

УДК 352(477)-027.1  
JEL M 38; F 02

## ПРО ОСОБЛИВОСТІ КОНЦЕПЦІЇ «GOOD GOVERNANCE» ТА ЇЇ ЗАСТОСУВАННЯ ДЛЯ РОЗВИТКУ МОДЕЛІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В УКРАЇНІ В УМОВАХ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ ТА ГЛОБАЛІЗАЦІЇ

Василь Зеленко<sup>1</sup>, Наталія Зеленко<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Львівський національний університет імені Івана Франка,  
79008, м. Львів, вул. Коперника, 3  
e-mail:vasylzelenko@gmail.com; ORCID: 0000-0002-7073-3635

<sup>2</sup>Національний університет «Львівська політехніка»  
79013, м. Львів, вул. Степана Бандери, 12  
e-mail:nzelenko25@gmail.com; ORCID: 0000-0003-4310-5032

**Анотація.** Розбудова України як демократичної, правової, соціальної держави, під впливом трансформаційних, євроінтеграційних та глобалізаційних змін, вимагає застосовування до системи національного публічного управління позитивно випробуваних механізмів управління країн західної демократії. Адаптація таких практик дасть змогу сформувати оптимальні системи публічного управління на різних рівнях державного апарату. Одним із таких дієвих механізмів є концепція «Good Governance» (добре або належне урядування), сутність та особливості якої досліджено авторами у даній публікації.

Метою статті є визначення особливостей впливу процесів євроінтеграції та глобалізації на формування національної моделі «доброго врядування» в Україні задля формування висновків та пропозицій щодо подальшого вдосконалення національної концепції публічного управління та адміністрування загалом.

У статті концепція «Good Governance» представлена як гармонійне поєднання двох базових складників: демократичність практики прийняття й реалізації управлінських рішень та ефективність, а саме досягнення позитивного результату за умов мінімізації витрат, розглянуто сильні та слабкі сторони застосування даної концепції.

Дослідженням доведено, що добре врядування – це концепція ефективного і відповідального публічного управління, яка повинна широко застосовуватися як серед загальнодержавної влади так і серед публічних органів регіонального та місцевого рівнів самоврядування. У дослідженні використано такі методи як аналіз (для вивчення основних моделей публічного управління), синтез (при здійсненні узагальнень результатів дослідження щодо впровадження системи доброго урядування в Україні та світі), наукове абстрагування, методи індукції та дедукції, узагальнення і порівняння, систематизації, візуалізації результатів дослідження.

**Ключові слова:** публічне управління, добре урядування, рішення, ефективність, демократія, моделі, влада, місцеве самоврядування.

**Постановка проблеми.** Беручи до уваги той факт, що від здобуття незалежності Україна розвивалась за моделлю управління, яка містила велику кількість пережитків з радянського минулого, в умовах сьогодення багато сфер публічного управління потребують суттєвої модернізації. Щоб позбутися даних проблем та вийти на власний шлях розвитку потрібен певний час і орієнтування (але не точне копіювання) на позитивні практики розвинутих держав світу.

Переважна більшість вітчизняних фахівців, які досліджують процеси реформування публічного управління та місцевого самоврядування, погоджуються з ефективністю моделей «Good Governance» ЄС, США та Канади і необхідністю впровадження їх принципів в сучасну українську систему.

Ба-більше, дослідження теоретико-методологічних аспектів належного врядування є надзвичайно актуальним через призму подальшого вдосконалення національної концепції публічного управління та адміністрування, налагодження і систематичної роботи органів влади задля протистояння глобалізаційним викликам та ефективного втілення реформ з європейської та євроатлантичної інтеграції України.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Широкий спектр проблематики впливу процесів євроінтеграції та глобалізації на становлення належного врядування висвітлюється в працях вітчизняних авторів, зокрема, таких, як: Кухарева Г.П. (розглядає належне урядування як спосіб становлення ефективної системи публічного управління в Україні), Шаульська Г.М. (досліджує західні управлінські моделі сьогодення), Новак-Каляєва Л.М. (аналізує тенденції до конвергенції в концепціях публічного управління), Балабасва З. (вивчає європейські практики впровадження принципів демократичного врядування), Олійник О. (аналізує традиції врядування у національному державотворенні), Толкованов В.В., Гук А.К (досліджують принципи доброго врядування та доводять їх загальноєвропейську цінність) тощо.

Незважаючи на доволі великий інтерес наукової спільноти до вивчення проблем публічного управління (в розрізі сфери доброго врядування), в силу постійних трансформацій та змін у нашій державі, до сьогодні у повній мірі не вироблено чітко сформованої національної моделі доброго врядування, що і зумовлює проведення подальших наукових розвідок у цій площині.

