайн-доступу необхідною умовою є наявність надійних інструментів цифрової ідентифікації, які забезпечують однозначне підтвердження особи користувача у цифровому середовищі. Цифрова ідентифікація виступає своєрідним ключем до доступу до електронних послуг, дозволяючи не тільки встановити особу, але й контролювати її права на виконання певних дій. Відсутність або недостатня надійність таких

інструментів може призводити до зловживань, шахрайства або втрати конфіденційної інформації, що негативно впливає на рівень довіри до системи публічного управління.

В останні роки у багатьох країнах було розроблено і впроваджено різноманітні системи електронної ідентифікації, що базуються на сучасних технологіях, таких як електронні підписи, біометричні дані, мобільні електронні сервіси. Наприклад, система eID у країнах Європейського Союзу забезпечує стандартизований спосіб підтвердження особи для отримання адміністративних послуг онлайн. Вона не лише підвищує рівень безпеки, але й спрощує взаємодію громадян із державою, забезпечуючи інтеграцію різних платформ та сервісів [29].

Проте цифрова ідентифікація – це не лише технологічне питання, а й виклик у сфері правового регулювання, захисту персональних даних та етики. Законодавство має відповідати вимогам сучасних технологій, захищати права користувачів та водночас забезпечувати гнучкість для розвитку нових цифрових сервісів. Питання захисту даних стають особливо актуальними, враховуючи поширення кібератак і можливості несанкціонованого доступу до інформації.

Довіра користувачів до цифрових послуг є наріжним каменем їх ефективності. Без належного рівня довіри громадяни не будуть активно користуватися електронними платформами, що призведе до повернення до традиційних способів взаємодії з державою. Формування довіри залежить не тільки від надійності технічних рішень, а й від прозорості роботи системи, зрозумілості процедур та високого рівня інформаційної підтримки користувачів. Важливою складовою є також готовність державних службовців і представників адміністрації працювати у нових цифрових умовах, що потребує відповідної підготовки та зміни культури управління [30].

У процесі впровадження онлайн-доступу й цифрової ідентифікації значну роль відіграють міжнародні стандарти та ініціативи, спрямовані на уніфікацію підходів і забезпечення сумісності систем. Зокрема, у Європейському Союзі діє

директива про електронну ідентифікацію та довіру, що встановлює рамки для створення єдиної європейської платформи електронної ідентифікації. Це дозволяє громадянам отримувати послуги в будь-якій країні-члені за допомогою одного цифрового ідентифікатора, що значно полегшує транскордонні адміністративні процедури і сприяє інтеграції цифрового ринку.

Важливою складовою онлайн-доступу є не тільки технічні засоби, але й організаційні механізми, які забезпечують злагоджену роботу всіх учасників процесу: державних органів, постачальників послуг, операторів цифрової ідентифікації, а також самих користувачів. Необхідно забезпечити стандартизацію даних, узгодженість нормативно-правової бази, наявність чітких інструкцій і процедур, що полегшують процес отримання послуг [28].

В умовах цифрової трансформації зростає значення кібербезпеки, оскільки державні інформаційні системи стають привабливими цілями для хакерів та інших злочинців. Будь-який інцидент з безпекою може не лише призвести до втрати даних, а й підірвати довіру суспільства до цифрових технологій. Тому створення надійних механізмів захисту інформації, моніторинг і реагування на кіберінциденти є пріоритетними завданнями.

Ще одним важливим аспектом є забезпечення інклюзивності цифрових послуг, тобто рівного доступу до них для всіх категорій населення, включаючи людей з інвалідністю, літніх громадян та осіб, які мають обмежений доступ до сучасних технологій. Відсутність таких гарантій може призводити до посилення цифрового розриву і соціальної нерівності. Тому у розробці та впровадженні онлайн-сервісів необхідно враховувати принципи універсального дизайну та проводити спеціальні навчальні кампанії [31].

Одним із факторів, що впливають на розвиток онлайн-доступу і цифрової ідентифікації, є темп розвитку інфраструктури. Надійне інтернет-з'єднання, сучасні дата-центри, мобільні мережі високої швидкості – усе це формує технічну базу для функціонування цифрових сервісів. Розвиток цієї інфраструктури вимагає значних інвестицій, координації між різними рівнями влади і приватним сектором.

Успіх цифрової трансформації у сфері публічного управління також залежить від культурних змін у суспільстві. Необхідно, щоб громадяни усвідомлювали переваги електронних послуг, були готові користуватися ними та довіряли державним цифровим платформам. Це передбачає комплексну інформаційну політику, яка включає освітні кампанії, популяризацію технологій і відкритість до зворотного зв'язку.

Важливим є питання взаємодії різних рівнів влади в процесі цифрової трансформації. Централізовані ініціативи мають забезпечувати стандарти і рамки, але водночас регіональні та місцеві органи влади повинні мати можливість адаптувати цифрові рішення відповідно до потреб своїх громад. Це дозволяє враховувати специфіку територій і робить систему більш гнучкою і ефективною [33].

Розглядаючи міжнародний досвід, можна відзначити, що країни з високим рівнем цифровізації державних послуг характеризуються інтегрованістю платформ, зрозумілими і прозорими процедурами, високим рівнем кібербезпеки і широким залученням громадськості до процесу цифрових змін. Успішні приклади включають країни Скандинавії, Сінгапур, Південну Корею та Естонію, де цифрова ідентифікація і довіра стали основою для створення сучасних державних сервісів [32].

Водночас, у багатьох країнах, особливо з перехідною економікою, існують труднощі, пов'язані з недостатнім рівнем технологічного розвитку, законодавчими бар'єрами, а також низькою обізнаністю населення про можливості цифрових сервісів. Ці виклики вимагають комплексного підходу, що поєднує технічні, організаційні, освітні та правові заходи.

Не менш важливим є питання інтеграції приватного сектора у процес цифрової трансформації публічного управління. Приватні компанії часто виступають розробниками і постачальниками технологій, тому важливо налагоджувати партнерство між державою і бізнесом, яке базується на взаємній довірі і прозорості. Спільні проекти, інвестиції і обмін знаннями сприяють швидшому впровадженню інновацій і підвищенню якості послуг.

Врешті-решт, цифрова трансформація публічного управління через онлайн-доступ, цифрову ідентифікацію та довіру – це комплексний, багатогранний процес, який вимагає системного підходу і узгоджених дій усіх учасників. Його мета полягає не лише в автоматизації і спрощенні адміністративних процедур, але й у створенні прозорої, ефективної, орієнтованої на громадянина системи управління, що відповідає викликам XXI століття [36].

Одним із ключових аспектів розвитку онлайн-доступу є питання взаємодії державних інформаційних систем між собою. В умовах складної організаційної структури публічного управління часто виникають проблеми із забезпеченням сумісності різних електронних платформ, що ускладнює обмін даними та ускладнює надання комплексних послуг громадянам. Забезпечення інтеграції таких систем є необхідною умовою для створення єдиного цифрового простору державних послуг, де громадянин може отримати всю необхідну інформацію і виконати різноманітні адміністративні дії без зайвих затримок і додаткових процедур [35].

Для цього застосовуються різноманітні технологічні рішення, такі як сервісно-орієнтована архітектура (SOA), використання відкритих стандартів і протоколів обміну даними. Впровадження таких підходів дозволяє забезпечити гнучкість і масштабованість цифрових сервісів, а також гарантувати їх безперебійну роботу навіть при значних навантаженнях. Важливим є також застосування єдиних каталогів ідентифікаторів, які уніфікують інформацію про користувачів і забезпечують зручність і безпеку доступу [34].

Одним із найбільших викликів у контексті онлайн-доступу є забезпечення конфіденційності та захисту персональних даних користувачів. Розкриття такої інформації або її несанкціоноване використання можуть мати серйозні наслідки як для окремих громадян, так і для держави загалом. Тому особливу увагу приділяють створенню політик і процедур щодо обробки персональних даних, впровадженню механізмів контролю доступу, шифруванню даних та інших

заходів кібербезпеки. Підвищення обізнаності користувачів про їхні права у цифровому просторі також є невід'ємною складовою цієї роботи.

Зростання популярності мобільних пристроїв та мобільного інтернету суттєво вплинуло на розвиток онлайн-доступу до публічних послуг. Сьогодні більшість користувачів віддають перевагу мобільним додаткам і адаптивним веб-сайтам, що дозволяють отримувати послуги у будь-який час і в будь-якому місці. Це стимулює державні органи розробляти відповідні мобільні рішення і забезпечувати їх сумісність з існуючими системами цифрової ідентифікації. Водночас, це ставить нові вимоги до безпеки, оскільки мобільні платформи можуть бути більш вразливими до атак і втрати даних [37].

