

ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ

[https://doi.org/10.58442/3041-1858-2025-32\(61\)-237-261](https://doi.org/10.58442/3041-1858-2025-32(61)-237-261)

УДК 35:342/352

Войніканіс-Мирський Ян Сергійович,

аспірант кафедри публічного управління і проектного менеджменту

Навчально-наукового інституту менеджменту та психології

ДЗВО «Університет менеджменту освіти».

Київ, Україна.



<https://orcid.org/0009-0000-3647-8135>

yanvmir@gmail.com

ТЕНДЕНЦІЇ РЕАЛІЗАЦІЇ ПРИНЦИПІВ НАЛЕЖНОГО ВРЯДУВАННЯ

Анотація. У статті визначено тенденції розвитку належного врядування на місцевому рівні в державах-членах ЄС та в Україні у період від появи концепції належного врядування (1997 р.) і до сьогодні. Встановлено, що на сьогодні є багато понять, які стосуються «належного врядування»: «належне адміністрування», «належне управління», «належне державне управління», «належна координація» та ін. Належність визначається певними принципами для певного рівня чи сфери врядування. Хоча набори принципів належного врядування змінюються, розширюються і конкретизуються, проте залишаються незмінними і актуальними такі принципи, як участь, підзвітність, ефективність. Також принципи належного врядування на місцевому рівні є незмінними з 2007 р. Проаналізовано досвід Європейського Союзу (ЄС) та встановлено, що для впровадження належного врядування у практику публічного управління і адміністрування проводиться системна робота – прийняття документів, визначення комплексу інструментів реалізації, моніторинг та контроль, запровадження відзнак за кращі практики врядування тощо. Виявлено, що в розвитку інструментарію для підтримки належного врядування відбиваються тенденції суспільного розвитку, такі як пандемія, війна, цифровізація, низька участь суспільства у процесах врядування тощо. Нині в ЄС застосовуються десятки інструментів для розбудови належного врядування, а питання його розвитку залишається на порядку денному інституцій ЄС, що свідчить про його велике значення для сталого розвитку. Запропоновано підходи для підтримки належного врядування в Україні: закріплення концепції і набору конкретних принципів належного врядування у стратегічних національних документах; розроблення

загальнодержавних рекомендацій для органів державної влади та органів місцевого самоврядування щодо впровадження принципів належного врядування та адміністрування; розроблення національної системи моніторингу їх впровадження; запровадження відповідних конкурсів і відзнак; імплементація принципів належного врядування у документи і діяльність органів державної влади та органів місцевого самоврядування; системне інформування суспільства про їх реалізацію; розвиток партнерства у цій сфері; широка просвітницька діяльність про принципи належного врядування.

Ключові слова: належне врядування; належне адміністрування; принципи належного врядування; інструменти належного врядування; еволюція належного врядування; європейський досвід належного врядування; український досвід належного врядування; міжнародні організації; реформування публічного управління.

ВСТУП / INTRODUCTION

Постановка проблеми / Statement of the problem. Реалізація принципів належного врядування у державах-членах Європейського Союзу (ЄС) актуалізувалася у 2000-х роках і досі залишається однією з головних цілей європейської політики з 2007 р. – року прийняття Стратегії інновацій та належного врядування на місцевому рівні [18]. За цей час накопичений значний досвід їх практичного впровадження, який засвідчив, що належне врядування є важливою передумовою гарантування демократії, верховенства права та захисту фундаментальних прав людини. Процес багаторічної реалізації принципів належного врядування має свої особливості і тенденції, врахування яких у публічному управлінні та адмініструванні в Україні дозволить прискорити їх інституціоналізацію, а отже прискорити й поліпшення якості життя українців.

Аналіз (основних) останніх досліджень і публікацій / Analysis of (major) recent research and publications. Хоча тематика належного врядування є широко обговорюваною в Україні, проте наукових праць у цьому напрямі небагато. Опишемо останні наукові праці, що дозволить окреслити предмет даного дослідження. Питання розуміння належного врядування за сучасних умов розкривається у науковій праці О.Ткалі (2020 р.). Дослідник аналізує зміст даного поняття та за якими індикаторами можна визначити «належне (добре) врядування» (Good Governance), а також робить висновок, що «Ефективне впровадження в Україні європейських принципів належного врядування є можливим за умови системного реформування виконавчої влади» [12]. До цього ми б

додали, що реформування досі актуальне й для місцевого самоврядування. Загалом врядування має стати ще більш відкритим для суспільства і здійснюватися із залученням суспільства.

Особливостям реалізації принципу належного урядування у публічному адмініструванні присвячена наукова праця в галузі права О. Музи (2020 р.), який зробив висновок, що «додержання вимог принципу належного урядування є одним із ключових індикаторів оцінки стану розвитку публічного управління в державі, його людиноцентричної спрямованості, забезпечення демократизму та відповідальності» [6]. Також він відзначив, що принцип належного урядування не отримав належного доктринального оцінювання в адміністративному праві України і пропонує визначити належне адміністрування новим напрямом для розвитку адміністративного права та публічного управління. Цікаво, що О. Муза розглядає саме «принцип належного урядування», а не комплекс таких принципів. Такий підхід можна побачити і в інших юридичних працях. Так, практику Європейського суду з прав людини щодо «принципу належного урядування» дослідив О. Стовба (2024 р.) [11]. Він обґрунтовує, що «рішення держави відповідають принципу належного урядування при дотриманні наступних умов: 1) таке рішення повинно бути вчасним, тобто таким, що прийнято протягом розумного строку; 2) рішення має бути винесене в належний спосіб, тобто спосіб, передбачений законом, судовим рішенням або іншим нормативно-правовим актом; 3) подібне рішення має бути ухвалено у якомога послідовніший спосіб, тобто не суперечити раніше прийнятим рішенням та не вступати у конфронтацію з усталеною судовою практикою та законодавством, а також передбачати чітку і зрозумілу процедуру оскарження».

Адміністративно-правові засади забезпечення права на «належне урядування (адміністрування)» дослідили Н. Павлюк та В. Шайнер [7] (2024 р.). Автори відзначають, що право на належне урядування народилося у західній правовій думці, його суть в реалізації певних принципів громадянином у процесі взаємодії з органами публічної влади. Реалізація права на належне урядування «відбувається за допомогою державного механізму забезпечення прав і свобод людини і громадянина». Значний прогрес щодо цього в Україні має забезпечити Закон України «Про адміністративну процедуру» (2022 р.).

Принципи належного урядування на сучасному етапі розвитку людства стали предметом дослідження (2024 р.) цілої групи науковців [9], які відзначають «повільний інтерес вітчизняної наукової спільноти державних управлінців до принципів належного управління». Також у цій праці представлено результати аналізу еволюції принципів належного врядування,

який засвідчив як певні зміни у назвах самих принципів, так і значний розвиток їх змістового наповнення. Крім того, авторами зроблено ґрунтований аналіз 270 принципів, сформованих SIGMA у 2023 р. [25], запропоновано удосконалення щодо окремих із них. Дана праця, на наш погляд, є найбільш узагальненою щодо сучасних аспектів належного врядування.