**Постановка завдання.** Метою даної статті є визначення особливостей впливу процесів євроінтеграції та глобалізації на формування національної моделі «доброго врядування» в Україні задля обґрунтування рекомендацій щодо подальшого вдосконалення національної концепції публічного управління та адміністрування.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Світова наука та практика з урахуванням вимог часу постійно винаходила та апробувала різні концепції публічного управління. Так, найбільш відомими та поширеними в світі є три концепції такого управління: класична модель управління (Old Public Management), новий публічний менеджмент (New Public Management) і належне урядування (Good Governance). Ці три концепції управління поступово змінювали одна одну після Другої світової війни [1, с. 76].

Вдавшись до ретроспективного аналізу даного поняття, зазначимо, що концепція «Доброго врядування» («Good Governance») виникла в міжнародному порядку денному

після повалення Берлінської стіни, а першою міжнародною інституцією, яка згадала про належне урядування, став Світовий банк, який ще в 1989 р. у дослідженні що стосувалося держав Південної Африки та мало назву «Від кризи до сталого розвитку», визначив термін «урядування» (Governance) як «націлене на забезпечення розвитку застосування політичної влади для управління національними справами» [2].

Дана концепція вперше була запроваджена в Європейському Союзі (далі – ЄС) на початку XXI століття і сформувалась на основі концепцій, які виникали з основоположних принципів становлення ЄС, практики його функціонування та з необхідності вирішення нагальних та першочергових для того часу проблем. Зокрема, мова йде про концепції політичних мереж, багаторівневого управління і Європейського адміністративного простору. Однак, саме як управлінська модель «Добре врядування» сформувалося у 1997 році, коли вийшла у світ Програма розвитку ООН «Governance» для сталого розвитку людських ресурсів» [3, с. 14].

У Звіті «Про розвиток людства» 2002 р., підготовлений Програмою розвитку ООН, визначено, що з погляду розвитку людства поняття «належне урядування» та «демократичне урядування» є синонімічними та визначено основні ознаки належного урядування, а саме: участь; верховенство права; прозорість; відповідальність; орієнтація на консенсус; справедливість; ефективність та результативність; підзвітність; стратегічне бачення [4].

Що стосується нашої держави, то вступаючи до Ради Європи Україна задля дотримання ст. 3 Статуту Ради Європи взяла на себе низку зобов'язань, які були включені до Висновку Парламентської Асамблеї Ради Європи № 190 (1995) [5]. Питання про запровадження належного врядування у вітчизняне правове поле стояло на порядку денному ще починаючи з 2000-х років, однак набуло конкретних контурів лише після того, коли наша держава взяла активний курс на європейську інтеграцію у 2014 році.

Відтак, для всебічного усвідомлення усієї суті даної категорії, необхідно вдатися до аналізу цієї дефініції. У загальному сенсі поняття «врядування» визначають як «вироблення у колегіальний спосіб із залученням максимально можливої чи доцільної кількості членів конкретної громади життєво важливих рішень щодо впорядкування суспільного життя та делегування для їх реалізації обраним для цього особам певних повноважень» [6, с. 50].

Зауважимо, що нині відсутній загальноприйнятий переклад українською мовою назви «good governance», а тому науковцями використовуються різні терміни, такі, як «належне урядування», «добре урядування», «якісне урядування», «демократичне урядування», «ефективне урядування» тощо.

У правовій доктрині та практиці, а також сучасних міжнародних нормативно-правових документах урядування розуміється як:

- здійснення економічної, політичної та адміністративної влади з метою управління життям країни на всіх рівнях [7];
- управлінські процеси, здійснювані державними установами з метою управління державними справами та державними ресурсами на умовах забезпечення реалізації прав людини [8];

- система цінностей, політик та інституцій, за допомогою яких суспільство керує своїми соціальними, політичними та економічними справами через взаємодію з/та всередині уряду, громадянського суспільства та приватного сектору [9];
- правила, процеси і поведінка, які впливають на те, яким чином застосовується влада на пан'європейському рівні, особливо у питаннях транспарентності, співучасті, підзвітності, ефективності та злагодженості [10];
- правила (норми), процеси та відповідні моделі поведінки визначених суб'єктів, за допомогою яких забезпечуються публічні і приватні інтереси, менеджмент ресурсів, реалізовується державна влада у суспільстві [11];
- процес прийняття рішень та методи, за допомогою яких такі рішення впроваджуються, перевіряються й переглядаються. До того ж, до структури даної категорії входять різного роду механізми й інституції, за допомогою яких громадяни та групи осіб задовольняють свої інтереси, реалізують свої законні права, виконують обов'язки, досягають компромісу і т. д. [12];
- таке, що визначає інституційне середовище, у якому громадяни взаємодіють між собою та з урядовими структурами і їх службовцями [2].