Важливою тенденцією є впровадження інноваційних технологій, таких як блокчейн, штучний інтелект і машинне навчання, у сфері цифрової ідентифікації та управління довірою. Блокчейн, зокрема, пропонує можливості для створення децентралізованих і незмінних записів про ідентифікацію, що підвищує безпеку і прозорість процесів. Штучний інтелект дозволяє аналізувати великі обсяги даних, виявляти аномалії і потенційні загрози, а також автоматизувати процеси прийняття рішень. Впровадження таких технологій відкриває нові горизонти для розвитку електронного уряду і підвищення рівня довіри громадян.

Сукупність цифрової ідентифікації, довіри і онлайн-доступу не може розглядатися ізольовано від ширшого контексту цифрової екосистеми, яка включає також інші елементи, такі як цифрові платежі, управління цифровими правами, електронний документообіг. Ефективна взаємодія всіх цих складових є ключем до створення зручних і безпечних цифрових послуг, які відповідають очікуванням сучасного суспільства [38].

Неможливо не відзначити і роль громадянського суспільства в процесі формування довіри до цифрових платформ. Активна участь користувачів у обговоренні нових ініціатив, оцінці якості послуг і висловленні побажань стимулює розвиток відкритих і прозорих систем. Державні органи мають

забезпечувати механізми для зворотного зв'язку і враховувати думки громадськості під час розробки цифрових рішень.

Важливе значення має підвищення цифрової грамотності населення. Незважаючи на поширеність інтернету і мобільних технологій, багато людей не володіють достатніми знаннями і навичками для безпечного і ефективного користування онлайн-сервісами. Державні програми, освітні ініціативи і інформаційні кампанії сприяють усуненню цього бар'єра, допомагаючи громадянам відчувати себе більш впевнено у цифровому середовищі.

Неможливо не відзначити виклики, пов'язані з культурними особливостями і психологічними бар'єрами при впровадженні цифрових технологій у публічному управлінні. Деякі категорії населення можуть відчувати недовіру до нових технологій або боятися втрати контролю над своїми персональними даними. Усунення цих бар'єрів потребує комплексного підходу, включаючи як технічні заходи, так і активну комунікацію і просвітницьку діяльність.

Важливою складовою системи цифрової ідентифікації є регіональна і міжнародна співпраця. У сучасному світі кордони між державами в цифровому просторі стають менш помітними, що створює нові можливості і виклики для публічного управління. Уніфікація стандартів, спільні проекти і обмін досвідом сприяють розвитку більш інтегрованих і безпечних цифрових сервісів, що дозволяє забезпечити громадянам зручний доступ до послуг незалежно від їх місця проживання [40].

Крім традиційних каналів, дедалі більшого значення набирають соціальні мережі і месенджери як платформи для надання державних послуг і комунікації з громадянами. Використання цих інструментів відкриває нові можливості для підвищення доступності послуг і залучення молоді до активної участі в цифровому суспільстві. Проте це також ставить питання безпеки і захисту інформації, що вимагає розробки відповідних стандартів і практик.

Не можна оминути увагою і проблеми цифрової нерівності, які виникають через різний рівень доступу до технологій серед різних соціальних груп.

Забезпечення рівних можливостей для всіх громадян у доступі до онлайн-послуг є одним із важливих завдань державної політики. Це передбачає не лише розвиток інфраструктури, а й спеціальні програми підтримки вразливих категорій населення, таких як люди з обмеженими можливостями, сільські мешканці, літні люди [39].

Сфера цифрової ідентифікації і довіри є також тісно пов'язана із питаннями електронного урядування і розвитку електронної демократії. Забезпечення безпечного і прозорого доступу до цифрових платформ сприяє розширенню можливостей громадян для участі у прийнятті рішень, контролі за діяльністю влади, а також у формуванні політичних і соціальних процесів у цифровому середовищі.

У майбутньому розвиток технологій, таких як 5G, Інтернет речей (IoT), квантові обчислення, може суттєво вплинути на ефективність і безпеку цифрових платформ у сфері публічного управління. Адаптація державних систем до нових технологічних умов буде важливою складовою забезпечення їх конкурентоспроможності і відповідності потребам громадян.

Підсумовуючи, можна сказати, що онлайн-доступ, цифрова ідентифікація і довіра є фундаментальними компонентами цифрової трансформації публічного управління. Їх розвиток потребує комплексного підходу, що поєднує технологічні інновації, правове регулювання, організаційні зміни і культурні трансформації у суспільстві. Лише за таких умов можливо створити сучасну, ефективну і відкриту систему державних послуг, яка відповідатиме викликам сучасності і забезпечить високу якість життя громадян.

2.2. Адміністрація 4.0, цифрова інклюзія та децентралізація цифрових рішень

Цифрова трансформація публічного управління відкриває нові горизонти для розвитку ефективної, прозорої та орієнтованої на громадянина системи державних послуг. У центрі цього процесу стоїть концепція Адміністрації 4.0, яка передбачає комплексне оновлення організаційних, технологічних та управлінських моделей, інтеграцію інноваційних цифрових рішень і формування нової культури взаємодії між владою та суспільством. Водночас у сучасних реаліях цифрова трансформація має враховувати ключові соціальні виклики, серед яких – забезпечення цифрової інклюзії, тобто рівного доступу до цифрових послуг для всіх верств населення, та децентралізацію цифрових рішень, що сприяє підвищенню гнучкості, адаптивності та ефективності систем публічного управління [42].

Поняття Адміністрації 4.0 виникло під впливом концепції Четвертої промислової революції, яка характеризується широким впровадженням таких технологій, як штучний інтелект, Інтернет речей, великі дані, робототехніка, автоматизація і блокчейн. Для державного управління це означає не просто цифровізацію існуючих процесів, а кардинальне переосмислення моделей управління, перехід від традиційних бюрократичних структур до гнучких, клієнтоорієнтованих і технологічно просунутих систем. Адміністрація 4.0 спрямована на те, щоб зробити державні послуги максимально зручними, швидкими та прозорими, а також залучити громадян до активної участі у формуванні політики [41].

Однією з головних рис Адміністрації 4.0 є автоматизація рутинних процесів, що дозволяє звільнити ресурси для вирішення стратегічних завдань і покращення якості обслуговування. Наприклад, завдяки штучному інтелекту можливо автоматично обробляти звернення громадян, аналізувати запити, приймати рішення на основі аналітики даних, а також прогнозувати потреби

суспільства. Це створює умови для більш персоналізованого підходу до надання послуг, який враховує індивідуальні особливості користувачів.

Важливим аспектом є також розвиток електронного документообігу, що забезпечує повну цифрову інтеграцію інформаційних потоків між різними відомствами і організаціями. Це сприяє підвищенню оперативності прийняття рішень, зниженню бюрократичних бар'єрів і зменшенню корупційних ризиків. Сучасні платформи дозволяють здійснювати моніторинг і оцінку ефективності роботи публічних служб у реальному часі, що відкриває нові можливості для підвищення якості управління.

Однією з викликів, що стоять перед Адміністрацією 4.0, є забезпечення цифрової інклюзії. Цей термін означає створення умов, за яких усі категорії громадян, незалежно від їх віку, соціального статусу, рівня освіти чи фізичних можливостей, можуть користуватися цифровими послугами на рівних засадах. Цифрова нерівність, яка існує у багатьох країнах, ставить під загрозу справедливість і ефективність цифрової трансформації, адже відсутність доступу або недостатні навички користування технологіями можуть призводити до маргіналізації окремих груп населення [45].

Для подолання цих викликів держава і громадські організації реалізують низку ініціатив, спрямованих на підвищення цифрової грамотності, розвиток інфраструктури та забезпечення доступності цифрових сервісів. Це включає освітні програми для літніх людей, осіб з обмеженими можливостями, мешканців сільської місцевості та інших вразливих груп. Важливу роль відіграють також доступні інтерфейси користувача, які враховують особливості різних категорій користувачів, а також підтримка різних мов і форм комунікації [44].

Крім технічних і освітніх заходів, значна увага приділяється правовому регулюванню цифрової інклюзії. Це передбачає встановлення стандартів доступності для електронних ресурсів, гарантування рівних прав у цифровому просторі, а також запровадження механізмів захисту прав користувачів. Такий комплексний підхід дозволяє забезпечити справжню інтеграцію цифрових

технологій у життя суспільства, уникаючи ситуацій, коли нові рішення призводять до посилення соціальних нерівностей.

Паралельно з цифровою інклюзією важливою є децентралізація цифрових рішень у публічному управлінні. Цей процес полягає в передачі частини повноважень і відповідальності за цифрові сервіси від центральних органів влади до регіональних і місцевих адміністрацій. Децентралізація сприяє більш оперативному та гнучкому реагуванню на потреби конкретних громад, підвищує залученість місцевих спільнот до процесу прийняття рішень і стимулює інновації на місцевому рівні.

