



УДК 35:005.591.4](4)

## ОСОБЛИВОСТІ ІМПЛЕМЕНТАЦІЇ ПРИНЦИПІВ НОВОГО ДЕРЖАВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ У КРАЇНАХ КОНТИНЕНТАЛЬНОЇ ЄВРОПИ

**В. С. Поліщук,**

*аспірант кафедри державного управління,  
Київський національний університет імені Тараса Шевченка*

У статті здійснено комплексне дослідження особливостей імпорту концептуальних засад нового державного менеджменту в практику публічного сектору деяких країн континентальної Європи (Греція, Італія, Іспанія, Німеччина, Португалія, Франція). Виявлено суттєву залежність між історичним інституціоналізмом (традиціями державотворення і культури публічного адміністрування) та динамікою використання ідей нового державного менеджменту (НДМ). Доведено, що в процесі адміністративних реформ Франція активно використовувала маркетингові принципи НДМ, Німеччина – менеджерські техніки, а південні країни продемонстрували очевидний провал у реформуванні державно-управлінської системи на засадах НДМ через відсутність об'єктивних умов, а також вплив суб'єктивних чинників (надмірна політизація адміністрації, політичний клієнтелізм).

*Ключові слова:* новий державний менеджмент, маркетинг, публічний сектор, адміністрування, децентралізація, контракція, дерегуляція.

**V. S. Polishchuk,**

*Ph.D student, Taras Shevchenko National University of Kyiv*

### PECULIARITIES OF THE NEW PUBLIC MANAGEMENT PRINCIPLES IMPLEMENTATION IN CONTINENTAL EUROPE COUNTRIES

The article contains a comprehensive study of conceptual foundations of the new public management import in the public sector practices in some countries of continental Europe (Greece, Italy, Spain, Germany, Portugal, and France). A significant relationship between historical institutionalism (state traditions and culture of public administration) and the use of dynamic NPM ideas is found. The author argues that in the course of administrative reform France actively used the marketing principles of NPM, Germany – managerial techniques, and south countries showed an obvious failure in the reform of administrative system based on NPM because of the objective conditions lack and subjective factors influence (excessive politicization of the administration, political clientelism).

*Key words:* new public management, marketing, public sector, administration, decentralization, contracting out, deregulation.

**В. С. Полищук,**

*аспірант кафедри государственного управления,  
Киевский национальный университет имени Тараса Шевченко*

### ОСОБЕННОСТИ ИМПЛЕМЕНТАЦИИ ПРИНЦИПОВ НОВОГО ГОСУДАРСТВЕННОГО МЕНЕДЖМЕНТА В СТРАНАХ КОНТИНЕНТАЛЬНОЙ ЕВРОПЫ

В статье осуществлено комплексное исследование особенностей импорта концептуальных основ нового государственного менеджмента в практику публичного сектора некоторых стран континентальной Европы (Греция, Италия, Испания, Германия, Португалія, Франция). Вывявлено существенную зависимость между историческим институционализмом (традициями образования государства и культуры публичного администрирования) и динамикой использования идей НГМ. Доказано, что в процессе административных реформ Франция активно использовала маркетинговые принципы НГМ, Германия – менеджерские техники, а южные страны продемонстрировали очевидный провал в реформировании государственно-управленческой системы на основе НГМ из-за отсутствия объективных условий, а также из-за влияния субъективных факторов (чрезмерная политизация администрации, политический клиентелизм).

*Ключевые слова:* новый государственный менеджмент, маркетинг, публичный сектор, администрирование, децентрализация, контракція, дерегуляція.

**Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок з важливими науковими та практичними завданнями.** Реформи на основі принципів нового державного менеджменту стали загальносвітовою тенденцією останньої чвер-

ті ХХ – початку ХХІ ст. Розвинені країни були авангарді із запровадження нових засад функціонування державного управління. Зміст нового державного менеджменту стисло можна розтлумачити з допомогою двох понять – “менеджмент”

© Поліщук В. С., 2016

та “маркетинг”, які були покликані започаткувати зміни в застарілій системі державного управління, що цілком покладалася на бюрократичні процедури та ієрархічну структуру. Менеджмент як спосіб організації управління і маркетинг як ідеологічний орієнтир на ринкові засади діяльності (конкуренція, прибутковість, ефективність тощо) мали перезавантажити публічний сектор, спираючись на продуктивний досвід діяльності бізнесу.