Отже, «належне врядування» можна визначити як специфічну форму організації публічного (державного) управління, за якого відбувається активна співпраця органів державної влади й органів місцевого самоврядування із громадянським суспільством, людиною, підприємцями за допомогою інформаційно-комунікативних технологій.

На практиці добре врядування можна виміряти за численними показниками, розробленими для порівняльного аналізу й політичного консультування урядів будь-яких країн. Основними вимогами Світового банку до систем врядування й адміністрування в країнах-одержувачах економічної допомоги є: участь громадян і відповідальність; політична стабільність і відсутність насильства; ефективність уряду; якість регуляторної політики; верховенство права; контроль корупції [13].

Потрібно зауважити, що точно оцінити якість врядування в країні можна, лише враховуючи додаткові економічні, геостратегічні й політичні інтереси. Концепція доброго врядування виходить з того, що в XXI столітті врядування має базуватися на розподілі влади, участі й транскордонному співробітництві. Така політика, керована загальноновизнаними в усьому світі правилами, може суперечити прагненню до суверенітету й демократичному праву націй на самовизначення. Єдиний спосіб урегулювання цих суперечностей – добровільна співпраця в межах країн і на міжнародному рівні. Керівні принципи доброго врядування: участь громадян, верховенство права й відповідальність. Їхня реалізація вимагає готовності до політичного компромісу й балансування інтересів, дотримання правил у сенсі добровільного самообмеження, а також ефективного контролю й, у разі потреби, покарання за порушення. З цього можна зрозуміти, що добре врядування - це концепція, для втілення якої потрібно дуже багато передумов. Вона потребує однозначної, демократично-легітимізованої політичної волі, а також відповідних політично-адміністративних знань і здібностей [14, с. 4].

Варто констатувати, що принцип належного урядування виконує подвійну функцію: з одного боку, він являє собою кошик, в якому окремі різні правила зосереджені разом одне з одним навколо загальної основоположної ідеї (мається на увазі, ідеї належного урядування), а з іншого – він може бути генератором для появи нових правил, які стосуються тієї ж самої ідеї та викликані вимогами часу. Як принцип, він становить відкрите джерело прав і обов'язків [15, с. 4–5].

Сьогодні перед усіма країнами-членами Ради Європи стоять важливі завдання у досягненні спільних цілей в питаннях забезпечення доброго місцевого і регіонального урядування, зокрема, спроможності місцевих і регіональних органів влади забезпечувати високу якість послуг та адекватно реагувати на законні очікування громадян, відповідності між повноваженнями і ресурсами місцевої і регіональної влади, збільшення зацікавленості та залучення громади до вирішення державних проблем як на місцевому, так і на регіональному рівні, формування співпраці між місцевою і регіональною владою, в тому числі прикордонного та транскордонного співробітництва [16].

Розуміючи необхідність забезпечення доброго урядування не лише правовими, але й інституційними інструментами, європейські інституції (насамперед, Рада Європи та ЄС) активно сприяють міжнародному співробітництву у цій сфері, тим самим дозволяючи країнам-членам вчитися і збагачуватися на досвіді інших, розробляти спільні підходи до розуміння та вирішення існуючих питань впровадження стандартів доброго урядування. Є природнім той факт, що кожна країна має зацікавленість не тільки у внутрішньому розвитку цього суспільного блага, але й в досягненні доброго місцевого і регіонального управління на усьому Європейському континенті.

Ефективною формою обговорення актуальних питань розробки та впровадження стандартів доброго урядування на місцевому і регіональному рівнях стало проведення на регулярній основі Європейської конференції міністрів, відповідальних за питання місцевого і регіонального розвитку [17].

Відтак, під час вступу до Ради Європи 9 листопада 1995 року Україна, з метою дотримання статті 3 Статуту Ради Європи, взяла на себе низку зобов'язань, внесених до Висновку Парламентської Асамблеї Ради Європи № 190 (1995), зокрема щодо розвитку місцевої та регіональної демократії [5].

Необхідно зазначити, що важливим чинником розвитку національного законодавства та реалізації політики європейської інтеграції України є участь нашої держави у міжнародних конвенціях Ради Європи (які встановлюють спільні для усіх країн європейського континенту стандарти доброго урядування на місцевому і регіональному рівнях), а також на спільних самітах Україна ЄС (де переймаються кращі практики функціонування європейського адміністративного простору). На сьогоднішній день подібними стандартами уряд керується під час реалізації широкомасштабної реформи місцевого самоврядування в Україні.

На підставі вивчення європейських практик імплементації принципів демократичного урядування, результати якого пропонує проф. З. Балабаєва у [16], автори статті провели SWOT-аналіз перспектив запровадження Україною концепції «Good Governance» (табл. 1).