Стандартам «належного адміністрування» та європейським підходам до його впровадження в Україні було присвячено окрему панельну дискусію VIII Харківського міжнародного юридичного форуму (2024 р.), за результатами якої вийшов збірник тез [10]. Один із співавторів збірника П. Крайній узагальнює інструменти належного врядування, передбачені в національному законодавстві. Український досвід імплементації принципів «доброго врядування» у нормативно-правові акти він пов'язує з реформою децентралізації. Дослідник пропонує закріпити на конституційному рівні діяльність консультативно-дорадчих органів, як одного із конституційних прав громадян з подальшим прийняттям спеціального законодавства [10, с. 39].

Пошук у мережі Інтернет досліджень вітчизняних науковців, що вийшли у 2025 р., не дозволив знайти відповідні наукові праці. Загалом проблематиці належного врядування присвячено більше наукових праць у галузі права і менше в публічному управлінні та адмініструванні. Як видно з представлених вище праць, в науковому дискурсі присутнє термінологічне і змістове різноманіття дослідження теми.

Щодо сучасних тенденцій реалізації принципів належного врядування, зокрема в державах-членах ЄС у контексті їх співвідношення з українським досвідом, то вони ще не були предметом окремого дослідження. Крім того, проведений нами контент-аналіз інтернет-джерел та вітчизняного законодавства засвідчив, що в Україні йому ще не приділяється системної уваги, особливо у правовому полі.

МЕТА ТА ЗАВДАННЯ / AIM AND TASKS

Метою статті є визначення тенденцій розвитку належного врядування на місцевому рівні в державах-членах ЄС та в Україні.

Відповідно до зазначеної мети у статті поставлено такі **завдання**:

- визначити еволюцію принципів належного врядування, починаючи з моменту їх визначення Організацією Об'єднаних Націй (ООН) у 2000-х роках;
- з'ясувати, як здійснюється підтримка реалізації принципів належного врядування в ЄС;
- проаналізувати вітчизняну політику щодо реалізації принципів належного врядування.

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ / THEORETICAL FRAMEWORK

Концепція «належного врядування» запропонована і розвивається ООН. Згідно з визначенням ООН у документі «Врядування для сталого людського розвитку» (1997 р.) [19], «врядування» є здійсненням політичної, економічної та адміністративної влади для управління нацією. У свою чергу, «належне врядування» характеризується такими принципами, як участь, прозорість, підзвітність, ефективність, справедливість і сприяння верховенству права. Крім того, вже тоді відзначалося, що врядування стосується не лише уряду, а й інших учасників, таких як організації громадянського суспільства, приватний сектор та інші. Це і є головною його відмінністю від «управління» – вплив керуючої системи на керовану з певною метою.

З 2000-х років бачення належного врядування в цілому було збережено у його початковому вигляді, проте набір і змістове наповнення принципів змінювалися.

За визначенням ООН, зробленим у 2009 р., *належне врядування* (для усіх рівнів публічного управління) має 8 основних характеристик: громадська участь, орієнтація на консенсус, підзвітність, прозорість, чутливість, дієвість і ефективність, справедливість і всеосяжність, дотримання верховенства права. Це врядування означає, що корупцію зведено до мінімуму, враховуються думки меншин і голоси найуразливіших верств населення суспільства почуті під час прийняття рішень. Це також врядування, яке реагує на сьогодення та майбутні потреби суспільства [27] (сталий розвиток).

У свою чергу, для місцевого рівня належне врядування має відповідати 12 принципам, визначеним Стратегією інновацій та належного врядування на місцевому рівні [18].

Принципи належного врядування – це стандарти діяльності усіх сторін публічного управління – органів публічної влади та суспільства, які громадяни та бізнес очікують від сучасного державного управління.

Засади *належного врядування на місцевому рівні* знайшли своє відображення ще в Європейській хартії місцевого самоврядування (1985 р.), у якій було зазначено, що «охорона і посилення місцевого самоврядування в різних країнах Європи є важливим внеском у розбудову Європи на принципах демократії і децентралізації влади» [4].

Таким чином, на сьогодні немає усталеного визначення належного врядування. Загалом воно так розглядається – як врядування, яке відповідає певним принципам, що визначаються на наднаціональному рівні, а саме – ООН, ЄС, ОЕСР (організація економічного співробітництва та розвитку).

МЕТОДИ ДОСЛІДЖЕННЯ / RESEARCH METHODS

Для досягнення мети у ході дослідження використано системний підхід і такі методи наукового пізнання:

- узагальнення, аналізу, синтезу, історичний метод – для визначення тенденцій розвитку належного врядування з виокремленням його принципів, визначених для різних рівнів і завдань врядування;
- контент-аналізу, групування, порівняльного аналізу – для визначення стану застосування принципів належного врядування в Україні та державах ЄС;
- систематизації, індукції та дедукції, абстрагування – для обґрунтування напрямів розвитку належного врядування в Україні.

РЕЗУЛЬТАТИ ДОСЛІДЖЕННЯ / RESEARCH RESULTS

На початку 2000 р. Єврокомісія визначила реформу європейського врядування як одну зі своїх головних стратегічних цілей, а засадничими ідеями якраз стали принципи належного врядування, які на той час просувалися ООН.

Безпосередньо *правові засади становлення належного врядування* було започатковано Хартією основоположних прав Європейського Союзу, яку підписано та проголошено президентами Європейського Парламенту, Ради та Комісії на засіданні Європейської Ради 7 грудня 2000 р., зокрема Хартією було передбачено статтю 41 «Право на належне адміністрування» [15]. Саме це право і є предметом активних наукових дискусій та судових справ з того часу і до сьогоднішнього дня.

Одразу відзначимо, що публічне адміністрування у цьому дослідженні ми розглядаємо як складову системи публічного управління, а отже й врядування.

У 2001 р. в Брюсселі Єврокомісією було прийнято Білу книгу Європейського врядування [16], якою пропонувалося зробити процес прийняття політичних рішень більш відкритим, щоб залучити більшу кількість людей та організацій до формування і реалізації політики ЄС. Принципам належного врядування присвячено цілий розділ (II). У цьому документі їх було визначено п'ять: відкритість, участь, підзвітність, ефективність, злагожденість. У Білій книзі зазначалося, що, хоча кожен принцип важливий сам по собі, проте їх реалізація має здійснюватися інтегровано.