Найбільш ефективні реформи публічного сектору на засадах НДМ відбулися в Австралії, Великобританії, Канаді, Новій Зеландії, США, що пояснюється сприятливими соціально-політичними передумовами (вимогами населення і готовністю політичних сил). Відповідні реформи відбулися і в системі публічного адміністрування континентальних європейських країн (Австрія, Італія, Іспанія, Нідерланди, Німеччина, Франція тощо). Проте для них були характерні специфічність і непрості умови для імплементації.

**Аналіз останніх публікацій за проблематикою та визначення невирішених раніше частин загальної проблеми.** Переважна більшість наукових робіт, присвячених аналізу досвіду імплементації принципів НДМ у практику країн континентальної Європи, належить зарубіжним авторам. Зокрема, В.Кікерт [8] здійснював компаративний аналіз адміністративних реформ у країнах Європи, П.Пірсон та Т.Скокпол [10] досліджували історико-інституційний аспект реформ у цих державах, К.Рейчард [11] розробляв історіографію адміністративного реформування у Німеччині, П.Мюллер [9], Л.Рубан [12], Ж.Шевальє [6] присвятили свої наукові розвідки пошукам особливостей реформування публічного сектору у Франції, С.Айзенштадт, Р.Лемарченд [7], Д.Сотіропулос [13], [14] досліджували виключно південні країни Європи.

Однак і теоретичні розвідки вітчизняних науковців були присвячені практиці здійснення адміністративних реформ у континентальній Європі. Зокрема, Н.Виговська та О.Стебляно [2] досліджували фінансові аспекти європейських моделей управління, Н.Василенко [1] – реформи публічного сектору у Франції, І.Нинюк та М.Нинюк [3] – узгодження стандартів державного управління в ЄС, К.Проскуракова [4] – досвід Польщі щодо приведення державної служби у відповідність із європейськими стандартами тощо.

Проте відмінність між ефективністю запровадження принципів НДМ англосаксонським світом та державами континентальної Європи недостатньо досліджена, так само, як не повністю виявлені причини невисокої результативності реформ

публічного сектору на основі НДМ у країнах Південної Європи. З огляду на це ґрунтовний аналіз особливостей запозичення принципів нового державного менеджменту в країнах континентальної Європи дасть змогу дійти висновків про сприятливі та несприятливі внутрішні умови та зовнішні чинники, що вплинули на досліджуваний процес.

**Формулювання цілей (мети) статті.** Мета статті полягає у системному дослідженні особливостей імплементації ідей НДМ у державно-управлінську практику країн континентальної Європи, а також в аналізі історичних, культурних, економічних та політичних умов, який дасть змогу надати дослідженню комплексної завершеності.

**Виклад основних результатів та їх обґрунтування.** В.Кікерт зазначає, що приклад англосаксонських держав у запровадженні реформ на основі НДМ може бути визначений як “історія успіху”, а ось у континентальних західноєвропейських країнах умови були відмінними, й управлінські реформи набули різних форм. Так, у Австрії та Швейцарії вдосконалення публічного сектору мало менш ідеологічний і більш прагматичний характер, і, відповідно, базувалося на пошуку ефективності, продуктивності та менеджерських технік. У той час як південні країни стикнулися з великою кількістю різних перешкод і майже не досягли успіху в запровадженні принципів НДМ. Німеччина та Франція через монополію правового мислення також не відчули значних переваг від НДМ [8, р. 97].

Однак окремі положення нового державного менеджменту були запозичені та реалізувалися з певними національними особливостями. Тож вважаємо за необхідне розглянути сприятливі та несприятливі умови, позитивні та негативні чинники, а також унікальний досвід деяких західноєвропейських континентальних країн щодо запровадження принципів НДМ у власну державно-управлінську практику.