Таблиця 1

**SWOT-аналіз запровадження Україною концепції «Good Governance»**

<b>Сильні сторони політичної системи</b>
формальна й фактична структурованість політичних влад усередині політичної системи; наявне об'єднання кількох політичних влад навколо загалом спільних принципів реформування публічного управління та економіки в цілому; пріоритетність реформаційних прагнень верхівки політичної системи перед консервативними; наявність позасистемних ресурсів (позапарламентські політичні партії, громадські організації та рухи) для забезпечення реформ.
<b>Слабкі сторони політичної системи</b>
часта відсутність чіткого бачення цілей, завдань і перспектив розвитку системи; брак професійності виконавців (менеджерів і працівників) вищих рівнів у питаннях реформування політичних інститутів; слабкість прямих інформаційних зв'язків між політичною системою та «споживачем» її послуг – суспільством; високі внутрішні ризики блокування частиною менеджерів і працівників дій з реформування окремих інститутів і системи в цілому; дефіцит повноцінних ресурсів: матеріальних, людських, ідейних, інформаційних і владних; різні системи цінностей, а отже, різні ідеологічні та ідейні платформи учасників правлячої коаліції можуть сповільнити трансформаційні процеси, створити ситуацію неприйняття рішень; високий рівень політичної корупції всередині політичної еліти
<b>Можливості</b>
до зовнішніх можливостей належить готовність і реальні дії потужних міжнародних партнерів (ЄС, США, Канада тощо) у сприянні модернізаційним реформам; сильна владна вертикаль дає змогу мобілізувати матеріальні, людські, інформаційні ресурси з зовнішнього оточення політичної системи: суспільства, бізнесу, міжнародних джерел; зовнішнє експертне знання від країн-донорів здатне принаймні розробити комплекси заходів із реформування політичної системи; поки що помітний кредит довіри й готовність підтримки від значної частини суспільства; у резерві – потужний інститут місцевого самоврядування, спроможний значно ефективніше вирішувати реформаційні завдання в кожному окремому випадку.
<b>Загрози</b>
громадянське суспільство в разі його відсторонення від розробки й здійснення реформ, браку прогресу здатне істотно заблокувати навіть позитивні реформаторські дії політичної системи; ймовірність відсутності єдності в основних зовнішніх партнерів у майбутньому стосовно ситуації в Україні та шляхів виходу з кризи може загрожувати скороченням надходження ресурсів ззовні, що посилить ризики гальмування й блокування реформ; воєнні дії відтягують значну частину ресурсів від реформаторських дій; підтримка з боку «споживачів» політичних послуг – суспільних і бізнесових груп у разі тривалих невдач реформаторів може поступитися місцем опору, що призведе до зменшення чи навіть повного блокування надходження ресурсів усіх видів.

Джерело: складено авторами за [16].

Парадоксально, що сильні й слабкі сторони політичної системи між собою дуже тісно пов'язані. Так, присутність у парламенті досить великої коаліції, здатної ухвалювати реформаторські рішення, нівелюється розбіжностями в поглядах усередині самої коаліції та «ревнощами» між складовими фракціями, тобто структурованість політичних влад, що мала би сприяти виробленню зважених рішень, як це відбувається в «класичних» неокорпоративістських політичних системах, постає водночас і як негативна обставина, оскільки вона заважає досягненню консенсусу, необхідного для гармонійного управління. Це пов'язано не так із загальними цілями й прагненнями, як

із механізмами їх досягнення: окремі угруповання всередині правлячої коаліції беруть за основу поступове, «інкрементальне» реформування системи управління, тоді як інші виступають з позицій радикалізму й максимально швидкого руйнування старої й побудови нової політико-адміністративної системи. В умовах істотної невизначеності поточної політичної та економічної ситуації в Україні (особливо із врахування впливу російської агресії) обидва екстремуми мають свої переваги й свої небезпеки, й встановлення балансу між ними є значною мірою ситуативним. Розмитість уявлень про «кінцевий» або принаймні задовільний результат реформування/досягнення має тимчасовий характер і поступово зменшується в результаті «спроб і помилок» у напрямі реформ. Ситуативність згоди й конфлікту між окремими групами реформаторської правлячої коаліції означає нелінійний процес взаємодії, а отже, важко піддається прогнозуванню й оцінці перспектив. Брак професіоналів у питаннях реформування вищих управлінських інститутів міг би бути компенсований хоча би на початкових стадіях запрошенням фахівців ззовні політичної системи, в тому числі з-за кордону, як це й було зроблено на прикладі Н. Яресько, А. Абромавичуса та інших. Однак тут існує небезпека невідповідності реформаційних заходів умовам і специфіці вітчизняної системи управління через недостатню обізнаність у них запрошених фахівців і їхнє цілком логічне небажання підтримувати неформальні принципи й процедури, що склалися в політичній системі протягом тривалого попереднього періоду [16].

