

нагромадження капіталу, яке було простимульовано дерегуляцією підприємницької ініціативи. Другий етап (1995 – 2000) – приватизація держмайна, яка пройшла по моделі, застосованій в Східній Німеччині після возз'єднання ФРН і НДР. Ця модель передбачає продаж держактивів реальним інвесторам, а не трудовим колективам за ваучери. Завдяки цій моделі в країні відразу з'явилися ефективні власники. Третій етап (2002 – 2007) – стрімке розширення банківського кредитування, Естонія і Латвія стають «балтійськими тиграми». Четвертий етап (2008 – 2013) – подолання наслідків глобальної фінансової кризи. У 2010 р рівень безробіття досяг 18,7 %, це був один з найгірших показників в ЄС. Проте навіть в період кризи Естонія не допустила зростання зовнішніх запозичень і дотримувалася жорсткої бюджетної політики.

На п'ятому етапі Естонія зазнала внутрішні шоки, у чомусь зіставні з нашими. Йдеться в першу чергу про міграцію економічно активного населення, адже членство в ЄС передбачає вільний рух не тільки капіталу, товарів і послуг, але і робочої сили. У цей період Естонія втратила приблизно 100 тис. працівників, а загальне число трудових мігрантів склало 200 тис.

Ключовими елементами настільки приголомшуючого успіху стали: впровадження політики дерегуляції, застосування системи електронного управління країною, зниження рівня корупції до суспільно безпечного рівня.

Одним з інструментів цих неоліберальних реформ став Фонд сприяння розвитку підприємництва в Естонії, що створено ще 2000 р. Мета фонду – повернутися обличчям до підприємців, стати їх фронт-офісом у взаєминах з податковими, митними службами, зовнішніми ринками, логістичними та транспортними системами. Базова мета на середньостроковий період – закріплення Естонії до 2020 року в двадцятці країн міжнародного рейтингу конкурентоспроможності Всесвітнього економічного форуму. Але завдяки новій політиці в сфері економіки в 2016 р. трудова міграція не тільки призупинилася, а й почала зворотний рух.

Варто відзначити, що Естонія базувала свою модель реформ саме на жорсткій бюджетній та монетарній політиці, відмовившись від зовнішніх запозичень (для покриття дефіциту за допомогою позик) і власної валюти (для покриття дефіциту за допомогою інфляції) [2].

На відміну від Польщі та Естонії в Україні так і не була побудована повноцінна ринкова економіка. Крім того, прийнята модель приватизації не привела до появи мільйонів інвесторів, тобто до створення широкого прошарку масового власника замість цього титули власності були розподілені серед кількох десятків фінансово-промисловими групами.

Отже, підсумовуючи все вищенаведене, для розвитку транзитивного простору України доцільно провести приватизацію великих промислових об'єктів на прикладі Естонії та Польщі; захопити українську робочу

силу повертатися до України та запобігти її виїзду за кордон, як Естонії, виділити пріоритетні напрями реформування на прикладі Польщі та Естонії.

1. Жизнь после СССР. Опыт реформ Польши. ? Режим доступа : <https://delo.ua/economyandpoliticsinukraine/zhizn-posle-sssr-opyt-reform-polshi-334446/>.

2. Пятый элемент. Почему Эстонии удалось построить эффективную экономику. ? Режим доступа : <http://www.dsnews.ua/estoniya/pyatyu-element-pochemu-estonii-udalos-postroit-effektivnyuyu-20022018220000>.

**Яна ПОЛЯНСЬКА**

*аспірантка кафедри економіки*

*та регіональної економічної політики*

*ДРІДУ НАДУ*

## **ЄВРОПЕЙСЬКИЙ ДОСВІД ВЗАЄМОДІЇ ОРГАНІВ ДЕРЖАВНОЇ ВЛАДИ ТА МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ**

Налагодження ефективної взаємодії органів центральної влади та місцевого самоврядування залишається актуальним та важливим напрямком реалізації державної політики як в Україні, та і в зарубіжних країнах. У сучасних умовах впровадження реформи адміністративно-територіального устрою Україна потребує використання позитивного досвіду децентралізації та деконцентрації влади, запозиченої у європейських країн.

Серед успішних прикладів слід виділити Французьку Республіку, яку характеризують як одну з найбільш демократичних та децентралізованих країн Європи з високим рівнем розвитку органів місцевого самоврядування. Врахування досвіду Франції обумовлено низкою причин серед яких: площа та чисельність населення, форма державного устрою, а також модель територіальної організації влади. Варто зазначити, що також в цій країні використані нові підходи до організації діяльності органів місцевого самоврядування, розмежування повноважень місцевих та державних органів влади, фінансової автономності влади на місцях тощо.