Як стверджують П.Пірсон та Т.Скокпол, національний контекст є надзвичайно важливим, коли йдеться про державотворення, політику та управління. Історичні традиції справляють потужний вплив на поточний розвиток, тому сучасні адміністративні реформи залежать від історичного шляху, що сформував стан держави та спосіб управління [10, р. 694]. Власне кажучи, в ідеях дослідників чітко прослідковується захоплення історичним інституціоналізмом, який створює специфічний теоретичний каркас для обґрунтування державно-управлінських реформ.

Німеччина має глибоке філософське коріння власної державної моделі, що виходить з право-

вих ідей видатного класика Г.В.Ф. Гегеля. Погляди філософа на право і державу були сформульовані переважно в його останній прижиттєво опублікованій роботі “Філософія права” (1821), в якій його філософська система застосовувалася до політичної та правової сфер.

Досягнувши в теоретичному мисленні і в свободі волі справжнього самовизначення у своїй суті, дух підноситься над своєю суб’єктивністю; він може і повинен проявити свою сутність предметно-дійсним чином, стати духом об’єктивним. Першим об’єктивним проявом вільного духу є право. Воно є здійсненням вільної особистої волі, поперше, відносно зовнішніх речей (право власності), по-друге, відносно іншої волі (право договору), і, нарешті, відносно власного негативного впливу через заперечення цього заперечення (право покарання). Порушення права, лише формально та абстрактно відновлюване покаранням, викликає в душі моральну вимогу реальної правди і добра, які протиставляються несправедливій і злій волі як обов’язок. З цієї роздвоєності між обов’язком і належною дійсністю дух звільняється в дійсній моральності, де особистість почувається внутрішньо пов’язаною або солідарною з реальними формами морального життя, або, за гегелівською термінологією, суб’єкт усвідомлює себе як єдине ціле з моральною субстанцією на трьох щаблях її прояву: в сім’ї, громадянському суспільстві та державі.

Держава, за Г.В.Ф. Гегелем, – вищий прояв об’єктивного духу, досконале втілення розуму в житті людства. Як здійснення свободи кожного в єдності всіх держава взагалі є абсолютною самоціллю розумної волі. Національні ж держави, як і народний дух, який у цих державах втілюється, суть особливих проявів всесвітнього духу, і в їх історичній долі діє все та сама діалектична міць цього духу, який через їх зміну позбавляється поступово від своїх обмежень і однобічностей і досягає своєї безумовної самоусвідомленої свободи [5].

Принцип історизму демонструє, що гегелівська традиція відходить на другий план після Другої світової війни, коли в Німеччині було започатковано створення демократичної держави. Провал авторитарного націоналістичного режиму створив умови для народного контролю над діяльністю держави. Починає формуватися неокорпоративний тип соціально-ринкової економіки. У 1960–1970-ті рр. в Німеччині, як і в багатьох західних державах добробуту, виникає тенденція до більш активного державно-управлінського планування. Позитивні зрушення були призупинені економічною рецесією та фіскальною кризою 1980-х рр. Скорочення витрат на систему державного управління, при-

ватизація, дерегуляція та дебіюрократизація мали привести до “заощадливої” держави.

Сьогодні Німеччина – федеральна держава, що складається з федерального уряду та 16 місцевих урядів. Діяльність федерального уряду переважно обмежується проблемами військової безпеки, оподаткування, загальної координації політики. Усі відділи і департаменти федерального уряду мають підпорядковуватися загальним приписам стосовно фінансування публічного сектору, бюджетування, надання послуг громадянам і формальних процедур, які розроблені самим федеральним урядом.

Місцеві уряди з правового погляду є доволі потужними. Усі питання місцевого рівня мають вирішуватися автономно, безпосередньо комунами. Однак реальність дещо не відповідає юридичним формальностям через залежність від державного фінансування та федеральних регуляторів. Проте система управління відрізняється наявністю вертикального поділу влади на різних адміністративних рівнях. Розширюється практика об’єднаної діяльності різних підрозділів з вироблення політики.