Суперечності процедурних формальних і неформальних аспектів кадрового забезпечення політичних та державних інститутів як у сенсі призначення, так і звільнення посадовців різних рівнів значно утруднюють очищення системи управління від некваліфікованих чи недобросовісних чиновників. Ще одним негативним чинником є інституційний ізоморфізм – прагнення політичних інститутів зберегти форму, притаманну їм з минулого, або набути під впливом зовнішніх тисків форми, властиві важливому зовнішньому оточенню.

З метою оцінки зазначених стимулів і перешкод зручно скористатися поширеною моделлю «кошика для сміття», яка була розроблена й пізніше удосконалена багатьма західними ученими. За цією моделлю політичне рішення є результатом об'єднання трьох потоків: потоку проблем, потоку розв'язків проблем і потоку інтересів акторів процесу ухвалення рішення. Політичне рішення може бути ухвалене і за відсутності повного збігу потоків, але для цього має відкритися «вікно можливостей» [18].

Українські демократичні перетворення ще перебувають на стадії поступового розвитку, який вкрай важко спрогнозувати, враховуючи постійний негативний вплив повномасштабного вторгнення росії. Відтак, саме обмін досвідом із європейськими країнами та іншими демократично-розвинутими країнами світу сприятиме подальшому впровадженню демократичних принципів та ідей у свідомість та повсякденну діяльність громадян усіх взаємодіючих держав.

**Висновки та перспективи подальших досліджень.** Результати проведеного дослідження вказують на те, що концепція «належного (доброго) врядування» (Good Governance) виникла на основі фундаментальних для західної правової доктрини понять демократії та верховенства права. Відтак, «належне врядування» є ефективною формою

участі людини в здійсненні публічної влади, шляхом використання інформаційних технологій, що забезпечують налагодження взаємодії з громадськістю на всіх етапах прийняття рішення та можливість контролю за діяльністю органів публічної влади з метою відстоювання прав окремих громадян та вирішення загально-соціальних справ.

Сучасне українське суспільство характерне особливістю того, що населення живе за законами ринкової економіки, прагне поширення приватної власності, хоче чесної конкуренції, однак ще «за інерцією» відтворює радянські стереотипи про соціальну справедливість, водночас часто толеруючи корупцію. Успіх демократичних перетворень у країні пов'язаний зі зміною психології людей, соціальних норм звичної поведінки: від позиції «гвинтика», який очікує вказівок, до відчуття себе самостійним, активним суб'єктом власного життя та суспільства, тобто дійсним громадянином правової демократичної держави. В Україні не буде ефективного й відповідального уряду, поки громадяни повністю не відмовляться від минулої моделі поведінки (повної довіри та невтручання у роботу влади) на користь захищеної приватної власності, підприємницької ініціативи, і, зрештою, вільної економічної конкуренції без рейдерства, нечесних пільг, перепон та корупції серед чиновників [19].

Що стосується впровадження нової національної моделі «належного врядування» в Україні, то за забезпечення ефективності цього процесу це допоможе комплексно вирішувати питання реформування всієї публічно-владної сфери в бік демократизації та імплементації міжнародних та європейських стандартів державотворчої практики.

Відтак, принципово нова для нашої держави концепція «Good Governance» має бути зосереджена на всебічне розширення сфери участі громадськості в управлінні з одночасним гарантуванням того, що різноманітні пріоритети (економічні, соціальні, політичні тощо) повинні бути максимально пронизані демократичними засадами та виражатися у тому, що голоси усіх громадян (навіть набідніших і соціально незахищених) бралися до уваги під час прийняття важливих державних рішень. Правильна апробація даної концепції в українських реаліях буде сприяти розвитку громадянського суспільства на основі європейських та світових стандартів, без якого не може існувати сучасна демократична, економічно міцна та політично стабільна держава.

### Список використаних джерел

1. Кухарева Г. П. Належне урядування як шлях до становлення дієвої системи публічного управління в Україні. *Теорія та практика публічного управління*. 2015. Вип. 3. С. 76–83.
2. Sub-Saharan Africa: From Crisis to Sustainable Growth. URL: [http://www.wds.worldbank.org/external/default/WDSContentServer/WDSP/IB/1999/12/02/000178830\\_98101901364149/Rendered/PDF/multiOpage.pdf](http://www.wds.worldbank.org/external/default/WDSContentServer/WDSP/IB/1999/12/02/000178830_98101901364149/Rendered/PDF/multiOpage.pdf)
3. Шаульська Г. М. Сучасні західні управлінські моделі. *Наукові записки Інституту законодавства Верховної Ради України*. Київ, 2018. № 3. С. 111–116. URL: <https://cutt.ly/umeRMn3>.
4. Human Development Report 2002: Deeping democracy in a fragmented world / United Nations Development Programme (UNDP). New York: Oxford University Press. 2002. URL: [http://hdr.undp.org/sites/default/files/reports/263/hdr\\_2002\\_en\\_complete.pdf](http://hdr.undp.org/sites/default/files/reports/263/hdr_2002_en_complete.pdf).