Завдяки децентралізації відбувається більш ефективне використання ресурсів, адже місцеві органи краще обізнані з потребами своїх мешканців і можуть адаптувати цифрові рішення до специфіки регіону. Це також створює умови для розвитку місцевих ІТ-компаній і стартапів, які можуть пропонувати інноваційні рішення і створювати робочі місця. Водночас децентралізація ставить нові вимоги до координації дій і стандартизації процесів, щоб уникнути фрагментації цифрового простору і забезпечити сумісність систем.

Важливою складовою децентралізації є підтримка відкритих даних і розвиток цифрової демократії на місцевому рівні. Відкриті дані сприяють підвищенню прозорості діяльності органів влади, залученню громадян до контролю за виконанням державних програм, а також стимулюють інновації через створення нових сервісів на основі відкритої інформації. Цифрові платформи для участі громадян у місцевому самоврядуванні – опитування, голосування, обговорення проєктів рішень – сприяють формуванню більш активного і відповідального суспільства [43].

У контексті Адміністрації 4.0 і децентралізації особливого значення набуває впровадження сучасних технологій, таких як хмарні сервіси, які забезпечують доступ до потужних обчислювальних ресурсів без необхідності значних інвестицій у власну інфраструктуру. Це дозволяє місцевим органам влади швидко впроваджувати нові цифрові рішення, масштабувати їх за потреби і забезпечувати високу доступність послуг.

Ще одним важливим напрямом є розвиток систем електронної ідентифікації, які забезпечують безпечний та зручний доступ користувачів до цифрових послуг на різних рівнях управління. Використання уніфікованих систем ідентифікації сприяє інтеграції сервісів, спрощує процедури автентифікації і знижує ризики шахрайства. Водночас це дозволяє громадянам отримувати послуги без необхідності повторного подання документів і даних.

Застосування принципів адміністрування 4.0 передбачає також використання аналітики великих даних і штучного інтелекту для підтримки прийняття рішень. Аналіз інформації, зібраної з різних джерел, дозволяє прогнозувати тенденції, виявляти проблемні зони і оперативно реагувати на виклики. Це підвищує якість управління і дає можливість ефективніше розподіляти ресурси.

Водночас процес цифрової трансформації вимагає уваги до етичних і правових аспектів. Використання персональних даних, автоматизація рішень, взаємодія з громадянами у цифровому середовищі повинні відповідати принципам прозорості, справедливості і поваги до прав людини. Це передбачає розробку відповідних нормативних актів, механізмів контролю і системи відповідальності.

Значним фактором успіху є також розвиток кадрового потенціалу. Для ефективної реалізації концепції Адміністрації 4.0 потрібні висококваліфіковані фахівці, які володіють сучасними цифровими компетенціями і можуть працювати у мультидисциплінарних командах. Це стимулює розвиток системи професійної освіти і безперервного навчання у сфері публічного управління.

Важливо наголосити, що цифрова трансформація є не лише технічним, але й соціальним процесом. Вона змінює спосіб взаємодії між державою і громадянами, структуру організацій і культури управління. Успіх залежить від здатності системи адаптуватися до нових умов, враховувати потреби різних груп і забезпечувати максимальну прозорість та відкритість [46].

У підсумку, концепція Адміністрації 4.0 разом із пріоритетами цифрової інклюзії та децентралізації цифрових рішень формує нову парадигму

публічного управління. Вона спрямована на створення ефективної, адаптивної та соціально відповідальної системи, що забезпечує широкий доступ до якісних державних послуг і відкриває нові можливості для розвитку суспільства. Цей підхід вимагає комплексної стратегії, що поєднує технологічні інновації, організаційні зміни і культурні трансформації, а також активне залучення громадян та усіх зацікавлених сторін.

Для глибшого розуміння концепції Адміністрації 4.0 варто звернути увагу на ключові технологічні інструменти, які лежать в основі цієї трансформації. Одним із таких є Інтернет речей (IoT), що забезпечує зв'язок між фізичними об'єктами через мережу і дозволяє автоматизувати збір та аналіз даних у режимі реального часу. У сфері публічного управління це може втілюватися у вигляді «розумних міст», де датчики на вулицях відстежують якість повітря, стан доріг, трафік чи енергоспоживання, надаючи інформацію для швидкого реагування та оптимізації ресурсів. Адміністрація 4.0 передбачає активне використання таких технологій для підвищення ефективності і прозорості.

Ще одним важливим напрямом є блокчейн-технології, які забезпечують безпечну та прозору реєстрацію транзакцій і операцій. Впровадження блокчейну у публічне управління сприяє запобіганню корупції, підвищенню довіри громадян та зниженню витрат на адміністрування. Наприклад, системи електронних голосувань, реєстри власності чи державні закупівлі можуть бути захищені від фальсифікацій, а інформація – бути відкритою для контролю [47].

У контексті цифрової інклюзії необхідно зазначити, що технології повинні бути не просто доступними, а й зручними та адаптованими під різні потреби. Це стосується, зокрема, інтерфейсів для людей з інвалідністю – наприклад, спеціальних програм для незрячих користувачів або адаптованих мобільних додатків для тих, хто має порушення моторики. Розробка таких рішень потребує співпраці між державою, ІТ-компаніями та громадськими організаціями, що працюють із вразливими групами.

Цифрова інклюзія охоплює питання гендерної рівності в цифровому просторі. У багатьох країнах жінки мають менший доступ до інтернету та

цифрових технологій через соціальні, економічні або культурні бар'єри. Державні програми повинні враховувати ці особливості, пропонуючи спеціальні освітні курси, підтримку підприємництва серед жінок у сфері ІТ та створюючи безпечне онлайн-середовище.

Децентралізація цифрових рішень вимагає створення ефективної системи управління, яка б забезпечувала координацію між різними рівнями влади та уникала дублювання функцій. Для цього широко використовуються моделі багаторівневого управління, де центральний уряд встановлює загальні стандарти і політики, а регіони реалізують їх з урахуванням локальних особливостей. Такий підхід дозволяє балансувати між уніфікацією і гнучкістю.

Важливо також згадати про роль відкритих платформ і API (інтерфейсів програмування додатків), які забезпечують взаємодію різних цифрових систем. Це дозволяє створювати інтегровані сервіси, де інформація автоматично обмінюється між установами без зайвого втручання людини. Відкриті платформи сприяють інноваціям, оскільки сторонні розробники можуть створювати нові продукти на основі державних даних і сервісів [48].

Успішна децентралізація вимагає також розвитку місцевих центрів компетенції в сфері ІТ, де фахівці могли б розробляти, впроваджувати та підтримувати цифрові рішення. Це стимулює створення нових робочих місць, розвиток локального бізнесу і підвищує автономію регіонів у цифровій сфері. Підготовка таких кадрів потребує відповідних освітніх програм та партнерства з університетами і приватним сектором.

Щодо управління даними, варто підкреслити, що збір, зберігання та обробка великих обсягів інформації вимагає розробки політик щодо конфіденційності та безпеки. Публічний сектор повинен забезпечувати дотримання норм GDPR (загального регламенту захисту даних в ЄС) або інших відповідних стандартів, а також створювати довіру у громадян щодо використання їхніх персональних даних. Для цього використовуються технології шифрування, а також механізми контролю за доступом і аудитом.

Одним із новітніх трендів є застосування штучного інтелекту не лише для автоматизації процесів, а й для забезпечення прозорості рішень. Наприклад, алгоритми можуть аналізувати заявки на соціальну допомогу, визначаючи пріоритетність або ризики, але при цьому їх робота має бути зрозумілою і відкритою для перевірки, щоб уникнути дискримінації або помилок.

Цифрова інклюзія також тісно пов'язана з розвитком телекомунікаційної інфраструктури. У багатьох країнах сільські та віддалені регіони мають слабкий доступ до інтернету, що обмежує можливості користування електронними послугами. Для подолання цього виклику уряди інвестують у прокладку оптоволоконних мереж, розвиток мобільного зв'язку 4G і 5G, а також у створення громадських точок доступу до інтернету.

Варто звернути увагу на роль освітніх ініціатив і кампаній з підвищення цифрової грамотності, які проводяться як державними органами, так і громадськими організаціями. Це охоплює тренінги для літніх людей, молоді, підприємців, працівників публічного сектору. Навички критичного мислення, безпеки в інтернеті, базові ІТ-компетенції стають необхідною умовою для повноцінної участі у цифровому суспільстві [50].

Економічний вимір цифрової трансформації публічного управління також заслуговує окремої уваги. Запровадження новітніх технологій стимулює розвиток інноваційної економіки, залучає інвестиції та підвищує конкурентоспроможність країни. Державні інвестиції у цифрову інфраструктуру і стартапи створюють синергетичний ефект, розвивають екосистему підприємництва та сприяють формуванню нових галузей.