Згодом, у 2007 р., прийнято Стратегію інновацій та належного врядування на місцевому рівні [18], у якій визначено *12 принципів належного демократичного врядування на місцевому рівні*, що були покликані слугувати як засади, орієнтири, правила роботи органів місцевого самоврядування та інших сторін, причетних до місцевого врядування:

- 1) Чесне проведення виборів, представництво та участь.
- 2) Зворотний зв'язок, чутливість.
- 3) Ефективність та результативність.
- 4) Відкритість і прозорість.
- 5) Верховенство права.
- 6) Етична поведінка.
- 7) Компетентність і спроможність.
- 8) Інноваційність та відкритість до змін.
- 9) Сталий розвиток та стратегічна орієнтація.
- 10) Раціональне управління фінансами.
- 11) Права людини, культурне різноманіття та соціальна згуртованість.
- 12) Підзвітність.

Стратегію схвалено міністрами на зустрічі міністрів у Валенсії (жовтень 2007 р.) і прийнято Комітетом Міністрів у березні 2008 р. Цікаво, що серед пілотних держав було визначено й Україну, а також Бельгію, Болгарію, Норвегію, Італію, Нідерланди [22].

З появою глобальної економічної кризи у 2009 р. Радою Європи було прийнято «Утрехтську декларацію про добре місцеве та регіональне врядування в неспокійний час: проблеми змін» [13]. На той час було визнано, що в сфері місцевої та регіональної демократії й доброго врядування є необхідними:

- 1) посилена відповідальність держав-членів;
- 2) ефективне співробітництво з іншими міжнародними партнерами;
- 3) підвищена організаційна гнучкість й ефективність;
- 4) відкритість.

Ці принципи актуальні й сьогодні, коли необхідна посилена спільна відповідальність держав за протидію російській агресії, нові підходи, форми і методи роботи, які можуть з'явитися лише за організаційної гнучкості та орієнтації на ефективність. У цьому контексті відкритість може означати й оприлюднення позиції держав щодо російсько-української війни, забезпечення публічного доступу до процесів прийняття рішень з даного питання.

У Утрехтській декларації визначено завдання як такі, що становили особливий спільний інтерес на час глобальної економічної кризи, а також є актуальним для України на сьогодні, зокрема щодо: управління впливом

кризи; боротьбою з низьким рівнем демократичної участі населення; спрощення, зменшення вартості та підвищення ефективності місцевого й регіонального врядування; поліпшення спроможності та якості врядування місцевих та регіональних громад або влад; вивчення впливу демографічних (міграційних) тенденцій; поліпшення доступу до громадських послуг, що надаються на місцевому та регіональному рівні; полегшення транскордонного співробітництва для місцевих і регіональних влад; боротьба з територіальною нерівністю; боротьба зі зростаючими межами між сільськими та міськими районами; посилення соціальної згуртованості й протидія збільшенню політичного та релігійного радикалізму; боротьба з корупцією; боротьба зі зростаючим впливом цифрової нерівності на участь громадян; боротьба з розширенням великих конурбацій за рахунок середніх (малих) міст і сіл [13].

Отже, у кожний історичний період принципи належного врядування змінюються залежно від ситуації. Проте, є принципи, які актуальні у будь-який період і які залишаються незмінними з часу їх прийняття, зокрема це 12 принципів належного врядування на місцевому рівні.

Крім належного врядування, в ЄС велика увага приділяється належному адмініструванню як виконавчої складової врядування.

Принципи належного адміністрування – це усеосяжна система стандартів, що виражають цінності та поведінку, які громадяни та бізнес очікують від сучасного публічного управління. У 2014 р. на запит Європейської комісії (ЄК) компанією SIGMA було розроблено, а у 2023 р. удосконалено принципи належного адміністрування (The Principles of Public Administration, 2023) [25], зокрема відповідно до найновіших стандартів і практик ЄС, ОЕСР та інших міжнародних організацій. Удосконалена нова версія принципів належного адміністрування уніфікує принципи розширення ЄС та сусідства регіонів і їх сфера застосування тепер поширюється за межі центрального уряду та включає регіональний та місцевий рівні управління, з метою сприяння узгодженому політичному підходу.

Отже, SIGMA для практичного застосування пропонує 32 загальні принципи належного адміністрування, які окреслюють цінності, поведінку та результати, тоді як 270 підпринципів містять більш детальні вказівки щодо того, як досягти цих результатів та забезпечити належну адміністративну спроможність. Йдеться про такі 32 принципи належного адміністрування:

- 1) комплексна, надійна та стійка програма реформ публічного управління;
- 2) публічна політика є узгодженою та ефективно координується центральним урядом; рішення готуються та повідомляються чітко та прозоро;
- 3) уряд ефективно та інклюзивно планує та контролює публічну політику відповідно до фіскальних можливостей;

4) державна політика розробляється на основі даних та аналізу, дотримуючись правил законотворчості; закони та нормативні акти легкодоступні;

5) усі ключові зовнішні та внутрішні заінтересовані сторони та широка громадськість беруть активну участь у розробці політики;

6) публічна політика ефективно впроваджується та оцінюється, покращуючи результати політики і зменшення регуляторних витрат і обтяжень;

7) парламент ефективно контролює розробку урядової політики та забезпечує узгодженість законодавства;

8) система працевлаштування збалансовує стабільність і гнучкість, забезпечує підзвітність публічних службовців і захищає їх від неправомірного впливу та незаконного звільнення;

9) публічне управління залучає та набирає на роботу компетентних людей на основі заслуг і рівних можливостей;

10) ефективне лідерство розвивається через компетентність, стабільність, професіоналізм, автономність і чутливість топ-менеджерів;

11) публічні службовці умотивовані, мають справедливі та конкурентні умови оплати праці;

12) професійний розвиток, управління талантами та результативністю покращують навички, ефективність та результативність державних службовців і просування цінностей публічної служби;

13) організація публічного управління сприяє підзвітності, дієвості і ефективності;

14) обов'язки чітко розподілені між рівнями врядування відповідно до принципів субсидіарності, місцевої автономії, а також сприяння міжінституційній координації, з ефективними механізмами контролю;

15) публічне управління є прозорим і відкритим;

16) парламент, омбудсмен і вищі контролюючі органи ефективно перевіряють діяльність публічної адміністрації;

17) право на належне врядування підтримується через адміністративну процедуру, судовий розгляд та публічну відповідальність;

18) узгоджена та комплексна система доброчесності публічного сектора мінімізує ризики корупції;

19) отримувачі послуг знаходяться у центрі розроблення та надання адміністративних послуг;

20) публічна адміністрація надає спрощені та високоякісні послуги;

21) адміністративні послуги легко доступні онлайн і офлайн, ураховуючи різні потреби, вибір і обмеження;

22) цифровізація дозволяє приймати рішення на основі даних;

23) річний бюджет є всеосяжним і визначеним на основі довіри та сталих середньострокових рамок, що збалансовують політичні потреби з фіскальними обмеженнями;

24) уряд підтримує виконання бюджету та надання послуг шляхом забезпечення ліквідності у коротко- та середньостроковій перспективі;

25) уряд виконує бюджет відповідно до критеріїв і звітує про це комплексним і прозорим способом, що дозволяє своєчасно перевіряти;

26) органи публічного управління ефективно та відповідально управляють ресурсами для досягнення своїх цілей;

27) внутрішній аудит покращує управління органами публічного управління;

28) законодавство про публічні закупівлі, враховуючи публічно-приватне партнерство, базується на принципах рівного ставлення, недискримінації, прозорості, пропорційності і конкуренції та підтримуються надійною системою управління;

29) замовники здійснюють операції з публічних закупівель ефективно та економно, враховуючи публічно-приватні партнерства;

30) незалежна система перевірки закупівель забезпечує ефективний, швидкий та грамотний розгляд скарг;

31) усі публічні кошти ефективно перевіряються незалежним аудитором, який забезпечує використання публічних ресурсів та сприяє покращенню функціонування публічного сектору;

32) регіональні та місцеві органи влади мають ресурси та відповідну фіскальну автономію для виконання своїх повноважень, з фінансовим наглядом для сприяння відповідальному фінансовому управлінню [25].