5. Висновок N 190 (1995) Парламентської Асамблеї Ради Європи щодо заявки України на вступ до Ради Європи. Страсбург, 26 вересня 1995 року. URL: [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/994\\_590#Text](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/994_590#Text).
6. Олійник О. Традиції врядування у національному державотворенні: міфи й реальність. *Вісник Національної академії публічного управління при Президентові України*. 2012. Вип. 1. С. 49–56. URL: <https://cutt.ly/Tn5wEJu>.
7. Governance for sustainable human development: a UNDP policy document / United Nations Development Programme. 1997. January. URL: [http://hdr.undp.org/sites/default/files/reports/258/hdr\\_1997\\_en\\_complete\\_nostats.pdf](http://hdr.undp.org/sites/default/files/reports/258/hdr_1997_en_complete_nostats.pdf).
8. Новак-Каляєва Л.М. Сучасні тенденції до конвергенції в концепціях публічного управління. *Вісник Національної Академії державного управління при Президентові України*. 2013. № 1. С. 29–41. URL: <https://cutt.ly/jn5eFaU>.
9. UNDP Note on Governance for Human development, 2004. URL: <http://www.kosovo.undp.org/repository/docs/KHDR2004.pdf>.
10. European Governance. A White Paper. Commission of the European Communities. COM (2001) 428 final. Brussels, 25.07.2001. URL: [http://ec.europa.eu/governance/contrib\\_etc\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/governance/contrib_etc_en.pdf).
11. Communication on Governance and development. Report from the Commission on European Governance. Commission of the European Communities, Luxembourg, Office for Official Publications of the European Communities, 2003. URL: <http://www.kosovo.undp.org/re-pository/docs/KHDR2004.pdf>.
12. Neumayer E. Is good governance rewarded? A Cross-national Analysis of Debt Forgiveness. *World development*, Vol. 30, No 6. Records Management: the key to good governance and sustainable development. URL: [http://www.lse.ac.uk/collections/geographyAndEnvironment/whosWho/profiles/neumayer/pdf/Article%20in%20World%20Development%20\(Good%20Governance\).pdf](http://www.lse.ac.uk/collections/geographyAndEnvironment/whosWho/profiles/neumayer/pdf/Article%20in%20World%20Development%20(Good%20Governance).pdf).
13. Офіційна сторінка Фонду Бертельсманна. URL: [www.bertelsmann-stiftung.de](http://www.bertelsmann-stiftung.de).
14. Чада Роланд. Good Governance: Рамки для впорядкування доброго урядування. Європейська Академія Берліна, 2016. URL: [http://agree-europe.de/images/Expertenbeitraege/Expertenbeitrag\\_Czada\\_UKR.pdf](http://agree-europe.de/images/Expertenbeitraege/Expertenbeitrag_Czada_UKR.pdf).
15. Viczi P. The Institution of Good Administration in the Council of Europe. URL: [http://www.law.muni.cz/sborniky/cofola2008/files/pdf/sprava/vaczi\\_peter.pdf](http://www.law.muni.cz/sborniky/cofola2008/files/pdf/sprava/vaczi_peter.pdf).
16. Балабаєва З. Європейський досвід розробки та впровадження в практику принципів демократичного врядування / Зінаїда Балабаєва. URL: <http://www.nbu.gov.ua/node/2116>.
17. Толкованов В. В., Гук А. К. Коментар Рекомендації 102 (2001) та Резолюції 123 (2001) Конгресу місцевих та регіональних влад Ради Європи щодо стану місцевої і регіональної демократії в Україні. *Збірник науково-аналітичних матеріалів присвячених десятиї річниці Фонду сприяння місцевому самоврядуванню України*, 2002. С. 356–358. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=565>.
18. Kingdon J. *Agendas, Alternatives, and Public Policies*. 2nd edition. Harper Collins Publishers. 2010. 254 p. URL: <https://cutt.ly/Mn5yqLx>.
19. Додатковий протокол Європейської хартії місцевого самоврядування про право участі у справах місцевого органу влади про право участі у справах місцевого органу влади. URL: [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/994\\_946#Text](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/994_946#Text).