Проте важливо враховувати і ризики, пов'язані з цифровою трансформацією. Це можуть бути кіберзагрози, втрати даних, технологічне відставання або соціальна напруга через нерівність у доступі до послуг. Тому державна політика повинна бути збалансованою, поєднуючи інновації з комплексним управлінням ризиками [49].

Таблиця 2.1

Ключові аспекти впровадження Адміністрації 4.0, цифрової інклюзії та децентралізації цифрових рішень у публічному управлінні

Напрямок	Характеристика	Приклади застосування	Виклики та ризики
Адміністрація 4.0	Використання сучасних технологій (IoT, блокчейн, ШІ) для автоматизації та підвищення ефективності управління	Розумні міста, блокчейн у держреєстрах, штучний інтелект у соціальних службах	Кіберзагрози, недостатня прозорість алгоритмів, витрати на впровадження
Цифрова інклюзія	Забезпечення доступу до цифрових послуг різним групам населення, включно з людьми з інвалідністю, літніми, жінками	Адаптовані інтерфейси, освітні курси, мобільні додатки для вразливих груп	Соціальні та економічні бар'єри, низька цифрова грамотність
Децентралізація цифрових рішень	Передача частини цифрових функцій від центрального уряду до регіональних та місцевих органів влади	Місцеві центри компетенції, відкриті API, багаторівневе управління	Координація між рівнями влади, дублювання функцій, технічна спроможність регіонів
Телекомунікаційна інфраструктура	Розвиток інтернет-доступу, зокрема в сільських і віддалених районах	Оптоволоконні мережі, 4G/5G, громадські точки доступу	Високі інвестиції, нерівномірний доступ, технічні проблеми
Освітні ініціативи	Програми з підвищення цифрової грамотності для різних категорій населення	Тренінги для літніх, курси ІТ для підприємців, безпека в інтернеті	Недостатнє фінансування, відсутність мотивації, недостатня охопленість
Управління даними	Політики захисту персональних даних, безпека та конфіденційність	Відповідність GDPR, шифрування, аудит доступу	Загрози витоку даних, недовіра громадян, складність регулювання
Інноваційний розвиток	Стимулювання інвестицій, створення стартап-екосистем, розвиток нових технологій	Підтримка ІТ-стартапів, державні інвестиції в інфраструктуру	Ризики технологічного відставання, нерівність розвитку регіонів

Джерело: складено автором на основі систематизації даних [13]

Тож Адміністрація 4.0, цифрова інклюзія та децентралізація цифрових рішень є взаємопов'язаними складовими успішної цифрової трансформації публічного управління. Вони створюють платформу для розвитку більш відкритої, адаптивної та ефективної держави, яка відповідає викликам сучасності та потребам громадян. Втілення цих принципів вимагає системного підходу, що охоплює технологічні інновації, людський капітал, правове середовище та активну участь суспільства.

РОЗДІЛ 3

АДАПТАЦІЯ НІМЕЦЬКОГО ДОСВІДУ В УКРАЇНІ

3.1. Спільні риси та відмінності інституційних моделей

Спроби адаптації досвіду Федеративної Республіки Німеччина у системі публічного управління України мають як потенціал, так і суттєві обмеження. Порівняння інституційних моделей обох країн виявляє не лише різний рівень розвитку політичних інститутів, адміністративних структур та культури врядування, а й глибинні відмінності у правовій природі територіальної організації влади, у практиках публічної служби, фінансових механізмах і загальному ставленні до децентралізації [50].

Федеративна Республіка Німеччина є класичним прикладом держави з чітко закріпленим федеративним устроєм. Згідно з Основним законом (Grundgesetz), кожна з 16 федеральних земель (Bundesländer) має власну конституцію, парламент, уряд, систему органів виконавчої влади, а також можливість формувати освітню, адміністративну і навіть частково податкову політику. Землі є юридичними особами публічного права, що мають суб'єктність у правовій системі країни. Їх повноваження не можуть бути довільно змінені федеральним урядом без їхньої згоди, що закріплено конституційно [52].

Україна, натомість, є унітарною державою відповідно до статті 2 Конституції. Але починаючи з 2014 року, країна реалізує масштабну реформу децентралізації, яка трансформує конфігурацію публічної влади на місцях. Запровадження об'єднаних територіальних громад (ОТГ), створення виконавчих комітетів, нова фінансова база для місцевого самоврядування та оновлення законодавства у сфері просторового планування засвідчують бажання України рухатися у бік більш децентралізованої моделі управління [53].

Однак, незважаючи на структурні зрушення, між німецькими землями й українськими громадами існує принципова різниця. У Німеччині землі є рівноправними суб'єктами федерації з власною нормотворчою компетенцією, що дозволяє їм формувати власні політики в багатьох сферах, зокрема у сфері цифровізації, безпеки, охорони здоров'я та освіти. Українські громади, попри нові повноваження, залишаються частиною вертикалі виконавчої влади та позбавлені елементів законодавчої суб'єктності. Це означає, що жодна громада не може розробити власний регіональний закон, створити окрему освітню систему чи встановити свої адміністративні стандарти без погодження з центром [51].

Німецька модель ґрунтується на принципі субсидіарності – одному з основоположних принципів європейського адміністративного права, що закріплений у статті 72 Основного закону. Цей принцип передбачає, що кожна публічна функція має виконуватись на тому рівні, де її можна реалізувати найбільш ефективно, без передачі вищому рівню, якщо це не виправдано ефективністю чи масштабом задачі. Ця логіка пронизує не лише структуру повноважень, а й фінансову, адміністративну, освітню політику [54].

В Україні субсидіарність, хоча і згадується у низці стратегічних документів, таких як Концепція реформи місцевого самоврядування 2014 року або окремі закони про місцеве самоврядування, не має конституційного статусу. Через це вона часто втрачає зобов'язувальну силу і поступається політичній доцільності або адміністративному централізму [45].

Суттєва відмінність полягає також у підходах до формування та функціонування публічної служби. У Німеччині система публічної служби має багатовікову традицію, високий рівень інституційної стабільності та чітку стратифікацію. Основні категорії — це *Beamte* (державні службовці з особливим статусом) і *Angestellte* (контрактні працівники). *Beamte* мають конституційні гарантії зайнятості, спеціальний дисциплінарний режим, довічне призначення та чіткі вимоги до етики поведінки. Їх статус визначено статтею 33 Основного закону [56].

Для того, щоб стати Beamter, особа повинна пройти кількарічну професійну підготовку у спеціалізованих академіях державного управління (Verwaltungsfachhochschulen), скласти сертифікаційні іспити, пройти стажування в органах влади, а згодом – регулярно підтверджувати свою кваліфікацію. Така система сприяє професіоналізації державної служби, формуванню кадрового резерву та забезпеченню інституційної пам'яті в органах влади [57].

Українська система державної служби, незважаючи на прийняття Закону «Про державну службу» у 2015 році, досі бореться з низкою хронічних проблем. Закон закріплює єдину класифікацію посад, конкурсний відбір, принципи доброчесності, політичної нейтральності, але на практиці система залишається вразливою до політичного втручання, нестабільності законодавчого регулювання, низького рівня оплати праці та відтоку кваліфікованих кадрів у приватний сектор або за кордон [56].

У Німеччині функціонує складна, але ефективна система фінансового федералізму. Вона базується на принципі горизонтального і вертикального вирівнювання. Федеральні податки, такі як податок на додану вартість (ПДВ), збираються на загальнонаціональному рівні, але значна їх частина розподіляється між землями відповідно до їх фінансових потреб і податкового потенціалу (механізм Länderfinanzausgleich). Це дозволяє зменшити розрив між багатшими й біднішими регіонами та забезпечити рівний доступ громадян до базових публічних послуг [55].

В Україні із 2015 року реалізується бюджетна децентралізація. Вона дозволила громадам залишати собі частину доходів від податку на доходи фізичних осіб (до 60 %), акцизів, плати за землю та інших податків. Проте ці зміни виявились недостатніми для формування повноцінної фінансової автономії. Більшість громад, особливо в депресивних або сільських регіонах, залишаються дотаційними, а обласні ради поступово втрачають ресурсний потенціал та управлінську суб'єктність [50].

Ще однією важливою відмінністю є наявність постійно діючих механізмів координації між рівнями влади в Німеччині. Прикладом є *Ministerpräsidentenkonferenz* – конференція голів земель, яка регулярно збирається для узгодження загальнофедеральної політики в таких сферах як охорона здоров'я, освіта, цифровізація, міграційна політика. Це дозволяє забезпечити горизонтальну координацію і запобігти фрагментації політик [51].