Будучи досить централізованою державою Франція пройшла тривалий та важкий шлях трансформації суспільно-владних відносин та розмежування компетенцій органів державної та місцевої влади. Адміністративна реформа подолала ряд проблем та досягла певних позитивних результатів, які полягають у:

– ліквідації адміністративної та фінансової залежності органів місцевого самоврядування;

- розширенні сфери компетенції місцевих органів влади;
- передачі виборної влади від регіональних і департаментських префектів головам виборних рад;
- трансформації регіонів у повноправні місцеві органи влади, що обираються на загальних виборах тощо [1].

Ураховуючи важливість ефективного функціонування кожного ієрархічного рівня влади слід розглянути сферу компетенцій усіх адміністративно-територіальних одиниць, а саме: комуни, департаменту, регіону.

Регіон – територіальна одиниця, яка водночас поєднує в собі властивості децентралізованого державного управління та самоврядування [3]. Статус регіону полягає у економічному, соціальному та культурному розвитку певної території. Саме він безпосередньо бере участь у створенні загальнонаціональних планів розвитку, з урахуванням пріоритетів регіонального розвитку. Представницьким органом регіону є регіональна рада, яка має принципову компетенцію приймати рішення, що входять в компетенцію регіону, якщо законодавством це не віднесено до компетенції голови ради. Голова регіональної ради наділений широкими повноваженнями, оскільки він є розпорядником фінансових ресурсів регіону та керує роботою регіональних служб. Контроль за законністю рішень регіональної ради та її голови здійснює регіональний префект. Він має не тільки контрольні та представницькі повноваження, а й широкі компетенції для вирішення питань соціально-економічного розвитку та облаштування території всього регіону. Він є провідником державної політики на регіональному рівні та відіграє основну роль в плануванні розвитку регіону та розподілу державних інвестицій, що надаються державою. Позитивним моментом в організації життя регіону є можливість договірного розподілу служб між головою регіональної ради та префектом, що дозволяє уникати дублювання в роботі і зменшує вірогідність виникнення суперечностей між префектом і головою ради. Також, префект наділяються повноваженнями щодо безпосереднього керівництва місцевими службами центральних міністерств і відомств, що робить його фактично єдиним органом адміністративної влади в регіоні, який приймає управлінські рішення від імені держави.

Другий рівень адміністративно-територіального устрою є Департамент, на якому працюють два органи влади: генеральна рада, як орган самоврядування та префект, як орган державної влади. Генеральна рада має досить широкі компетенції щодо прийняття рішень, які відносяться до сфер життєдіяльності департаменту, найважливіші з яких: затвердження бюджету; визначення політики розвитку департаменту; встановлення ставок внутрішніх податків департаменту; майнові, кадрові та кредитні питання; створення громадських служб тощо. Голова генеральної ради є виконавчим органом департаменту, який є розпорядником видатків департаменту та управляє його майном.

Іншою посадовою особою є префект, представник держави в департаменті, який дбає про національні інтереси, наглядає за виконанням законів, указів і постанов, забезпечує підтримання громадського порядку, представляє державу у питаннях виконання всіх юридичних актів на рівні департаменту, є розпорядником всіх державних видатків в департаменті та керує роботою всіх місцевих служб державних центральних органів виконавчої влади.

Низовою ланкою територіального устрою є комуна, що не має окремого державного владного органу, тобто мер у своїй особі поєднує головну посадову особу місцевого самоврядування та представника державної влади. Але щоб уникнути певних проблем з цього приводу багату функцій державної виконавчої влади були передані до функцій місцевого самоврядування. Тобто комуна стала реальним автономним територіальною одиницею. Органом управління комуною є Муніципальна рада, до компетенцій якої відносяться: фінансові повноваження (прийняття бюджету та визначення ставок комунальних податків, питання позик тощо), повноваження у сфері громадських служб, повноваження щодо майна комуни, облаштування територій та міського будівництва. Незважаючи на таке широке коло повноважень, мер також здійснює адміністративний контроль та вагомий вплив на прийняття управлінських рішень. Він представляє інтереси комуни у відносинах з іншими органами та організаціями, а також державою, має право укладати угоди й договори, виконувати делеговані радою повноваження, керувати муніципальними службами, призначати управлінський персонал, накладати дисциплінарні стягнення на комунальних службовців, видавати дозволи на будівництво, а також здійснювати повноваження, які необхідні для підтримання порядку в комуні.

Таким чином, проаналізувавши діяльність та сферу компетенцій органів державної влади та місцевого самоврядування у Франції можна виділити ряд позитивних та успішних прикладів, які б доцільно було застосувати у системі розподілу повноважень органів влади України. Досвід адміністративно-територіальної реформи у Франції показав необхідність та важливість передачі органам місцевого самоврядування повноважень стосовно соціально-економічного розвитку територій. При цьому держава має залишити за собою лише контрольно-наглядові функції за законністю рішень місцевих органів. Також важливою умовою для ефективної роботи органів місцевого самоврядування, як показує європейський досвід, є фінансова незалежність та автономність регіонів.