Державне управління у Німеччині, з одного боку, демонструвало відносну стабільність упродовж останніх двох десятиліть, залишаючись класичною бюрократією веберівського зразка. З огляду на це ієрархія залишалася ключовим принципом організації державно-управлінської діяльності. Стандартами також залишаються чіткі вказівки і приписи, а також деталізоване бюджетування. З другого боку, можна відзначити виразні зміни, що відбулися стосовно контексту і завдань публічного адміністрування.

Згідно з К.Рейхардом, після Другої світової війни німецьке публічне адміністрування пройшло такі ключові фази у своєму розвитку:

- перша фаза – реконструкція, що пов’язана з реієрархізацією та консолідацією (1947–1963 рр.). У цей час відбуваються встановлення федерального управління, перезавантаження традиційної системи цивільної служби, робляться перші спроби спростити управлінські процедури;

- друга фаза – активна політика щодо місцевого територіального реформування (1964–1975 рр.). У цей час здійснюються фінансові реформи, функціональне реформування на місцевому рівні (деволюція), експерименти з програмного бюджетування, робляться спроби здійснити комплексну реформу державного управління та цивільної служби, а також об’єднання муніципалітетів;

- третя фаза – дебіюрократизація та орієнтація на громадян (1978–1989 рр.). На цій фазі здійснюються розширені реформи зі зниження значення

бюрократичних важелів та покращання послуг, що надаються населенню, і, крім того, поодинокі програми з приватизації;

- четверта фаза – приєднання і трансформація східного державного управління (з 1990 р.). Цей період характеризується технічною та адміністративною допомогою Східній Німеччині з реструктуризації колишнього державного і місцевого управлінь, введенням традиційної західної моделі публічного адміністрування, а також частковим перенесенням деяких установ федерально-го рівня з Бонна до Берліна;

- п'ята фаза – запровадження менеджеризму (на початку 1990-х рр.). На цій фазі проводяться експерименти із запровадження в практику державного управління технік та принципів нового державного менеджменту (нової управлінської моделі, що виходить зі спрямування і контролю державно-управлінських функцій), частково ці процеси відбуваються і на місцевому рівні, а дещо згодом вони доповнюються інструментарієм такого напрямку, як електронне урядування;

- шоста фаза – переорієнтація функцій держави (з 1998 р. і до цього часу). Ця фаза характеризується переосмисленням перцепцій держави, яка має відтепер виступати гарантом оновлення соціальної і трудової політик, робити більший акцент на громадянському суспільстві, лібералізації та дерегуляції комунальних об'єктів [11].

На думку дослідника, що запропонував вищенаведену періодизацію, четверта фаза була скоріш винятком із траєкторії реформ. Цей непередбачуваний проект з трансформації державного і місцевого управлінь на Сході реалізувався під впливом тогочасних умов і не призвів до отримання вагомих результатів рефлексії або концептуального розвитку. Унаслідок цього відбувся успішний перехід до західного управлінського зразка. Однак процеси трансформації було надзвичайно складно поєднати з процесами реформування. Західна Німеччина експортувала веберівську модель управління “східному брату”, а в останнього не було можливості на той час застосувати елементи новітніх управлінських концепцій. Саме тому сьогодні публічне адміністрування Східної Німеччини більшою мірою порівняно із Західною намагається загальмувати імплементацію елементів нового державного управління.

П'ята фаза ще триває і вже продемонструвала деякі позитивні результати. Зокрема, частково на місцевому і на державному рівнях використовувалися процедури оцінки виконання і витрат, проектного бюджетування.

Отже, можна констатувати, що система державного управління Німеччини також наслідую загальносвітовий тренд НДМ, однак дещо із запізненням. Ключовий акцент робиться саме на менеджеристві. Фокус адміністративних реформ змінився суттєво, насамперед під впливом зовнішніх чинників. Адже традиційні для Німеччини етатизм та правова культура не створювали позитивних передумов для розвитку менеджерського підходу. Найбільшою перешкодою для нового управлінського мислення є культура державного службовця, що базується на чітких приписах і віддає перевагу юридичній освіті працівників, що обіймають вищі керівні посади. Культурі менеджера надзвичайно складно розвиватися за таких вихідних настанов. У результаті перевалювання правової засади в системі державного управління цивільна служба залишається вкрай негнучкою та немотивованою. Відсутні привабливі стимули для працівників, орієнтованих на реформи та якісне виконання власних обов'язків.