В Україні інституційна взаємодія між урядом, обласними військовими адміністраціями та громадами є переважно вертикальною і має ситуативний характер. Відсутність системної координації ускладнює реалізацію політик, особливо в умовах кризових ситуацій, таких як пандемія COVID-19 чи повномасштабне вторгнення РФ. Часто рішення ухвалюються централізовано без достатньої комунікації з регіонами, що знижує ефективність їх реалізації на місцях [39].

Німецька адміністративна модель характеризується стабільністю, правовою визначеністю, процедурною формалізацією та чіткою ієрархією підпорядкування. Управлінські рішення приймаються у межах встановлених процедур, що забезпечує передбачуваність і легітимність публічного управління. Україна, натомість, демонструє більшу динаміку змін, орієнтовану на результат (*performance-oriented governance*), що відображає елементи концепції «нового публічного менеджменту». Проте в умовах слабкої інституціоналізації реформ така динамічність часто обертається нестабільністю та фрагментарністю політик [42].

Згідно з аналітичними звітами Sigma-OECD за 2021 рік, Україна має високий потенціал стратегічного планування на центральному рівні. Уряд розробляє стратегії, концепції, реформи, дорожні карти, однак ці документи рідко супроводжуються ефективною імплементацією на регіональному та місцевому рівнях. Причиною цього є відсутність кадрової спроможності в громадах, нестача аналітичних центрів, слабка міжвідомча координація та відсутність культури моніторингу й оцінювання результатів [37].

Отже, запозичення німецького досвіду в Україні повинне враховувати як системні інституційні відмінності, так і відмінності в управлінській культурі, фінансовій структурі, правових засадах і суспільних очікуваннях. Адаптація моделей можлива лише за умови локалізації рішень, гнучкої інституційної модифікації та створення стабільних горизонтальних механізмів координації. Інакше навіть найкращі зразки іноземної практики можуть не лише не дати бажаного ефекту, а й призвести до управлінського хаосу або імітації реформ [55].

3.2. Цифровізація в Україні: наявні успіхи та виклики

Цифровізація в Україні стала одним із найважливіших елементів національної стратегії модернізації системи публічного управління, яка отримала імпульс після Революції Гідності 2014 року. Саме тоді влада й суспільство усвідомили, що впровадження сучасних цифрових технологій здатне не лише автоматизувати процеси, а й підвищити прозорість, стримати корупцію й забезпечити безпекову стійкість у складному регіональному контексті. Упродовж останніх років цифрова трансформація активно інституціоналізується, отримала підтримку на державному рівні та зайняла ключове місце в урядових політиках [53].

Міжнародні рейтинги відзначають значні результати України. Згідно з Digital Government Index від OECD, за 2022 рік наша країна продемонструвала найбільшу динаміку серед держав-партнерів. У 2023 році Україна вже потрапила до числа тих держав, що впроваджують масштабні інноваційні цифрові рішення, зокрема з фокусом на широке залучення громадян у е-послуги [49].

Символом цієї політики та її найбільш масштабним проектом є мобільний застосунок і вебпортал «Дія» («Держава і Я»), який був запущений

Міністерством цифрової трансформації в 2019 році. Протягом трьох років «Дія» залучила до себе понад 19 мільйонів зареєстрованих користувачів, що становить майже половину населення України [49]. Платформа надає доступ до понад 100 державних електронних послуг — від реєстрації ФОПів і подачі декларацій до оформлення пенсій та заміни водійських прав.

Особлива увага приділяється електронним документам, які набули юридичної чинності завдяки Закону України «Про Єдиний державний демографічний реєстр» та відповідній постанові Кабінету Міністрів України № 835 від 23 вересня 2020 року. Відтоді громадяни можуть безпечно використовувати цифрові паспорти, водійські посвідчення, ID-картки та довідки, що значно спрощує взаємодію з державою [38].

«Дія» також відіграє роль експериментальної платформи, через яку уряд випробовує нові цифрові механізми. З її допомогою вперше було проведено Всеукраїнське опитування громадян у 2021 році, в рамках якого громадяни могли висловити свою думку з питань розвитку країни. Під час пандемії COVID-19 платформа стала каналом для електронної допомоги підприємцям, а з початком повномасштабного вторгнення служила точкою доступу до державної підтримки – компенсацій підприємцям, допомоги переміщеним особам і відшкодування втрат [46].

Вже у березні 2023 року Євросоюз надав Україні статус країни-кандидата на пілотне впровадження EU Digital Identity Wallet – цифрового гаманця громадянина ЄС. Це засвідчує високий рівень довіри до українського досвіду цифровізації та інтеграції в європейське середовище [56].

Законодавче підґрунтя цифровізації складається з кількох важливих нормативних актів. Першим значимим кроком став Закон України «Про національну інформатизацію» 1998 року, неодноразово оновлений до 2023 року. Окрім цього, Законом України №1689-IX від 15 липня 2021 року «Про електронні публічні послуги» закріплено, що електронний формат послуг прирівнюється до паперового, а з 2024 року офіційно запроваджено принцип

безпаперовості – заборону на вимогу паперового дублікату, якщо цифрова інформація вже є у реєстрі [45].

Водночас цифрові реєстри в Україні мають суттєві недоліки. Незважаючи на їхню численність, багато з них є ізольованими: наприклад, реєстри Державної реєстраційної служби, Міграційної служби, Пенсійного фонду та інших органів не завжди інтегровані або використовують різні стандарти формату даних. Це спричинює дублювання інформації, відбуваються затримки в обробці запитів, виникають помилки при перевірці документів, а автоматизовані сервіси часто не можуть бути повністю ефективними через технологічні або процедурні бар'єри [57].

Серед ключових викликів слід виділити інституційну фрагментованість. Не всі державні органи перейшли на електронний документообіг, навіть на центральному рівні. Що вже казати про райони та ОТГ, де нерідко відсутні базові ІТ-ресурси, технічна інфраструктура, фахівці або елементарні умови для захисту даних [45].

Кібербезпека стала питанням життєвої важливості у контексті повномасштабної агресії РФ. У 2022 році Державна служба спеціального зв'язку та захисту інформації України зафіксувала більше ніж дві тисячі атак на державні інформаційні системи. У відповідь було створено Національний центр кібербезпеки та CERT-UA – Службу реагування на кіберінциденти, яка забезпечує захист та оперативне реагування на загрози [51].

Цифрова нерівність залишається проблемою: близько 17 % населення не мають стабільного доступу до інтернету, особливо у сільській місцевості й серед людей віком старше 60 років. У рамках відповіді на цю проблему була запроваджена програма «Дія. Цифрова освіта», яка включає мережу хабів, онлайн-курсів та інформаційну підтримку. Проте масштабування таких ініціатив необхідне для досягнення суттєвого прогресу [56].

Фінансово-економічний аспект цифровізації також має свою специфіку. Значна кількість проєктів, зокрема щодо автоматизації реєстрів, кібербезпеки, впровадження Smart City, реалізується завдяки міжнародним донорам – USAID,

GIZ, ЄС через програму EU4Digital. Така підтримка забезпечує технічне оснащення та консультаційну допомогу, але водночас створює ризики для сталості: залежність від зовнішнього фінансування може призвести до уразливості у разі зміни політики донорів або відтоку ресурсів (як фінансових, так і інституційних) [40].

Незважаючи на ці виклики, українська модель цифровізації стала всесвітнім кейсом. Делегації з Естонії, Колумбії, Азербайджану, Індонезії, Узбекистану, Філіппін прибували в Україну, щоб ознайомитись із роботою «Дії». Програма «Dii in a Box», створена UNDP спільно з e-Governance Academy (Естонія), дозволила адаптувати українську модель електронних сервісів для інших країн, включаючи матеріали, технологічні рішення та підходи до запуску [41].

У липні 2023 року Україна вперше потрапила до рейтингу GovTech Maturity Index Світового банку, отримавши найвищу категорію «А», що дозволяє порівнювати її з такими технологічно-розвиненими державами як Естонія, Португалія, Південна Корея та Бразилія. Це свідчить не тільки про досягнення в цифровізації, а й про відповідний потенціал для майбутніх кроків [57].

Разом із цим, існує нагальна потреба створити більш інтегровану екосистему. Потрібно завершити процес інтеграції ключових реєстрів, впровадити єдині стандарти обміну даними, забезпечити мультирівневу координацію між центральною владою, ОТГ і громадами. Також необхідно розвивати навчальні програми для ІТ-спеціалістів, підвищувати громадянську цифрову грамотність і створювати безпечне середовище для цифрової взаємодії [38].