## References

1. Kukhareva H.P. (2015). Nalezhne uryaduvannya yak shlyakh do stanovlennya diyevoyi systemy publichnoho upravlinnya v Ukrayini. [Proper governance as a way to create an effective system of public administration in Ukraine]. *Teoriya ta praktyka publichnoho upravlinnya*. Vyp. 3. S. 76–83. [in Ukrainian].
2. Sub-Saharan Africa: From Crisis to Sustainable Growth. URL:[http://www.wds.worldbank.org/external/default/WDSContentServer/WDSP/IB/1999/12/02/000178830\\_98101901364149/Rendered/PDF/multiOpag.pdf](http://www.wds.worldbank.org/external/default/WDSContentServer/WDSP/IB/1999/12/02/000178830_98101901364149/Rendered/PDF/multiOpag.pdf) .[In English].
3. Shaul's'ka H.M. (2018). Suchasni zakhidni upravlins'ki modeli. [Modern western management models] *Naukovi zapysky Instytutu zakonodavstva Verkhovnoyi Rady Ukrayiny*. Kyiv. № 3. S. 111–116. URL: <https://cutt.ly/umeRMn3>. [in Ukrainian].
4. Human Development Report 2002: Deeping democracy in a fragmented world / United Nations Development Programme (UNDP). New York: Oxford University Press. 2002. URL: [http://hdr.undp.org/sites/default/files/reports/263/hdr\\_2002\\_en\\_complete.pdf](http://hdr.undp.org/sites/default/files/reports/263/hdr_2002_en_complete.pdf). [In English].
5. Vysnovok N 190 (1995) Parlament-s'koyi Asambleyi Rady Yevropy shchodo zayavky Ukrayiny na vstup do Rady Yevropy. [Conclusion N 190 (1995) of the Parliamentary Assembly of the Council of Europe regarding Ukraine's application to join the Council of Europe]. Strasburh, 26 veresnya 1995 roku. URL: [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/994\\_590#Text](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/994_590#Text) . [in Ukrainian].
6. Oliynyk. (2012). Tradytsiyi vryaduvannya u natsional'nomu derzhavotvorenni: mify y real'nist'. [Traditions of governance in national state formation: myths and reality]. *Visnyk Natsional'noyi akademiyi publichnoho upravlinnya pry Prezydentovi Ukrayiny*. Vyp. 1. S. 49–56 URL: <https://cutt.ly/Tn5wEJu>. [in Ukrainian].
7. Governance for sustainable human development: a UNDP policy document / United Nations Development Programme. 1997. January. URL: [http://hdr.undp.org/sites/default/files/reports/258/hdr\\_1997\\_en\\_complete\\_nostats.pdf](http://hdr.undp.org/sites/default/files/reports/258/hdr_1997_en_complete_nostats.pdf) . [In English].
8. Novak-Kalyayeva L.M. (2013). Suchasni tendentsiyi do konverhentsiyi v kontseptsiyakh publichnoho upravlinnya. [Modern trends towards convergence in the concepts of public administration]. *Visnyk Natsional'noyi akademiyi publichnoho upravlinnya pry Prezydentovi Ukrayiny*.. № 1. s. 29–41. URL: <https://cutt.ly/jn5eFaU> .[in Ukrainian].
9. UNDP Note on Governance for Human development, 2004. URL: <http://www.kosovo.undp.org/repository/docs/KHDR2004.pdf>. [In English].
10. European Governance. A White Paper. Commission of the European Communities. COM (2001) 428 final. Brussels, 25.07.2001. URL: [http://ec.europa.eu/governance/contrib\\_efc\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/governance/contrib_efc_en.pdf). [In English].
11. Communication on Governance and development. Report from the Commission on European Governance. Commission of the European Communities, Luxembourg, Office for Official Publications of the European Communities, 2003. URL: <http://www.kosovo.undp.org/re-pository/docs /KHDR2004.pdf>. [In English].
12. Neumayer E. Is good governance rewarded? A Cross-national Analysis of Debt Forgiveness. *World development*, Vol. 30, No 6. Records Management: the key Debt Forgiveness. *World development*, Vol. 30, No 6. Records Management: the key to good governance and sustainable development. URL: [http://www.lse.ac.uk/collections/geographyAndEnvironment/whosWho/profiles/neumayer/pdf/Article%20in%20World%20Development%20\(Good%20Governance\).pdf](http://www.lse.ac.uk/collections/geographyAndEnvironment/whosWho/profiles/neumayer/pdf/Article%20in%20World%20Development%20(Good%20Governance).pdf) [In English].