Отже, можна резюмувати, що за останні 10–15 років державним управлінням у Німеччині було засвоєно інструменти та принципи НДМ, однак стратегії імплементації останнього зазнали впливу інституційних особливостей німецького публічного сектору. На місцевому рівні ідеї НДМ було використано вузько й однобічно: з орієнтацією на “продукт” і зменшенням витрат, але без широкого залучення ринкових механізмів та використання аспекту скеровування, а не виконання.

Розглянемо особливості імплементації принципів нового державного менеджменту на прикладі публічного сектору Франції. Наполеонівська модель управління спрямована на задоволення загальних інтересів народу. Адміністрація централізована, ієрархізована, однорідна та підзвітна, складається з висококваліфікованих та добре навчених кадрів. Свої витоки, зрозуміло, ця модель бере з часів правління Наполеона Бонапарта. Саме в цей період зародилася високопрофесійна бюрократія. Поступово на зміну етатизму прийшла адміністративна держава, керована елітою високопосадовців.

Ще однією виразною особливістю державного управління французького зразка є тісне взаємопроникнення політики та адміністрації. По суті, між ними немає чіткого вододілу. Управлінці можуть виконувати політичні функції, а згодом повертатися до виконання адміністративних завдань. Багато колишніх міністрів, прем'єр-міністрів та президентів, які здобули освіту в Національній школі адміністрації, починали з

управлінських посад. Загалом державні службовці мають статус функціонерів.

П.Мюллер вказує ще на одну важливу ознаку французької державно-управлінської моделі: секторальний корпоратизм та поділ на відділи, типові управління в регіонах, департаментах та муніципалітетах [9, р. 12].

Значимо, що через економічну рецесію та бюджетну кризу 1980-х рр. французьке державне управління не оминуло приватизація, аутсорсинг, дерегуляція, спрямовані на підвищення ефективності та продуктивності. З огляду на це публічна адміністрація звернулася до більш бізнесового, менеджерського типу управління.

Л.Рубан, досліджуючи адміністративну модернізацію у Франції, виділяє чотири періоди: 1) перший припадає на 1984–1986 рр., коли економічна криза поклала край ілюзіям соціалістичного управління; в цей час було значно скорочено чисельність державних службовців і запроваджено політику балансу між якістю державного управління та витратами на нього; 2) другий період датується 1986–1988 рр., у цей час було запущено неоліберальну програму реформ, цивільна служба піддавалася жорсткій критиці через надмірну собівартість та архаїчну культуру; 3) третій період – 1988–1992 рр. – позначений поверненням соціалістів до влади, які головним своїм завданням убачили модернізацію публічної служби; реформа складалася з низки мікрореформ: запровадження контролю ефективності виконання; розширення управлінської автономії виконавчих агентств; укладання управлінських контрактів між міністерствами та виконавчими агентствами; орієнтації на клієнта (громадянина); 4) четвертий етап (триває з 1992 р.) характеризувався переміщенням акценту з адміністративних на державні реформи, кілька прем'єр-міністрів поспіль державну реформу вважали одним з ключових питань свого політичного порядку денного. Відбулися децентралізація та деконцентрація центральних державних функцій. 1995 р. було створено комісаріат з державних реформ. 2002 р. уряд проголосив три ключових завдання своєї діяльності: 1) підвищення ефективності на базі дифузії менеджерської культури в адмініструванні; 2) поліпшення управління людським ресурсом; 3) підвищення задоволення споживачів шляхом спрощення регуляції [10].

Ж.Шевальє охарактеризував реформи трьома суттєвими аспектами: необхідністю переосмислення місії держави, коли роль держави в економіці та соціальній безпеці зменшилася; передачею державою операційних завдань незалежним структурам (традиційно контрольоване

територіальне управління було посилене шляхом децентралізації); вимірюванням ефективності державного управління ставленням до фінансових витрат, якістю послуг, рівнем задоволеності споживачів та бюджетуванням, орієнтованим на результат [6]. Дослідник переконаний, що державно-управлінські реформи у Франції не були косметичними, а мали фундаментальний характер.