Протягом останніх років уряд України неодноразово підтверджував політичну волю до цифрової модернізації. Програми та стратегії, що розроблялися на 2018–2025 роки, подекуди переглядались відповідно до викликів війни, геополітичних ризиків та потреб внутрішніх реформ. Однак для забезпечення сталості результатів, варто підвищити рівень міжвідомчої

співпраці, стабілізувати нормативну базу, впровадити моніторинг виконання цифрових ініціатив та стимулювати залучення приватного сектору – зокрема через венчурні інвестиції, державно-приватне партнерство і розвиток інноваційного бізнесу [54].

Цифровізація стала визначальною складовою національної трансформації України: вона сприяє підвищенню ефективності, прозорості і демократичності публічного управління. Безперечні досягнення платформи «Дія» та міжнародне визнання демонструють потенціал змін. Водночас залишаються суттєві виклики, пов'язані з фрагментацією, технологічною слабкістю реєстрів та системною залежністю від зовнішніх фінансів. Переходом до наступної фази має стати створення сукупної, інтегрованої екосистеми цифрового урядування, з урахуванням потреб громадян, захисту даних і довгострокової стабільності реформ.

3.3. Рекомендації для реформування українського управління на основі досвіду ФРН

Реформування системи публічного управління в Україні вимагає глибокого осмислення ефективних практик, які довели свою результативність у стабільних демократичних державах Європи. Одним із таких орієнтирів є Федеративна Республіка Німеччина, що поєднує федералізм, правову визначеність, високий рівень цифровізації, сильну публічну службу та розвинений механізм взаємодії різних рівнів влади. Водночас механічне копіювання чужого досвіду може призвести до формалізації без сутнісних результатів. Тому рекомендації щодо вдосконалення українського публічного управління мають спиратися на адаптацію структурних принципів німецької моделі до реалій унітарної, посткризової та воєнної держави [48].

Принцип субсидіарності є одним з ключових елементів німецької управлінської традиції. Він передбачає, що функції та повноваження повинні реалізовуватись на тому рівні, де вони можуть бути виконані найбільш ефективно. У ФРН цей принцип є не лише декларативною нормою, а й конституційною гарантією, закріпленою в Основному законі, що забезпечує сильну автономію земель, включаючи окреме законодавство, бюджети та системи органів виконавчої влади. В Україні ж, незважаючи на глибоку реформу децентралізації, принцип субсидіарності відсутній у Конституції, що дозволяє центральним органам втручатись у повноваження громад і стримує повноцінну інституціональну автономію [50].

Закріплення цього принципу на конституційному рівні дозволить створити систему врівноваженої відповідальності, де громади матимуть законодавчо гарантовану здатність до самостійного прийняття рішень у межах визначених повноважень. Доцільно створити інституційну платформу горизонтального та вертикального діалогу, подібну до Ministerpräsidentenkonferenz у ФРН, яка дозволяє лідерам земель координувати політики між собою та з федеральним урядом. У форматі України така платформа могла б об'єднати представників Кабінету Міністрів України, обласних адміністрацій, Асоціації міст України, громадських експертів та інституцій розвитку [53].

Наступним критичним компонентом є державна служба. У Німеччині вона має дворівневу модель: Beamte, що є службовцями з особливим статусом, та Angestellte, які працюють на контрактній основі. Система підготовки та підвищення кваліфікації є формалізованою і передбачає обов'язкову освіту в спеціалізованих академіях державного управління. Усі етапи – від вступу до служби до ротацій – регулюються чіткими законодавчими нормами [52]. В Україні, хоча з 2015 року діє новий закон про державну службу, структура залишається вразливою до політичних впливів, кадрова нестабільність не дозволяє формувати інституційну пам'ять, а системна підготовка та підтримка службовців відсутні.

Україні потрібна створена на державному рівні Національна школа публічного управління з регіональними філіями, програмами, акредитованими на рівні Міністерства освіти і науки України та європейських партнерів. Також необхідно реформувати систему HRMIS у державному секторі, перетворивши її на інструмент управління кар'єрою, оцінювання, прозорості, контролю конфлікту інтересів. Інформація про успішність службовців повинна бути частково публічною, доступною для громадян, науковців і журналістів. Формування рейтингу ефективності державних службовців та органів публічної влади дозволить підвищити престиж служби та посилити підзвітність [43].

Цифрова трансформація – ще один напрям, де німецький досвід має адаптаційне значення. У Німеччині цифровізація є фрагментованою через федеративну систему, однак вона передбачає стратегічне планування, правову визначеність і сталість рішень. В Україні ж ситуація інша – цифровізація має проривний характер, лідерство належить Міністерству цифрової трансформації, а проєкт «Дія» став символом модернізації. Водночас спостерігається фрагментація реєстрів, дублювання даних, недостатня кібербезпека, а низка послуг лишаються недоступними для людей похилого віку чи з обмеженими можливостями [39].

Для забезпечення інтегрованості цифрової екосистеми потрібно уніфікувати державні реєстри, синхронізувати їх із платформами, що взаємодіють з ЄС. Орієнтиром можуть слугувати стандарти eIDAS 2.0, European Interoperability Framework, приклади використання електронної ідентифікації на кшталт BundID у Німеччині. Перехід до повноцінного використання eID в Україні можливий лише за умов законодавчої стабільності, розвитку захищеної інфраструктури, доступності пристроїв автентифікації та широкого громадського розуміння переваг електронного підпису та ідентифікації [50].

Кібербезпека має стати складовою інституційної спроможності держави. В умовах воєнної агресії загрози з боку хакерських угруповань набувають екзистенційного масштабу. У Німеччині функціонують спеціалізовані

структури в межах Федерального агентства з інформаційної безпеки, а також цивільні резерви, які можуть бути мобілізовані у разі надзвичайних ситуацій. Україні доцільно не лише посилити CERT-UA, але й створити механізм регіональних кіберцентрів у межах ОВА, організувати підготовку кіберрезервістів на базі IT-університетів і громадських організацій [51].

Німеччина послідовно розвиває програми цифрової інклюзії. Проєкти як DigitalPakt Alter або BAGSO орієнтовані на осіб старшого віку, людей з інвалідністю, мігрантів. Їх мета – забезпечити розуміння та довіру до цифрових сервісів. Україна також має певні ініціативи, зокрема «Дія. Цифрова освіта», однак їхній масштаб і сталість поки недостатні. Для подолання цифрової нерівності потрібно встановити державні мінімальні стандарти доступності публічних сервісів, згідно з WCAG 2.1, створити мережу локальних цифрових хабів на базі бібліотек, ЦНАПів чи шкіл, що будуть фінансуватись із державного або субвенційного бюджету. Співпраця з неприбутковими структурами дозволить масштабувати навчальні програми, зробити їх інклюзивними та ефективними [52].

Не менш важливим є питання незалежного моніторингу та оцінки цифрової трансформації. У ФРН діють інституції на кшталт Normenkontrollrat або Bertelsmann Stiftung, які розробляють індикатори ефективності реформ, аналізують ризики, публікують щорічні звіти. В Україні ж оцінка ефективності реформ часто є внутрішньою, без зовнішньої експертизи, що породжує конфлікт інтересів. Виходом може бути створення національного індексу цифрового врядування, який базуватиметься на прозорості сервісів, ефективності обробки запитів, рівні довіри, охопленні цифровою освітою. До розрахунку індексу варто залучити університети, IT-спільноти, міжнародні структури. Публікація щорічного звіту Міністерство цифрової трансформації України, оціненого зовнішніми експертами, стане кроком до відкритості та підзвітності [53].

Стратегічно Україна має перейти від цифровізації як технічного процесу до цифрового управління як елементу культури врядування. Це вимагає

формування середовища, в якому технології поєднуються з довірою, прозорістю, інклюзивністю, стратегічним плануванням. У центрі повинна бути не лише система, а людина. Людина, яка отримає послугу без бар'єрів. Людина, яка зможе знайти відповідь, не звертаючись по допомогу. Людина, яка довіряє електронній державі, бо вона не лише зручна, а й справедлива. Це і є стратегічна мета цифрового врядування в Україні на основі кращих європейських практик [57].

ВИСНОВКИ

У процесі дослідження теми «Організація та особливості функціонування державного управління Німеччини: досвід для України» було проведено всебічний аналіз теоретичних, правових, інституційних та технологічних засад публічного управління у Федеративній Республіці Німеччина з метою виокремлення ефективних практик, які можуть бути адаптовані в умовах української державності. Результати опрацювання наукових джерел, аналітичних звітів, нормативно-правових актів, а також статистичних і порівняльних даних дозволили сформулювати комплексні висновки щодо ключових параметрів німецької моделі врядування та її релевантності для України.