Політики та публічні службовці, громадські діячі, усі суб'єкти публічного управління та адміністрування, можуть використовувати ці принципи як інструменти для постійного вдосконалення систем публічного управління і адміністрування та як орієнтир для розробки кращих політик для кращого життя, надання більш якісних та орієнтованих на користувача послуг, ефективного управління публічними фінансами, сприяння прозорості та підзвітності, зміцнення довіри громадян до публічних установ тощо. Для сучасної України ці принципи є дуже важливими, адже вони можуть виступити у якості орієнтирів для діяльності органів публічної влади та взагалі усіх суб'єктів публічного управління в умовах теперішніх трансформацій. Застосування принципів належного адміністрування може значно змінити стан вітчизняного врядування.

Варто відзначити, що у світовому науковому дискурсі застосовується поняття «належне управління» та «належна координація». Для публічного сектору це передусім стосується державних та комунальних підприємств. Організацією економічного співробітництва та розвитку у 2024 р. розроблено, а у 2025 р. оприлюднено Керівні принципи ОЕСР з корпоративного управління на підприємствах державної форми власності [5]. Керівні принципи покликані сприяти, щоб публічні підприємства допомагали сталому розвитку, економічній безпеці, стійкості, підтримуючи рівні умови на глобальному рівні й високі стандарти доброчесності та ведення бізнесу.

Одним із інструментів підтримки та ідентифікації принципів належного врядування є Європейська відзнака досконалості врядування (ELoGE), яку було започатковано у 2011 р., і присуджується муніципалітетам, що можуть продемонструвати, як вони досягли високого рівня належного демократичного врядування. ELoGE відзначає та допомагає місцевим та регіональним органам влади покращити своє врядування за допомогою інструменту самооцінювання у формі всеосяжного Європейського еталону належного демократичного врядування та серії анкет, спрямованих на громадян, обраних представників та місцевих посадових осіб [24].

З метою стимулювання належного врядування на рівні інституцій ЄС Європейським омбудсменом у 2016 р. започатковано відзнаку «Award for Good Administration» для інституцій, агентств та органів ЄС [17]. Відзнака за належне адміністрування надається раз на два роки для співробітників (офіційних осіб, тимчасових агентів, контрактних агентів) з будь-якої інституції, органу чи агентства ЄС (крім офісу Європейського омбудсмена) – за реалізацію проєктів. Кандидатів на відзначення можуть пропонувати: співробітники усіх інституцій, органів чи агенцій ЄС, а також організації громадянського суспільства, асоціації, підприємства, неурядові організації та окремі особи за межами ЄС. Переможці визначаються шляхом публічного онлайн-голосування за найпопулярніший проєкт.

Тенденції щодо пріоритетів ЄС у забезпеченні належного адміністрування можна побачити, порівнявши номінації конкурсу за роками (табл.). Отже, дані таблиці свідчать, що пріоритети у реалізації принципів належного адміністрування постійно змінюються, проте є сталі пріоритети, що стосуються відкритого врядування, надання послуг, комунікацій, управлінських інновацій.

Таблиця

Номінації конкурсу «Award for Good Administration»

*Складено автором за джерелом [17]

2016 р.	2020 р.	2023 р.
1) Інновації	1) Відкрите врядування	1) Різноманіття та інклюзивність
2) Відмінне обслуговування клієнтів	2) Надання послуг, орієнтованих на громадян	2) Відкрите врядування
3) Надання послуг, орієнтованих на громадян	3) Комунікації	3) Надання послуг, орієнтованих на громадян
4) Трансформації (управління змінами)	4) Інновації та управління змінами	4) Комунікації
5) Комунікації	5) Врегулювання кризових ситуацій	5) Інновації та управління змінами
6) Мовна політика		
7) Стійкість		
8) Співпраця		
9) Відмінні знання та аналіз		
10) Проведення заходів		
11) Підбір персоналу		
12) Прозоре та етичне управління		

Також показовим є набір конкретних проєктів-переможців цього конкурсу. Так, у 2023 р. безумовними переможцями стали Євроуст та Офіс прокурора Міжнародного кримінального суду, які отримали премію Європейського омбудсмена 2023 року за допомогу громадянському суспільству у документуванні воєнних злочинів та злочинів проти людяності. Ці органи розробили Керівництво з документування міжнародних злочинів і порушень прав людини для забезпечення кримінальної відповідальності [17].

Проєкти, які були подані на конкурс, стосуються різних тематик, у тому числі таких:

- інтеграція даних щодо використання наркотиків у ЄС;
- полегшення доступу громадян до документів ЄС;
- навчальна онлайн-платформа для кращої імплементації політики Європейського Союзу (Академія ЄС);
- освіта людей про те, як нові технології впливають на їхню конфіденційність;
- громадський моніторинг довкілля;

- заохочення прав на конфіденційність і захист даних;
- нова методологія управління проєктами;
- спільне використання лабораторій для досягнення досконалості та інновацій;
- боротьба з лісовими пожежами;
- демонстрація солідарності ЄС з Україною та надання життєво необхідної підтримки народу України;
- віртуальне святкування Дня вишиванки України;
- забезпечення комунікації Європейського парламенту 24 мовами;
- цифрова виставка про роботу Європейської комісії;
- допомога громадянам ЄС у розумінні грошово-кредитної політики у часи високої інфляції;
- інформування громадян ЄС про їхні основні права;
- навчання європейців безпеці харчових продуктів;
- безкоштовні точки доступу Wi-Fi по усій Європі;
- віртуальні заняття для учнів середніх шкіл з усієї Європи в Суді Європейського Союзу;
- захист фондів відновлення ЄС від організованої злочинності та шахраїв.

Ці проєкти віддзеркалюють сучасну ситуацію у світі, яка характеризується кліматичними проблемами, цифровізацією, війною росії проти України. Варто відзначити, що серед 57 проєктів-учасників конкурсу «Award for Good Administration» 2023 р., п'ять стосуються підтримки України [20]. Дуже показовим є й те, що в ЄС велику увагу приділяють програмам масового, відкритого навчання на різні теми й зокрема щодо здійснення врядування.