#### Список використаних джерел

1. Грובה В. П. Місцеве самоврядування Франції: досвід для України / В. П. Грובה // Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія : Право. – 2015. – Вип. 32. Том 1. – С. 108 – 112. – Режим доступу: <https://clck.ru/FhRyh>.

2. Конституція ФР (з передмовою Володимира Шаповала) / В. М. Шаповал – К. : Москаленко О. М., 2018. – 56 с.

3. Панов А. В. Територіальний устрій Франції та Італії – уроки для України : Монографія / ПП «АУТДОР-ШАРК». Ужгород. – 2015. – 126 с.

4. Теорія та практика європейського врядування : навч. посіб. / Л. Л. Прокопенко, О. М. Рудік, І. Д. Шумляєва, Н. М. Рудік. – Д. : ДРІДУ НАДУ. – 2009. – 216 с.

**Леся ПРУДИУС**

*д. держ. упр.,*

*Українська школа урядування*

## **МОНІТОРИНГ ТА ОЦІНЮВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ: ЄВРОПЕЙСЬКІ СТАНДАРТИ**

Важливою складовою управління якості державної служби є моніторинг та оцінювання її ефективності. Як свідчить європейський досвід, моніторинг та оцінювання ефективності державної служби здійснюється за критеріями Міжнародного індексу ефективності державної служби (The International Civil Service Effectiveness – InCiSE).

Коротко зазначимо, що Міжнародний індекс ефективності державної служби (InCiSE) передбачає оцінку державної служби будь-якої країни у порівнянні з іншими країнами по всьому світу з метою надання певних висновків і рекомендацій, що країни роблять добре, що вони можуть покращити на державній службі, у чому можуть повчитися кращих практик. Тобто, InCiSE служить інструментом поліпшення ефективності державної служби та дозволяє громадянам, урядовцям і політикам встановити реальний стан функціонування їх державної служби. Вперше InCiSE здійснено у 2017 році у 31 країні Європи, Північної Америки, Південної Америки, Азії та Австралії [1; 2].

Індикатори (показники) ефективності були визначені для оцінювання державної служби за 11 основними функціями:

1. Формування політики (Policy making). Оцінюється якість політики та процес її прийняття, включаючи як політика розробляється і координується через уряд та контролюється під час впровадження.

2. Фіскальний та фінансовий менеджмент (Fiscal and financial management). Оцінюється якість процесу бюджетування і ступінь ефективності витрат через економічні оцінки.

3. Регулювання (Regulation). Визначається масштаб і якість регуляторного впливу і ступінь участі зацікавлених сторін у ньому.

4. Антикризове управління / управління ризиками (Crisis/risk management). Оцінюється рівень ефективності, з якою уряд здійснює запобігання, реагування і подолання наслідків екстремальних подій (криз та ризиків)

5. Закупівлі (Procurement). Оцінюється ступінь ефективності здійснених державних закупівель.

6. Управління людськими ресурсами (HR management). Оцінюється рівень управління талантами на державній службі та ступінь доброчесності державних службовців,

7. Інформаційні технології (Information technology). Оцінюється рівень впровадження на державній службі цифрових технологій.

8. Фінанси (Finance). Оцінюється ступінь фінансування процесів державної служби.

9. Адміністрування податків (Tax administration). Оцінюється дієвість та ефективність збору податків на центральному і регіональному рівнях.

10. Управління соціальним забезпеченням (Social security administration). Оцінюється дієвість та результативність діяльності адміністрації соціального забезпечення на центральному і регіональному рівнях.

11. Цифрові послуги (Digital services). Оцінюється стан та ключові засоби впровадження цифрових послуг, їх прозорості і мобільності надання [1; 2].

Моніторинг та оцінювання державної служби здійснюється також за її 6 атрибутами (властивостями):

1. Цілісність (Integrity). Оцінюється ступінь доброчесності державних службовців, їх сумлінності, вміння приймати рішення неупереджено по відношенню до громадян і міністрів.

2. Відкритість (Openness). Передбачається проведення консультацій керівництва з громадянами у прийнятті рішень та забезпечення прозорості таких рішень.

3. Здібності (Capabilities). Оцінюється рівень професійної компетентності персоналу.

4. Інклюзивність (Inclusiveness). Оцінюється ступінь доступності державної служби для громадян.

5. Залученість персоналу (Staff engagement). Визначає рівень залученості персоналу до процесів удосконалення державної служби та забезпечення їх мотивації.

6. Інновації (Innovation). Оцінюється ступінь впровадження на державній службі інновацій та забезпечення розвитку державних службовців [1; 2].

Ураховуючи, що Україна не потрапила до списку країн, що проходили оцінку за Міжнародним індексом ефективності державної служби (InCiSE), це питання потребує подальшого вивчення та нормативно-правового врегулювання з метою проведення такого оцінювання в Україні для забезпечення якості, результативності, ефективності та дієвості державної служби.