Оскільки південні країни Європи (Італія, Іспанія, Греція, Португалія) мають доволі багато спільних ознак державного управління, вважаємо доцільним їх комплексний огляд. Зокрема, бюрократії цих країн вирізняються формалізмом та правовим характером, які, у свою чергу, стають причиною неефективності та закостенілості. Адміністративні реформи тут формулюються мовою юриспруденції, тож правова монополія залишається непохитною. Політика управління завжди визначається у формі законів, приписів і наказів.

Численні дослідники (С.Айзенштадт, Р.Лемарченд [7], Д.Сотіропулос [13; 14]) та ін. сходяться на думці, що в цих державах виразно домінує політизація адміністрування. Політичний контроль адміністрування, зв'язки між політиками і бюрократами, політичні призначення управлінців, партійний патронаж та клієнтелізм тут фундаментально відрізняються від аналогів інших країн Західної Європи.

По-перше, варто відзначити концептуальну відмінність політичних партій у південних державах. Тут вони відповідальні не лише за вироблення політики та ідеології, а й виступають у вигляді первинних організацій, що забезпечують своїх членів роботою, пенсією, субсидіями, страхуванням.

По-друге, хоча південні країни Європейського Союзу можуть бути віднесені також до наполеонівської моделі державно-управлінської системи, однак багато посадовців не складають серйозні вступні іспити на змагальних засадах і не отримують високоякісну професійну підготовку завдяки політичним лазівкам. Поширеною є практика, коли щойно призначені на випробний термін особи невдовзі отримують постійне працевлаштування з повним соціальним пакетом. Чим вище посада, тим більш значущою є партійна належність.

Реформи в цих країнах складно пов'язати виключно зі зміною управлінських патернів, вони стосуються більш широкого поля – удосконалення інституційної системи загалом. Перехід до демократичних режимів у Греції, Португалії та Іспанії у 1970-х рр. був позначений установами нових демократичних конституцій та демократичного поділу влади на законодавчу, виконавчу та судову гілки. Одночасно інституційні зміни відбувалися

паралельно з регіоналізацією та децентралізацією (Греція, Італія, Іспанія). Так, демократична конституція Іспанії 1978 р. заклала основи регіональній автономії, створивши 17 автономних комун (регіонів). В Італії у 1990-ті рр. через корупційні скандали регіональна децентралізація стала основним питанням політичних реформ. У Греції децентралізація також відбувалася: трансформація регіональних префектур в органи, що безпосередньо обираються; об'єднання множини дрібних муніципалітетів у більші та сильніші одиниці. А в Португалії спроби розширити повноваження регіональних адміністрацій провалилися, не витримавши випробування референдумом.

Д.Сотіропулос виокремлює три типи реформ у південних країнах Європи:

- раціоналізація та професіоналізація бюрократичного апарату у веберівському сенсі, введення “правильних” приписів та процедур. У результаті зміцніло правове домінування;

- демократизація як спосіб позбутися реакційних сил старих режимів в адмініструванні: заміна прибічників диктату на прибічників демократії. Однак у реальності склад державно-управлінських систем залишився переважно незмінним, а транзит до демократії став популярною риторикою і своєрідним політичним символом;

- модернізація публічного адміністрування. Усвідомлення необхідності підвищення ефективності та зменшення бюджетів було, по суті, нав'язано Європейським Союзом. Однак приватизація, контрактація та державно-приватне співробітництво суперечили логіці отримання партійних прибутків (політична корупція). Тому вплив НДМ у Греції, Іспанії, Італії та Португалії є мінімальним. Можливо, потрібно більше часу для формування громадянського суспільства, яке б нагадало високопосадовцям, що їхнє покликання полягає в реалізації загальних інтересів народу [13].