Наступний прийом заяв на п'яту премію «За належне адміністрування» Європейський омбудсмен відкриє у жовтні 2025 р., а нагородження переможців відбудеться у 2026 р.

Про сучасні тенденції розвитку належного врядування свідчить також розроблення відповідних інструментів на рівні Конгресу місцевих і регіональних влад Ради Європи:

- E-DEN – Платформа для обміну кращими практиками демократичного врядування та транскордонного співробітництва;
- електронний інструмент призначений для підвищення обізнаності та сприяння розумінню 12 принципів;
- посібник з дистанційної роботи в публічному управлінні;
- Бенчмаркінг громадської етики для центральних та місцевих органів влади;

- бюджет участі;
- посібник щодо запобігання та протидія сексизму на місцевому рівні тощо [26].

Таким чином, принципи належного врядування зберігають свою актуальність через роки. Натомість, змінюються інструменти їх упровадження.

Безумовно, щоб належне врядування здійснювалося, має бути відповідна публічна політика, прийняття певних рішень на вищих рівнях врядування.

Наприклад, у 2023 р. Комітетом міністрів Ради Європи було визнано факти відступу демократичних інститутів у Європі, що спричинило прийняття актуалізованих до сучасних умов рекомендацій «Про принципи належного демократичного врядування» [21] з визначенням особливостей впровадження кожного принципу належного врядування на місцевому рівні. Урядам держав-членів було рекомендовано здійснювати дії відповідно до засад належного демократичного врядування та їх 12 принципів, а також забезпечити повагу, захист і заохочення демократії, прав людини та верховенства права, дотримання найвищих стандартів публічної етики та доброчесності при здійсненні владних повноважень та публічних обов'язків, надання якісних публічних послуг та забезпечення економічного, соціального та екологічного благополуччя тощо.

Попри увагу в ЄС на окремі проблемні випадки, європейський підхід до розвитку належного врядування – це системний підхід, який базується на відзначенні не стільки проблем у цьому напрямі, як це прийнято в Україні, а досягнень та ініціатив. Загалом у ЄС офіційно визнано і застосовуються десятки інструментів для розбудови належного врядування. Серед найбільш поширених інструментів:

- інструмент самооцінювання CLEAR;
- дослідження, в тому числі стану готовності спільноти та заінтересованих сторін для врахування принципів належного врядування у своїй діяльності;
- Європейський знак досконалості управління (European Label of Governance Excellence);
- навчальні курси для публічних службовців та громадськості;
- рекомендації щодо сучасного управління людським потенціалом;
- методологія моніторингу та оцінювання належного врядування;
- вказівки щодо підготовки стратегічних і програмних документів;
- Академія лідерства для вищих посадових осіб тощо.

Щодо України, то «належне врядування» як окрему концепцію не передбачено жодним вітчизняним документом національного рівня. Разом з тим, сама ідея належного врядування втілюється через різні його

принципи та підходи, які закріплені в різних законодавчих і підзаконних документах – від Конституції України до локальних актів органів місцевого самоврядування.

Принципи належного врядування на сучасному етапі прийняті українським урядом для використання у процесі реформування державного управління. Стратегія реформування державного управління України на 2022–2025 роки починається такими словами: «Належне врядування є одним з основних факторів конкурентоспроможності держави, розвитку її економіки та передумовою європейської інтеграції...» [3].

Нажаль, у зв'язку з війною, яка триває в Україні, багато показників належного врядування і адміністрування не відповідають європейським вимогам. Про те, що вітчизняне державне управління перебуває на перших сходинках належного врядування свідчить те, що досі не завершено реформи міністерств, їх організаційної структури та оптимізації робочих процесів.

Розуміючи важливість моделі належного врядування, ЄС створює стимули до розвитку належного врядування з боку ЄС. Так, Програмою фінансової підтримки України від Європейського Союзу продовж 2024–2027 років «Ukraine Facility» як одне з головних завдань визначено забезпечення основних цінностей та належного врядування [8]. Відповідно до плану дій Ради Європи для України на 2023–2026 роки «Стійкість, відновлення та відбудова», належне врядування є пріоритетним напрямом, а особливо перший принцип про вибори, референдуми і демократичну участь громадян та інституцій у виробленні та реалізації політики розвитку. Тобто, вирішили, що починати слід з першого принципу. І це логічно, бо якщо вибори пройшли з порушеннями, то потім вже не до доброчесності.

Щодо органів місцевого самоврядування, то вони вже мають право визнати і впроваджувати у своїй діяльності принципи, щодо яких є відповідна спроможність. Становлення належного врядування в Україні – об'єктивна необхідність. У статті 3 Угоди про асоціацію воно визначено як один з основних принципів відносин між сторонами. Зважаючи на важливість вступу України до ЄС, необхідно зробити роботу по впровадженню належного врядування більш системною, ніж вона є на тепер.

ВИСНОВКИ / CONCLUSIONS

Відповідно до мети і завдань статті зроблено такі висновки:

Щодо загальних тенденцій розвитку належного врядування:

На сьогодні маємо цілу множину понять, пов'язану з терміном «належне» – «належне врядування», «належне адміністрування», «належне управління», «належне державне управління», «належна координація» та

ін. Застосовуючи поняття, необхідно зважати на контекст його застосування і взаємозв'язок з іншими термінами, адже «належне врядування» не дорівнює «належному адмініструванню», а є загальним, рамковим для таких понять і управлінських сфер, як «належне адміністрування», «належне управління», «належна координація», «належне врядування на місцевому рівні». Розмежування цих понять, а також практична орієнтація на процес і результати врядування забезпечується конкретними критеріями відповідно до чітко визначених принципів.

Хоча набір принципів належного врядування змінюється в часі, проте залишаються сталими в часі та для рівнів і суспільно значущих завдань такі принципи, як участь, підзвітність, ефективність. Фактично, ці принципи зумовлюють усі інші принципи належного врядування: якщо врядування є підзвітним суспільству, то суспільство бере участь у процесі вироблення і реалізації публічної політики, а зрештою врядування є більш ефективним.

Також принципи належного врядування на місцевому рівні є незмінними з 2007 р.

Таким чином, принципи належного врядування зберігають свою актуальність через роки. Натомість, змінюються інструменти їх упровадження.

2. Щодо реалізації принципів належного врядування в ЄС:

Як засвідчив аналіз досвіду ЄС, для впровадження належного врядування у практику публічного управління і адміністрування проводиться системна робота – прийняття документів, визначення комплексу інструментів реалізації, моніторинг та контроль, запроваджено Європейську відзнаку досконалості врядування (ELoGE), Європейським омбудсменом у 2016 р. започатковано відзнаку «Award for Good Administration» за конкретні проекти, що підтримують належне врядування тощо.