13. Ofitsiyna storinka Fondu Bertel'smanna. URL: [www.bertelsmann-stiftung.de](http://www.bertelsmann-stiftung.de). [in Ukrainian].
14. Chada Roland.( 2016). Good Governance: Ramky dlya vporyadkuvannya dobroho uryaduvannya. [Good Governance: A framework for streamlining good governance] *Yevropeys'ka Akademiya Berlina*, URL: [http://agree-europe.de/images/Expertenbeitraege/Expertenbeitrag\\_Czada\\_UKR.pdf](http://agree-europe.de/images/Expertenbeitraege/Expertenbeitrag_Czada_UKR.pdf). [in Ukrainian].
15. Viczi P. The Institution of Good Administration in the Council of Europe URL: [http://www.law.muni.cz/sborniky/cofola2008/files/pdf/sprava/vaczi\\_peter.pdf](http://www.law.muni.cz/sborniky/cofola2008/files/pdf/sprava/vaczi_peter.pdf)[In English].
16. Balabayeva Z. Yevropeyc'kyy docvid pozpobky ta vppovadzhennya v ppaktyky ppyntsyviv demokratychnoho vpyadyvannya[European evidence of the practice and implementation of the principles of democratic governance in practice].URL: <http://www.nbu.gov.ua/node/2116>. [in Ukrainian].
17. Tolkovanov V.V., Huk A.K. ( 2002). Komentar Rekomendatsiyi 102 (2001) ta Rezolyutsiyi 123 (2001) Konhresu mistsevykh ta rehional'nykh vlad Rady Yevropy shchodo stanu mistsevoyi i rehional'noyi demokratiyi v Ukrayini. [ommentary on Recommendation 102 (2001) and Resolution 123 (2001) of the Congress of Local and Regional Authorities of the Council of Europe on the state of local and regional democracy in Ukraine]. *Zbirnyk naukovo-analitychnykh materialiv prysvyachenykh desyaty richnytsi Fondu spryyannya mistsevomu samovryaduvannyu Ukrayiny*, s. 356-358. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=565>. [in Ukrainian].
18. Kingdon J. Agendas, Alternatives, and Public Policies. 2nd edition // Harper Collins Publishers. – 2010. – 254 p. URL: <https://cutt.ly/Mn5yqLx> [In English].
19. Dodatkovyy protokol Yevropeys'koyi khartiyi mistsevoho samovryaduvannya pro pravo uchasti u spravakh mistsevoho orhanu vlady pro pravo uchasti u spravakh mistsevoho orhanu vlady. URL: [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/994\\_946#Text](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/994_946#Text). [in Ukrainian]

## ON FEATURES OF THE «GOOD GOVERNANCE» CONCEPT AND ITS APPLICATION FOR THE DEVELOPMENT OF THE PUBLIC GOVERNANCE MODEL IN UKRAINE IN THE CONDITIONS OF EU INTEGRATION AND GLOBALIZATION

Vasyl Zelenko<sup>1</sup>, Natalia Zelenko<sup>2</sup>

<sup>1</sup>*Ivan Franko National University of Lviv,  
3 Kopernyka Str., Lviv, 79008,  
e-mail:vasylzelenko@gmail.com; ORCID: 0000-0002-7073-3635*

<sup>2</sup>*Lviv Politechnic National University  
12 Stepan Bandera Str., Lviv, 79013,  
e-mail:nzelenko25@gmail.com; ORCID: 0000-0003-4310-5032*

**Abstract.** The development of Ukraine as a democratic, legal, social state under the influence of transformational, European integration and globalization changes, requires the application for the system of national public administration of positively tested management mechanisms of Western democracies. Adaptation of such practices will make it possible to form optimal systems of public management at different levels of the state apparatus. One of these effective mechanisms is the concept of «Good Governance», the essence and features of which are explored by the authors in this publication.

The purpose of the article is to determine the peculiarities of the impact of the processes of European integration and globalization on the formation of the national model of «good governance» in Ukraine in order to form conclusions and proposals for further improvement of the national concept of public management and administration in general.

In the article, the concept of «good governance» is presented as a harmonious combination of two primary components: the democratic practice of making and implementing management decisions and efficiency, namely the achievement of a positive result under the conditions of cost minimization, the strengths and weaknesses of the application of this concept are considered. Research has proven that good governance is a concept of effective and responsible public administration, which should be widely applied among the national government and public bodies at the regional and local levels of self-government.

Therefore, in the research process, such methods were used as analysis (when studying the main models of public administration), synthesis (when making generalizations of the research results regarding the implementation of the good governance system in Ukraine and the world), scientific abstraction, methods of induction and deduction, generalization and comparison, systematization, visualization of research results.

**Keywords:** public administration, good governance, decisions, efficiency, democracy, models, power, local self-government.

*Стаття надійшла до редакції 24.02.2023*

*Прийнята до друку 29.06.2023*