Одним із основних причин невдалих реформ у країнах південного регіону можна назвати історичну зумовленість (стійке традиційне протистояння в політиці між лівими і правими політичними партіями). Після призначення нового уряду, зазвичай, відбувається тотальне “зачищення” держслужбовців, одночасно скасовуються реформи попередників і натомість встановлюються власні. Політична поляризація також, як правило, призводить до парламентарної та урядової нестабільності, а за таких умов адміністративні реформи видаються фактично нездійсненими.

Ще однією з причин провалів реформ є глибока політизація адміністрування, про яку вже згадувалося раніше. Державна служба цих країн спрямована не лише на забезпечення високої якості і невисокої вартості публічних послуг, а є своєрідним “резервуаром” роботи і преференцій, що платить за підтримку прихильникам політичних партій. Колишні партійні лідери заміщаються новими прибічниками. Таким чином, політичний клієнтелізм присутній на всіх рівнях державної служби. Більше того, бюрократичні системи залишаються джерелом неефективності, неякісних послуг та відсутності орієнтації на споживача.

Адміністративна реформа як спосіб підвищення якості, ефективності та продуктивності публічних послуг не має сенсу в країні, де власне держава в особі керманічів не зацікавлена в наданні послуг громадянам, а орієнтована на забезпечення робочими місцями і благами членів партій та їхніх прихильників.

**Висновки та перспективи подальших досліджень.** На підставі здійсненого аналізу в статті можна зробити кілька концептуальних висновків. Країни континентальної Європи демонструють очевидну неоднорідність щодо активності і ефективності запровадження принципів нового державного менеджменту. Насамперед це пов'язано з історичним детермінізмом формування традицій та практик державно-управлінської діяльності. Унікальні історичні, політичні, економічні та соціальні умови створили специфічні передумови в кожній з розглянутих країн, які, відповідно, або сприяли, або протистояли позитивній динаміці адміністративних реформ. Франція більш продуктивно використала ідеї НДМ, запозичивши маркетингові принципи, Німеччина – менш ефективно, але з імплементацією в публічний сектор менеджерських технік. Південні ж країни Європейського Союзу (Греція, Італія, Іспанія, Португалія) через високу політизацію державного сектору, а також засилля потужного політичного клієнтелізму фактично не імпортували дієвих принципів НДМ, насамперед через небажання державних службовців та політиків змінювати вигідну для них систему адміністрування, а також неготовність громадян відстоювати свої інтереси, пов'язані з наданням якісних державних послуг.

Подальші дослідження розглянутої проблеми мали б значний теоретичний та практичний потенціал в аспекті порівняння сучасного стану публічного сектору в Україні та досліджених у статті країн з урахуванням загального вектора європеїзації нашої держави.

## Список використаних джерел

1. Василенко Н. Адміністративна реформа у Франції / Н. Василенко // Проблеми теорії і практики управління. – 2005. – № 1. – С. 52–57.
2. Виговська Н. Європейські моделі організації державного внутрішнього фінансового контролю [Електронний ресурс] / Н. Виговська, О. Стебляно. – Режим доступу : [www.google.ru/](http://www.google.ru/)
3. Нинюк І. Особливості розвитку державного управління у контексті європейського вибору [Електронний ресурс] / І. Нинюк, М. Нинюк. – Режим доступу : <http://www.univer.km.ua/visnyk/1174.pdf>
4. Проскуракова К. Європейські стандарти державної служби: досвід Польської Республіки [Електронний ресурс] / К. Проскуракова. – Режим доступу : [file:///C:/Users/%D0%9D%D0%B0%D1%82%D0%B0%D0%B8/Downloads/vknud\\_2014\\_1\\_22.pdf](file:///C:/Users/%D0%9D%D0%B0%D1%82%D0%B0%D0%B8/Downloads/vknud_2014_1_22.pdf)
5. Соловьев В. С. Гегель, Георг Фридрих Вильгельм / В. С. Соловьев // Энциклопедический словарь Брокгауза и Ефрона : в 86 т. (Т. 82 и 4 доп.). – СПб., 1890–1907.
6. Chevallier J. La R form de l'Etat / J. Chevallier // Administration française. – Paris : ENA, 2004.
7. Eisenstadt S. Political Clientelism, Patronage and Development / S. Eisenstadt, R. Lemarchand. – London : Sage, 1981.
8. Kickert W. Public Management Reform in Continental Europe: National Distinctiveness / W. Kickert // The Ashgate Research Companion to New Public Management. – Burlington : Ashgate Publishing Company, 2013. – P. 97–112.
9. Muller P. Le modèle français d'administration / P. Muller // Administration française. Est elle en crise? – Paris : L'Harmattan, 1992. – P. 11–32.
10. Pierson P. Historical Institutionalism in Contemporary Political Science / P. Pierson, T. Skocpol // Political Science: The State of Discipline. – Washington : APSA, 2002. – P. 693–721.
11. Reichard C. Local Public Management Reforms in Germany / C. Reichard // Public Administration, 81 (2), 2003. – P. 345–363.
12. Rouban L. The Administrative Modernisation Policy in France / L. Rouban // Public Management and Administrative Modernisation in Western Europe. – Cheltenham : Edward Elgar, 1997. – P. 141–156.
13. Sotiropoulos D. Southern European Public Bureaucracies in Comparative Perspective / D. Sotiropoulos // West European Politics. – 2004. – 27 (3). – P. 405–422.
14. Sotiropoulos D. Patronage in South European Bureaucracies in the 1980s and 1990-s: The Politicization of Central Public Administrations in Greece, Italy, Portugal and Spain. Paper to ECPR workshop / D. Sotiropoulos. – Nicosia, 2006.