Як засвідчив аналіз європейського і світового досвіду інституціоналізації принципів належного врядування, з часом суттєво розширюється і змінюється інструментарій їх забезпечення, зокрема у сфері адміністрування. При цьому в розвитку інструментарію відбиваються тенденції суспільного розвитку, такі як пандемія, війна, цифровізація, низька участь суспільства у процесах врядування, централізація влади тощо. Нині в ЄС застосовуються десятки інструментів для розбудови належного врядування і адміністрування, а питання його розвитку залишається на порядку денному інституцій ЄС, що свідчить про його велике значення для сталого розвитку.

3. Щодо пропозицій для України:

Виявлення тенденцій становлення належного врядування в ЄС дозволяє стверджувати, що концепція належного врядування передусім має знайти своє відображення у стратегічних документах України з чітко визначеними принципами і підходами для їх реалізації. Хоча належне врядування знайшло своє відображення як цільовий орієнтир у Стратегії реформування державного управління України на 2022–2025 роки, проте не визначено чітко, які саме принципи беруться до впровадження, не напрацьовано інструментарій та заходи забезпечення.

Загалом пропонуються такі основні кроки для підтримки належного врядування в Україні:

- Кабінету Міністрів України заручитися експертною підтримкою ЄС у питанні впровадження належного врядування та закріпити концепцію і набір конкретних принципів належного врядування у стратегічних національних документах – стратегіях реформування і розвитку державного управління та місцевого самоврядування;
- Національному агентству України з питань державної служби спільно з асоціаціями органів місцевого самоврядування розробити рекомендації для органів державної влади та органів місцевого самоврядування щодо впровадження принципів належного врядування та адміністрування, розробити системи моніторингу їх впровадження, запровадити відповідні конкурси і відзнаки;
- органам державної влади та органам місцевого самоврядування імплементувати принципи належного врядування у документи і діяльність, більш активно інформувати суспільство про їх реалізацію, розвивати партнерство і цій сфері;
- громадським організаціям – здійснювати просвітницьку діяльність про принципи належного врядування та конструктивну поведінку для їх підтримки.

Перспективи подальших досліджень у цьому напрямі / Prospects for further research in this direction. Перспективи подальших досліджень можуть стосуватися ґрунтовного аналізу застосування принципів належного врядування у сучасній вітчизняній практиці місцевого самоврядування.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ / REFERENCES

- [1] *Боротьба за належне врядування у Східній Європі* / С. Блокманс та ін.; М. Емерсона, Ред., та ін. Київ, Україна: Лопатіна О. О.; Брюссель, Бельгія: Центр європ. політ. дослід., 2018.

- [2] Кабінет Міністрів України. (2024, Листоп. 15). *Постанова № 1318* «Деякі питання реалізації інструменту Ukraine Facility». [Електронний ресурс]. Доступно: <https://is.gd/IUwCnm>
- [3] Кабінет Міністрів України. (2021, Лип. 21). *Розпорядження № 831-р* «Деякі питання реформування державного управління України». [Електронний ресурс]. Доступно: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/831-2021-%D1%80#Text>
- [4] *Європейська Хартія місцевого самоврядування*. Страсбург, 15 жовт. 1985 / Виправлений текст офіційного перекладу Європейської хартії місцевого самоврядування відповідає тексту, опублікованому в «Офіційному віснику України» від 03.04.2015 № 24 на заміну тексту, опублікованому в «Офіційному віснику України» від 04.06.2013 № 39. [Електронний ресурс]. Доступно: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/994_036#Text
- [5] «Керівні принципи ОЕСР з корпоративного управління на підприємствах державної форми власності 2024», *OECD Publishing, Paris*, 2024. [Електронний ресурс]. Доступно: <https://is.gd/I0Hhnu> Дата звернення: Берез. 05, 2025.
- [6] О. Муза, «Особливості реалізації принципу належного урядування у публічному адмініструванні», *Юридичний вісник*, № 6, с. 83–89, 2020. [Електронний ресурс]. Доступно: http://yurvisnyk.in.ua/v6_2020/12.pdf Дата звернення: Берез. 05, 2025.
- [7] Н. М. Павлюк, В. М. Шайнер, «Адміністративно-правові засади забезпечення права на належне урядування (адміністрування)», *Юридичний науковий електронний журнал*, № 4, 2024. [Електронний ресурс]. Доступно: <http://www.lsej.org.ua/index.php/arkhiv-nomeriv?id=173> Дата звернення: Берез. 05, 2025.
- [8] План для Ukraine Facility 2024–2027. [Електронний ресурс]. Доступно: plan-ukraine-facility.pdf Дата звернення: Берез. 05, 2025.
- [9] С. В. Свірко, О. С. Дика, Т. М. Тростенюк, О. П. Сидоренко, та В. Ф. Загурський, «Принципи належного урядування на сучасному етапі розвитку людства: категоризація та концептуалізація», *Економіка, управління та адміністрування*, № 3(109), с. 74–90, 2024. [https://doi.org/10.26642/ema-2024-3\(109\)-74-90](https://doi.org/10.26642/ema-2024-3(109)-74-90)

- [10] *Стандарти належного адміністрування: європейські підходи та впровадження в Україні, на Панельній дискусії VIII Харківського міжнар. юр. форуму*. Харків: НЮУ імені Ярослава Мудрого, 2024, 139 с. [Електронний ресурс]. Доступно: <https://is.gd/9ESGBU> Дата звернення: Берез. 05, 2025.
- [11] О. В. Стовба, «Принцип "належного урядування": практика Європейського суду з прав людини», *Юридичний науковий електронний журнал*, № 2, 2024. [Електронний ресурс]. Доступно: <http://www.lsej.org.ua/index.php/arkhiv-nomeriv?id=171> Дата звернення: Берез. 05, 2025.
- [12] О. В. Ткаля, Розуміння належного врядування за сучасних умов. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: юридичні науки*, т. 31(70), № 2, ч. 2, с. 125–130, 2020. [Електронний ресурс]. Доступно: https://www.juris.vernadskyjournals.in.ua/journals/2020/2_2_020/part_2/26.pdf Дата звернення: Берез. 05, 2025.
- [13] Верховна Рада України. (2009, Листоп. 17). *Документ № 994_a16 «Утрехтська декларація про добре місцеве та регіональне врядування в неспокійний час: проблеми змін»*. [Електронний ресурс]. Доступно: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/994_a16#Text
- [14] «12 Principles of Good Democratic Governance», Council of Europe. Centre of Expertise for Multilevel Governance. [Online]. Available: <https://is.gd/uLK604> Application date: March 05, 2025.
- [15] «The Charter of Fundamental Rights of the European Union», *Official Journal of the European Communities*, с. 364/01, 2000. [Online]. Available: https://www.europarl.europa.eu/charter/pdf/text_en.pdf Application date: March 05, 2025.
- [16] *European Governance a White Paper*. Brussels, Belgium : Commission of the European Communities, 2001. [Online]. Available: <https://is.gd/fbfeyj> Application date: March 05, 2025.
- [17] Award for Good Administration, European Ombudsman, 2025. [Online]. Available: <https://www.ombudsman.europa.eu/> Application date: March 05, 2025.
- [18] *Extract from the Valencia Declaration 15th Conference of European Ministers responsible for local and regional government*. Valencia, Spain, 2007. [Online]. Available: <https://rm.coe.int/1680701699> Application date: March 05, 2025.