Передусім, варто відзначити принцип субсидіарності як засадничий елемент організації державної влади у ФРН. Його нормативне закріплення на рівні Основного закону забезпечує ефективний розподіл повноважень між рівнями влади, дозволяючи вирішувати проблеми на найнижчому рівні, де вони можуть бути вирішені найбільш ефективно. Цей підхід сприяє збереженню балансу між єдністю державної політики та автономією суб'єктів федерації, надає гнучкість у прийнятті управлінських рішень, зміцнює інституційну відповідальність та розвиває місцеву демократію. У контексті України, де децентралізаційна реформа лише поступово набирає обертів, актуальним є не лише імплементація цього принципу у поточну практику, а й його закріплення в Конституції як основоположного орієнтира міжрівневої взаємодії.

Окремо заслуговує на увагу модель публічної служби у ФРН, яка вирізняється високим рівнем професіоналізму, стабільності та чіткого розмежування між категоріями службовців. Службовці категорії *Beamte* мають спеціальний правовий статус, що супроводжується гарантіями зайнятості, високими вимогами до освіти та професійного досвіду, а також суворими етичними стандартами. Паралельно існує категорія *Angestellte*, що працює на контрактних засадах. Важливу роль відіграють спеціалізовані навчальні

заклади, які забезпечують підготовку кадрів для публічного сектору. Така модель сприяє формуванню інституційної пам'яті, зниженню політичної залежності службовців і зростанню довіри громадян до адміністративної системи. Українська модель публічної служби перебуває на етапі трансформації та гармонізації із європейськими стандартами, однак досі стикається з проблемами політизації, нестабільності нормативної бази, кадрового відтоку та дефіциту системної підготовки кадрів. Рекомендованим напрямом є створення Національної школи публічного управління, розвиток прозорих інструментів оцінювання ефективності службовців, формування культури доброчесності та впровадження стандартів професійного зростання.

У цифровому вимірі досвід Німеччини також заслуговує на детальну увагу. Попри повільні темпи цифровізації через складну федеративну структуру та високий рівень бюрократичної процедури, ФРН демонструє системність, стратегічну послідовність та зосередженість на доступності, інклюзивності та безпеці. Проєкти на кшталт Smart-eID, Verwaltung 4.0, міжурядова координація через FITKO, використання універсального формату XÖV, спеціальні програми цифрової інклюзії для вразливих груп – усе це свідчить про поєднання технічного прогресу з урахуванням соціального контексту. Для України, яка обрала шлях інтенсивної цифровізації в умовах війни та кризи, це особливо важливо. Платформа «Дія» стала інноваційним проривом, що охоплює понад сто цифрових послуг, змінює культуру спілкування громадян із державою та демонструє приклад публічно-приватного партнерства. Проте вона потребує подальшого розвитку інфраструктури реєстрів, посилення кіберзахисту, системної підготовки ІТ-фахівців у громадах, а також подолання цифрової нерівності.

Дослідження підтвердило, що головною перевагою німецької моделі є її інституційна сталість, довготривалість управлінських практик, стабільність процедур і баланс між центром та регіонами. В Україні ж часто переважають ситуаційні, реактивні підходи до реформ, що створює ризики втрати ефективності на етапі реалізації. Головне, що може бути запозичено – не лише

інструменти (реєстри, CRM-системи, школи державного управління), а передусім логіка, що лежить в основі – орієнтація на довіру, професіоналізм, людську гідність, стратегічне планування і багаторівневу координацію.

Варто підкреслити, що запозичення німецького досвіду має ґрунтуватися на глибокому аналізі українських реалій, включаючи особливості унітарної держави, політичної волатильності, зовнішніх загроз та соціально-економічної нестабільності. Успішність імплементації іноземного досвіду значною мірою залежить не лише від політичної волі, але і від здатності інституцій забезпечити безперервність реформ, участь громадянського суспільства, розвиток людського капіталу.

Отже, досвід ФРН становить цінне джерело управлінських рішень і організаційних моделей для модернізації публічного управління в Україні. Найбільш перспективними сферами для імплементації є розвиток публічної служби на основі кар'єрної моделі, розбудова ефективної системи цифрового врядування, формалізація міжрівневої взаємодії органів влади, створення незалежних моніторингових інституцій та закріплення принципу субсидіарності. Застосування цих елементів в українських реаліях сприятиме підвищенню ефективності, прозорості, інклюзивності та довіри громадян до держави.

У підсумку слід зазначити, що реформування публічного управління має розглядатися не як сукупність технічних змін, а як довготривалий процес інституційної еволюції, спрямований на створення сталого, відкритого і справедливого врядування. І саме в цьому – головний урок, який Україна може винести з німецького досвіду.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Aktion Mensch. Barrierefreiheit in digitalen Behördenservices: Handlungsempfehlungen. Bonn, 2023. 40 с. URL: <https://www.aktion-mensch.de/barrierefreiheit/> (дата звернення: 15.07.2025).
2. Althaus C., Bridgman P., Davis G. The Australian Policy Handbook. London : Routledge, 2018. 550 с.
3. Ansell C., Torfing J. (eds.). Handbook on Theories of Governance. Cheltenham : Edward Elgar Publishing, 2016. 480 p.
4. Бакуменко В. Д., Князєв В. М., Надольний І. Ф., Пашко Л. А. Теорія публічного управління : підручник. Київ : НАДУ, 2020. 460 с.
5. Bertelsmann Stiftung. Nachhaltige Verwaltung: Indikatoren und Steuerungssysteme. Gütersloh, 2021. 75 с. URL: <https://www.bertelsmann-stiftung.de/en/> (дата звернення: 15.07.2025).
6. Bertelsmann Stiftung. Sustainable Administration: Indicators and Control Systems. Gütersloh, 2021. 55 p. URL: <https://www.bertelsmann-stiftung.de/en/publications/publication/> (дата звернення: 15.07.2025).
7. Bogumil J., Holtkamp L. Kommunalpolitik und Verwaltung. Wiesbaden : Springer VS, 2020. 250 с.
8. Bouckaert G., Peters B. G., Verhoest K. Coordination in Public Sector Organizations. London : Palgrave Macmillan, 2010. 272 p.
9. Bundesagentur für Arbeit. Digitalisierung in der öffentlichen Beschäftigungspolitik. Nürnberg, 2023. 55 с. URL: <https://www.arbeitsagentur.de/> (дата звернення: 15.07.2025).
10. Bundesakademie für öffentliche Verwaltung (BAkÖV). Jahresbericht 2022. Bonn, 2023. 70 p. URL: <https://www.bakoev.de/publikationen/jahresbericht-2022> (дата звернення: 15.07.2025).
11. Bundesfachstelle Barrierefreiheit. Monitoring der digitalen Barrierefreiheit 2023. Bonn, 2023. 30 с. URL: <https://www.barrierefrei-info.de/de/monitoring> (дата звернення: 15.07.2025).

12. Bundesministerium der Justiz. Verwaltungsverfahrensgesetz (VwVfG) 2023. Berlin, 2023. 130 с. URL: https://www.gesetze-im-internet.de/vwvfg_1980/ (дата звернення: 15.07.2025).

13. Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS). BITV 2.0 – Barrierefreie Informationstechnik Verordnung. Berlin, 2019. 50 с. URL: <https://www.bmas.de/DE/Service/Gesetze/> (дата звернення: 15.07.2025).

14. Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend. DigitalPakt Alter: Jahresbericht 2023. Berlin, 2024. 48 с. URL: <https://www.bmfsfj.de/bmfsfj/service/publikationen/digitalpakt> (дата звернення: 15.07.2025).

15. Bundesministerium des Innern. Digitalstrategie der Bundesregierung 2022. URL: <https://www.bundesregierung.de/breg-de/themen/digitalisierung/digitalstrategie-2022-1944570> (дата звернення: 15.07.2025).

16. Bundesnetzagentur. Jahresbericht 2023. Bonn, 2024. 90 с. URL: <https://www.bundesnetzagentur.de/> (дата звернення: 15.07.2025).

17. Bundeszentrale für politische Bildung. Föderalismus in Deutschland. URL: <https://www.bpb.de/nachschlagen/lexika/lexikon> (дата звернення: 15.07.2025).

18. Bundeszentrale für politische Bildung. Grundlagen des Föderalismus in Deutschland. URL: <https://www.bpb.de> (дата звернення: 15.07.2025).

19. Bundesverwaltungsamt. Verwaltung digital gestalten: Bericht 2023. Bonn: BVA, 2023. 72 с. URL: <https://www.bva.bund.de/DE/Service/Publikationen/> (дата звернення: 15.07.2025).

20. Christensen T., Lægreid P. The Ashgate Research Companion to New Public Management. Farnham : Ashgate Publishing, 2011. 392 p.

21. Конституція України : Закон України від 28 червня 1996 р. № 254к/96-ВР. Відомості Верховної Ради України. 1996. № 30. Ст. 141.