## References

1. Vasylenko, N. (2005), "Administrative reform in France", *Problemy teorii i praktyky upravlinnia*, vol. 1, pp. 52–57.
2. Vyhovs'ka, N. and Steblianko, O. "European models of public internal financial control", available at: [www.google.ru/](http://www.google.ru/)
3. Nyniuk, I. and Nyniuk, M. "Features of the development of public administration in the context of European choice", available at: <http://www.univer.km.ua/visnyk/1174.pdf>
4. Proskuriakova, K. "European standards of public service: the experience of the Polish Republic", available at: [file:///C:/Users/%D0%9D%D0%B0%D1%82%D0%B0%D0%B8/Downloads/vknud\\_2014\\_1\\_22.pdf](file:///C:/Users/%D0%9D%D0%B0%D1%82%D0%B0%D0%B8/Downloads/vknud_2014_1_22.pdf)
5. Solov'joy, V.S. (1890–1907), "Hegel, Georg Friedrich Wilhelm", *Jenciklopedicheskiy slovar' Brokgauza i Efrona* [Brockhaus and Efron Encyclopedic Dictionary], in 86 volumes, Saint Petersburg, Russia.
6. Chevallier, J. (2004), "La R form de l'Etat", *Administration française*, ENA, Paris.
7. Eisenstadt, S. and Lemarchand, R. *Political Clientelism, Patronage and Development*, Sage, London.
8. Kickert, W. (2013), "Public Management Reform in Continental Europe: National Distinctiveness", *The Ashgate Research Companion to New Public Management*, Ashgate Publishing Company, Burlington, pp. 97–112.
9. Muller, P. (1992), "Le modèle français d'administration", *Administration française. Est elle en crise?*, L'Harmattan, Paris, pp. 11–32.
10. Pierson, P. and Skocpol, T. (2002), "Historical Institutionalism in Contemporary Political Science", *Political Science: The State of Discipline*, APSA, Washington, pp. 693–721.
11. Reichard, C. (2003), "Local Public Management Reforms in Germany", *Public Administration*, vol. 81(2), pp. 345–363.
12. Rouban, L. (1997), "The Administrative Modernisation Policy in France", *Public Management and Administrative Modernisation in Western Europe*, Edward Elgar, Cheltenham, pp. 141–156.
13. Sotiropoulos, D. (2004), "Southern European Public Bureaucracies in Comparative Perspective", *West European Politics*, vol. 27(3), pp. 405–422.
14. Sotiropoulos, D. (2006), *Patronage in South European Bureaucracies in the 1980s and 1990-s: The Politicization of Central Public Administrations in Greece, Italy, Portugal and Spain*, Paper to ECPR workshop, Nicosia.