- [19] Governance for Sustainable Human Development. An Integrated Paper On The Highlights Of Four Regional Consultation Workshops on Governance for Sustainable Human Development, United Nations Development Programme, 1997. [Online]. Available: <https://digitallibrary.un.org/record/3831662?v=pdf> Application date: March 05, 2025.
- [20] Nominations for the European Ombudsman Award for Good Administration 2023, European Ombudsman, 2023. [Online]. Available: <https://www.ombudsman.europa.eu/en/event-document/en/168643> Application date: March 05, 2025.
- [21] Committee of Ministers of the Council of Europe. (2023, September 06). *Recommendation CM/Rec(2023)5 of the «Committee of Ministers to member States on the principles of good democratic governance» (Adopted by the Committee of Ministers at the 1473rd meeting of the Ministers' Deputies)*. [Online]. Available: <https://search.coe.int/cm?i=0900001680abeb87> Application date: March 05, 2025.
- [22] Strategy for innovation and good governance at local level. Centre of Expertise for Local Government Reform Directorate of Democratic Institutions Council of Europe. [Online]. Available: <https://www.osce.org/files/f/documents/7/6/86380.pdf> Application date: March 05, 2025.
- [23] Strategy for Innovation and Good Governance at Local Level. Structures and procedures for awarding the european label. Council of Europe, 2013. [Online]. Available: <https://rm.coe.int/1680746f16> Application date: March 05, 2025.
- [24] The European Label of Governance Excellence (ELoGE). Congress of Local and Regional Authorities of the Council of Europe. [Online]. Available: <https://www.coe.int/en/web/congress/the-european-label-of-governance-excellence-elope> Application date: March 05, 2025.
- [25] The Principles of Public Administration. OECD, Paris, 2023. [Online]. Available: <https://is.gd/S5l25r> Application date: March 05, 2025.
- [26] Tools on Good Democratic Governance. Congress of Local and Regional Authorities of the Council of Europe. [Online]. Available: <https://is.gd/ur9PrY> Application date: March 05, 2025.
- [27] What is Good Governance? United Nations Economic and Social Commission for Asia and the Pacific. 2009. [Online]. Available: <https://is.gd/9qEFVq> Application date: March 05, 2025.

Матеріал надійшов до редакції 17.03.2025 р.

TRENDS IN IMPLEMENTATION OF THE PRINCIPLES OF GOOD GOVERNANCE

Yan Voinikanis-Myrskyi,

PhD Student, 281 «Public Administration and Management»
of the Department of public administration and Project Management
Educational and Scientific Institute of Management and Psychology
SIHE «University of Educational Management».
Kyiv, Ukraine.

 <https://orcid.org/0009-0000-3647-8135>
yanvmir@gmail.com

Abstract. The article identifies trends in the development of good governance at the local level in the EU Member States and in Ukraine from the emergence of the concept of good governance (1997) to the present day. It is established that today there are many concepts related to «good governance»: «good administration», «good management», «good public administration», «good coordination», etc. Good governance is determined by certain principles that are defined for a certain level or area of governance. Although the sets of principles of good governance change, expand and become more specific, such principles as participation, accountability, and efficiency remain unchanged and relevant. Also, the principles of good governance at the local level have been unchanged since 2007. The EU experience was analyzed and it was found that systematic work is being carried out to implement good governance in the practice of public management and administration – adoption of documents, definition of a set of implementation tools, monitoring and control, introduction of awards for best governance practices, etc. It was found that the development of tools to support good governance reflects trends in social development, such as pandemic, war, digitalization, low participation of society in governance processes, etc. Currently, dozens of tools are used in the EU to build good governance, and the issue of its development remains on the agenda of EU institutions, which indicates its great importance for sustainable development. Approaches to support good governance in Ukraine are proposed: consolidation of the concept and set of specific principles of good governance in strategic national documents; development of nationwide recommendations for state authorities and local governments on the implementation of the principles of good governance and administration; development of a national system for monitoring their implementation; introduction of relevant competitions and awards; implementation of the principles of good governance in the documents and activities of state authorities and local self-government

bodies; systematic informing the public about their implementation; development of partnerships in this area; broad educational activities on the principles of good governance.

Keywords: good governance; good administration; principles of good governance; instruments of good governance; evolution of good governance; European experience of good governance; Ukrainian experience of good governance; international organizations; public administration reform.

ПЕРЕКЛАД, ТРАНСЛІТЕРАЦІЯ / TRANSLATED AND TRANSLITERATED

- [1] Borotba za nalezhne vriaduvannia u Skhidnii Yevropi / S. Blokman's ta in.; M. Emerson, Red., ta in. Kyiv, Ukraina : Lopatina O. O.; Briussel, Belhiia : Tsentr yevrop. polit. doslid., 2018. (in Ukrainian).
- [2] Kabinet Ministriv Ukrainy. (2024, Lystop. 15). Postanova № 1318 «Deiaki pytannia realizatsii instrumentu Ukraine Facility». [Elektronnyi resurs]. Dostupno: <https://is.gd/IUwCnm> (in Ukrainian).
- [3] Kabinet Ministriv Ukrainy. (2021, Lyp. 21). Rozporiadzhennia № 831-r «Deiaki pytannia reformuvannia derzhavnoho upravlinnia Ukrainy». [Elektronnyi resurs]. Dostupno: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/831-2021-%D1%80#Text> (in Ukrainian).
- [4] Ievropeiska Khartiia mistsevoho samovriaduvannia. Strasburh, 15 zhovt. 1985 / Vypravlenyi tekst ofitsiinoho perekladu Yevropeiskoi khartii mistsevoho samovriaduvannia vidpovidaie tekstu, opublikovanomu v «Ofitsiinomu visnyku Ukrainy» vid 03.04.2015 № 24 na zaminu tekstu, opublikovanomu v «Ofitsiinomu visnyku Ukrainy» vid 04.06.2013 № 39. [Elektronnyi resurs]. Dostupno: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/994_036#Text (in Ukrainian).
- [5] «Kerivni pryntsypy OESR z korporatyvnoho upravlinnia na pidpriemstvakh derzhavnoi formy vlasnosti 2024», OECD Publishing, Paris, 2024. [Elektronnyi resurs]. Dostupno: <https://is.gd/J0Hhnu> Data zvernennia: Berez. 05, 2025. (in Ukrainian).
- [6] O. Muza, «Osoblyvosti realizatsii pryntsypu nalezhnoho uriaduvannia u publichnomu administruvanni», Yurydychnyi visnyk, № 6, s. 83–89, 2020. [Elektronnyi resurs]. Dostupno: http://yurvisnyk.in.ua/v6_2020/12.pdf Data zvernennia: Berez. 05, 2025. (in Ukrainian).