22. Council of Europe. Toolkit on Good Governance 2021. Strasbourg : CoE, 2021. 85 с. URL: <https://rm.coe.int/toolki> (дата звернення: 15.07.2025).

23. Chaplay I. B. Методи підвищення операційної ефективності каналів комунікативного впливу громадянського суспільства. *Аспекти публічного управління*. 2021. № 3. С. 40–49.

24. Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ). Ukraine Germany Governance Partnerships 2023. Eschborn : GIZ, 2023. 70 с. URL: <https://www.giz.de/en/worldwid> (дата звернення: 15.07.2025).

25. Deutsche Telekom. E-Government Monitor 2023. Berlin, 2023. 76 с. URL: <https://www.deutsche-telekom.com/resource/blob/684214/.../dtg-egovernment-monitor-2023.pdf> (дата звернення: 15.07.2025).

26. Дегтяр І. А. Цифрова трансформація публічного управління в умовах децентралізації. *Вісник Національної академії державного управління при Президентові України*. 2021. № 2. С. 78–85.

27. Деякі питання Єдиного державного вебпорталу електронних послуг та мобільного застосунку «Дія» : Постанова Кабінету Міністрів України від 23.09.2020 № 835. Офіційний вісник України. 2020. № 77. Ст. 2479.

28. Digital Policy Alert. Germany: Adopted Strategy for International Digital Policy. Berlin, 2024. URL: <https://digitalpolicyalert.com/germany-adopted-strategy-2024> (дата звернення: 15.07.2025).

29. Dunleavy P., Margetts H., Bastow S., Tinkler J. New Public Management Is Dead: Long Live Digital Era Governance. *Journal of Public Administration Research and Theory*. 2006. Vol. 16, No. 3. P. 467–494.

30. European Commission. eGovernment Benchmark 2023: Insights Report. Luxembourg, 2023. 110 с. URL: <https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/library/egovernment-benchmark-2023-insights-report> (дата звернення: 15.07.2025).

31. European Union. Regulation (EU) 2022/2065 of the European Parliament and of the Council on electronic identification and trust services (eIDAS). Brussels, 2022. URL: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/> (дата звернення: 15.07.2025).

32. Federal Foreign Office. Germany's Digital Foreign Policy Strategy 2023. Berlin, 2023. 40 с. URL: <https://www.auswaertiges-amt.de/en/aussenpolitik/themen/digitalforeig> (дата звернення: 15.07.2025).

33. Grundgesetz für die Bundesrepublik Deutschland (Основний закон Федеративної Республіки Німеччина) від 23 травня 1949 р. BGBl. 1949. Pp. 1. S. 1.

34. Гончарук Н. Т. Інституційна спроможність публічного управління: теорія і практика. Київ : НАДУ, 2021. 320 с.

35. Hertie School. Zukunftspanel Staat & Verwaltung 2023. URL: <https://www.hertie-school.org/en/research/zukunftspanel/> (дата звернення: 15.07.2025).

36. Hood C. A Public Management for All Seasons? Public Administration. 1991. Vol. 69, No. 1. P. 3–19.

37. IFG. Informationsfreiheitsgesetz – IFG 2023. Berlin : Bundesministerium des Innern, 2023. 40 с. URL: <https://www.bmi.bund.de/DE/themen/moderne-verwaltung/> (дата звернення: 15.07.2025).

38. Ivanenko T. B. Порівняльний аналіз систем публічного управління в Європі. *Публічне адміністрування*. 2022. № 2. С. 34–42.

39. Jann W., Veit S. Politics and Administration in Germany. In: Ongaro E. (ed.). Public Administration in Europe: The Contribution of EGPA. London : Palgrave Macmillan, 2017. С. 53–72.

40. Kettunen P., Kallio J. Digital Transformation in Public Sector: A Multiple Case Study of E-Government Initiatives. *Government Information Quarterly*. 2021. Vol. 38, Issue 4, Article 101609.

41. Kozachenko I. B. Цифрова інклюзія в публічному управлінні України: аналіз проблем. *Наукові праці Державного університету телекомунікацій*. 2022. Вип. 85. С. 90–104.

42. Kuhlmann S., Bouckaert G. (eds.). Local Public Sector Reforms in Times of Crisis: National Trajectories and International Comparisons. London : Palgrave Macmillan, 2016. 320 с.

43. Kuhlmann S., Heuberger R. Public Administration in Germany: Federalism, Bureaucracy and Digital Transformation. Cham : Springer, 2023. 312 p.
44. Кривенко Л. А. Публічне управління в умовах цифровізації: проблеми та перспективи. *Вісник Національної академії державного управління при Президентові України*. 2022. № 3. С. 56–64.
45. Липовська Н. А., Письменний І. В. Публічна політика : навч. посіб. 2-ге вид. Дніпро : ДРІДУ НАДУ, 2019. 104 с.
46. Липовська Н. А., Серьогін С. М. Модернізація публічної служби України після війни в умовах світової кризи. *Вісник Дніпровського державного університету внутрішніх справ*, 2022. С. 493–502.
47. Литвиненко В. В. Цифрова трансформація публічного управління в Україні: проблеми та перспективи. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Серія: Політологія*. 2023. Вип. 70. С. 45–59.
48. Ministry of Digital Transformation of Ukraine. Звіт про розвиток цифрових послуг 2023. Київ, 2024. 55 с. URL: <https://thedigital.gov.ua/reports/2023> (дата звернення: 27.07.2025).
49. Мартинюк Т. В. Розвиток електронного урядування в Україні: теоретичні та практичні аспекти. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2021. № 6. С. 33–41.
50. Мотренко Т. В. Система державної служби України: проблеми та перспективи розвитку. Київ : НАДУ, 2020. 280 с.
51. National Agency of Ukraine for Civil Service. Annual Report 2022. Kyiv, 2023. 48 p. URL: <https://nads.gov.ua/en/reports> (дата звернення: 15.07.2025).
52. Obolenskyi O. Yu. Організаційно-економічний механізм регіонального публічного управління житлово-комунальним господарством. *Вісник КНЕУ*. 2020. С. 15–22.
53. Obolenskyi O. Yu., Teleshun S. O. Державне управління : підручник. Київ : НАДУ, 2021. 512 с.

54. OECD. Digital Government Review of Germany 2022. Paris : OECD Publishing, 2022. 120 p. URL: <https://www.oecd.org/gov/digital-government-review-germany-2022.htm> (дата звернення: 15.07.2025).

55. OECD. Digital Government Review of Germany: Enabling a Data Driven Public Sector. Paris : OECD Publishing, 2022. 110 с. URL: <https://www.oecd.org/gov/digital-government-review-germany-2022.htm> (дата звернення: 15.07.2025).

56. OECD. Government at a Glance 2023. Paris : OECD Publishing, 2023. 200 p. URL: <https://www.oecd.org/governance/> (дата звернення: 15.07.2025).

57. OECD. The Principles of Public Administration. SIGMA Papers No. 48. Paris : OECD Publishing, 2021. 94 p. URL: <https://www.oecd.org/gov/the-principles-of-public-administration> (дата звернення: 15.07.2025).

58. Open Government Partnership. Germany National Action Plan 2021-2023. Berlin, 2022. 60 с. URL: <https://www.opengovpartnership.org/members/germany/> (дата звернення: 15.07.2025).

59. Osborne S. P. (ed.). The New Public Governance? London : Routledge, 2010. 256 p.

60. Petrenko C. I. Електронне урядування в Україні: сучасний стан і виклики. Електронне урядування. 2022. Т. 6, № 1. С. 12–29.

61. Pollitt C. Managerialism and Public Services: The Anglo-American Experience. Oxford : Blackwell Publishers, 2007. 320 p.

62. Pollitt C., Bouckaert G. Public Management Reform: A Comparative Analysis. 4th ed. Oxford : Oxford University Press, 2017. 456 p.

63. Про державну службу : Закон України від 10.12.2015 № 889-VIII. Відомості Верховної Ради України. 2016. № 4. Ст. 43.

64. Про електронні публічні послуги : Закон України від 15.07.2021 № 1689-IX. Відомості Верховної Ради України. 2021. № 51. Ст. 452.

65. Про Єдиний державний демографічний реєстр та документи, що підтверджують громадянство України, посвідчують особу чи її спеціальний

статус : Закон України від 20.11.2012 № 5492-VI. Відомості Верховної Ради України. 2013. № 51. Ст. 716.

66. Про національну інформатизацію : Закон України від 04.02.1998 № 74/98-ВР. Відомості Верховної Ради України. 1998. № 27–28. Ст. 181.

67. Про схвалення Концепції реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 01.04.2014 № 333-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/333-2014-%D1%80#Text> (дата звернення: 15.07.2025).