- [7] N. M. Pavliuk, V. M. Shainer, «Administratyvno-pravovi zasady zabezpechennia prava na nalezhne uriaduvannia (administruvannia)», Yurydychnyi naukovyi elektronnyi zhurnal, № 4, 2024. [Elektronnyi resurs]. Dostupno: <http://www.lsej.org.ua/index.php/arkhiv-nomeriv?id=173> Data zvernennia: Berez. 05, 2025. (in Ukrainian).
- [8] Plan dlia Ukraine Facility 2024–2027. [Elektronnyi resurs]. Dostupno: [plan-ukraine-facility.pdf](#) Data zvernennia: Berez. 05, 2025. (in Ukrainian).
- [9] S. V. Svirko, O. S. Dyka, T. M. Trosteniuk, O. P. Sydorenko, ta V. F. Zahurskyi, «Pryntsypy nalezhnoho uriaduvannia na suchasnomu etapi rozvytku liudstva: katehoryzatsiia ta kontseptualizatsiia», Ekonomika, upravlinnia ta administruvannia, № 3(109), s. 74–90, 2024. [https://doi.org/10.26642/ema-2024-3\(109\)-74-90](https://doi.org/10.26642/ema-2024-3(109)-74-90) (in Ukrainian).
- [10] Standarty nalezhnoho administruvannia: yevropeiski pidkhody ta vprovadzhennia v Ukraini, na Panelnii dyskusii VIII Kharkivskoho mizhnar. yur. forumu. Kharkiv: NIuU imeni Yaroslava Mudroho, 2024, 139 s. [Elektronnyi resurs]. Dostupno: <https://is.gd/9ESGBU> Data zvernennia: Berez. 05, 2025. (in Ukrainian).
- [11] O. V. Stovba, «Pryntsyp "nalezhnoho uriaduvannia": praktyka Yevropeiskoho sudu z prav liudyny», Yurydychnyi naukovyi elektronnyi zhurnal, № 2, 2024. [Elektronnyi resurs]. Dostupno: <http://www.lsej.org.ua/index.php/arkhiv-nomeriv?id=171> Data zvernennia: Berez. 05, 2025. (in Ukrainian).
- [12] O. V. Tkalia, Rozuminnia nalezhnoho vriaduvannia za suchasnykh umov. Vcheni zapysky TNU imeni V. I. Vernadskoho. Seriia: yurydychni nauky, t. 31(70), № 2, ch. 2, s. 125–130, 2020. [Elektronnyi resurs]. Dostupno: https://www.iuris.vernadskyjournals.in.ua/journals/2020/2_2_020/part_2/26.pdf Data zvernennia: Berez. 05, 2025. (in Ukrainian).
- [13] Verkhovna Rada Ukrainy. (2009, Lystop. 17). Dokument № 994_a16 «Utrekhtska deklaratsiia pro dobre mistseve ta rehionalne vriaduvannia v nespokiinyi chas: problemy zmin». [Elektronnyi resurs]. Dostupno: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/994_a16#Text (in Ukrainian).
- [14] «12 Principles of Good Democratic Governance», Council of Europe. Centre of Expertise for Multilevel Governance. [Online]. Available: <https://is.gd/uLK604> Application date: March 05, 2025. (in English).
- [15] «The Charter of Fundamental Rights of the European Union», Official Journal of the European Communities, c. 364/01, 2000. [Online]. Available: https://www.europarl.europa.eu/charter/pdf/text_en.pdf Application date: March 05, 2025. (in English).

- [16] European Governance a White Paper. Brussels, Belgium : Commission of the European Communities, 2001. [Online]. Available: <https://is.gd/fbfeyi> Application date: March 05, 2025. (in English).
- [17] Award for Good Administration, European Ombudsman, 2025. [Online]. Available: <https://www.ombudsman.europa.eu/> Application date: March 05, 2025. (in English).
- [18] Extract from the Valencia Declaration 15th Conference of European Ministers responsible for local and regional government. Valencia, Spain, 2007. [Online]. Available: <https://rm.coe.int/1680701699> Application date: March 05, 2025. (in English).
- [19] Governance for Sustainable Human Development. An Integrated Paper On The Highlights Of Four Regional Consultation Workshops on Governance for Sustainable Human Development, United Nations Development Programme, 1997. [Online]. Available: <https://digitallibrary.un.org/record/3831662?v=pdf> Application date: March 05, 2025. (in English).
- [20] Nominations for the European Ombudsman Award for Good Administration 2023, European Ombudsman, 2023. [Online]. Available: <https://www.ombudsman.europa.eu/en/event-document/en/168643> Application date: March 05, 2025. (in English).
- [21] Committee of Ministers of the Council of Europe. (2023, September 06). Recommendation CM/Rec(2023)5 of the «Committee of Ministers to member States on the principles of good democratic governance» (Adopted by the Committee of Ministers at the 1473rd meeting of the Ministers' Deputies). [Online]. Available: <https://search.coe.int/cm?i=0900001680abeb87> Application date: March 05, 2025. (in English).
- [22] Strategy for innovation and good governance at local level. Centre of Expertise for Local Government Reform Directorate of Democratic Institutions Council of Europe. [Online]. Available: <https://www.osce.org/files/f/documents/7/6/86380.pdf> Application date: March 05, 2025. (in English).
- [23] Strategy for Innovation and Good Governance at Local Level. Structures and procedures for awarding the european label. Council of Europe, 2013. [Online]. Available: <https://rm.coe.int/1680746f16> Application date: March 05, 2025. (in English).

- [24] The European Label of Governance Excellence (ELoGE). Congress of Local and Regional Authorities of the Council of Europe. [Online]. Available: <https://www.coe.int/en/web/congress/the-european-label-of-governance-excellence-elope> Application date: March 05, 2025. (in English).
- [25] The Principles of Public Administration. OECD, Paris, 2023. [Online]. Available: <https://is.gd/S5l25r> Application date: March 05, 2025. (in English).
- [26] Tools on Good Democratic Governance. Congress of Local and Regional Authorities of the Council of Europe. [Online]. Available: <https://is.gd/ur9PrY> Application date: March 05, 2025. (in English).
- [27] What is Good Governance? United Nations Economic and Social Commission for Asia and the Pacific. 2009. [Online]. Available: <https://is.gd/9qEFVq> Application date: March 05, 2025. (in English).

Reviewed April 26, 2025

Published May 22, 2025



This work is licensed under Creative Commons Attribution-NonCommercial-ShareAlike 4.0 International License.

© Yan Voinikanis-Myrskyi, 2025