МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

ФАКУЛЬТЕТ СОЦІОЛОГІЇ ТА УПРАВЛІННЯ

КАФЕДРА ФІЛОСОФІЇ, ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТА СОЦІАЛЬНОЇ РОБОТИ

Кваліфікаційна робота
бакалавра

ІМПЛЕМЕНТАЦІЯ ПРИНЦИПІВ НАЛЕЖНОГО ВРЯДУВАННЯ У СИСТЕМУ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ В УКРАЇНІ

Виконав: студент 4-го курсу, гр. 6.2812-пуа
спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування»
освітньо-професійної програми «Публічне управління та адміністрування»
О.В. Онищенко

Керівник: доцент кафедри філософії, публічного управління та соціальної роботи, доцент, к.н.держ.упр. Заїка О.В.

Рецензент: професор кафедри філософії, публічного управління та соціальної роботи, професор, д.філос.н. Краснокутський О.В.

Запоріжжя – 2026

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет соціології та управління
Кафедра філософії, публічного управління та соціальної роботи
Рівень вищої освіти бакалавр
Спеціальність 231 «Публічне управління та адміністрування»
Освітньо-професійна програма «Публічне управління та адміністрування»

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри філософії, публічного управління та соціальної роботи
_____Т.І.Бутченко
«____»_____2026 року

З А В Д А Н Н Я

НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТУ
Онищенко Олександру Володимировичу
(прізвище, ім'я, по-батькові)

1. Тема роботи Імплементація принципів належного врядування у систему місцевого самоврядування в Україні
керівник роботи Заїка Олена Вікторівна, к.н.держ.упр., доцент,
(прізвище, ім'я, по-батькові, науковий ступінь, вчене звання)
затверджені наказом ЗНУ від «12» грудня 2025 року № 1795-с

2. Строк подання студентом роботи 09 червня 2026 року

3. Вихідні дані до роботи Баштанник В. В. Державне управління в умовах європейської інтеграції України : монографія. Дніпро : ДРІДУ НАДУ, 2019. 392 с.; Європейська хартія місцевого самоврядування від 15 жовтня 1985 р. Ратифікована Законом України від 15.07.1997 № 452/97-ВР.; Запорізька міська рада : офіційний вебпортал. URL: https://zp.gov.ua; Чернеженко О.М. Конституційне регулювання місцевого самоврядування в державах-учасницях Європейського Союзу: монограф. Київ : Видавництво Ліра-К, 2020. 316 с.

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) 1. Дослідити стан наукової розробленості проблематики належного врядування у вітчизняних та зарубіжних дослідженнях; 2. Проаналізувати категоріально-понятійний апарат дослідження та уточнити зміст основних понять, пов'язаних із належним врядуванням; 3. Визначити методологічні підходи та методи дослідження процесів імплементації принципів належного врядування; 4. Розкрити сутність та еволюцію концепції належного врядування в системі публічного управління; 5. Охарактеризувати принципи належного врядування та особливості їх реалізації на місцевому рівні; 6. Проаналізувати нормативно-правові та інституційні засади впровадження принципів належного врядування в діяльність органів місцевого самоврядування України; 7. Узагальнити зарубіжний досвід реалізації принципів належного врядування в діяльності органів місцевого самоврядування; 8. Дослідити сучасний стан реалізації принципів належного врядування в системі місцевого самоврядування

м. Запоріжжя; 9. Обґрунтувати напрями вдосконалення механізмів імплементації принципів належного врядування в систему місцевого самоврядування України.

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень)
4 таблиці

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Розділ 1	Заїка О.В., доцент кафедри філософії, публічного управління та соціальної роботи	02.02.2026	02.02.2026
Розділ 2	Заїка О.В., доцент кафедри філософії, публічного управління та соціальної роботи	11.03.2026	11.03.2026
Розділ 3	Заїка О.В., доцент кафедри філософії, публічного управління та соціальної роботи	03.04.2026	03.04.2026

7. Дата видачі завдання 20 січня 2026 року

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1.	Вибір теми кваліфікаційної роботи	Листопад – грудень 2025	*виконано*
2.	Бібліографічний пошук	Січень – лютий 2026	*виконано*
3.	Розробка основних положень роботи	Січень – лютий 2026	*виконано*
4.	І розділ	Лютий – березень 2026	*виконано*
5.	ІІ розділ	Березень – квітень 2026	*виконано*
6.	ІІІ розділ	Квітень – травень 2026	*виконано*
7.	Систематизація висновків	Травень 2026	*виконано*
8.	Нормоконтроль	Травень – червень 2026	*виконано*

Студент _____ О.В. Онищенко

Керівник роботи _____ О.В.Заїка _____

Нормоконтроль пройдено

Нормоконтролер _____ О.В.Заїка

ЗМІСТ

ВСТУП.....6
РОЗДІЛ 1. МЕТОДОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ ДОСЛІДЖЕННЯ ІМПЛЕМЕНТАЦІЇ ПРИНЦИПІВ НАЛЕЖНОГО ВРЯДУВАННЯ У СИСТЕМУ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ.....9
1.1. Стан наукової розробки проблематики належного врядування у вітчизняних та зарубіжних дослідженнях.....9
1.2. Уточнення основних понять дослідження: «врядування», «належне врядування», «місцеве самоврядування», «імплементація».....18
1.3. Методологічні підходи та методи дослідження процесів імплементації принципів належного врядування.....23
РОЗДІЛ 2. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ІМПЛЕМЕНТАЦІЇ ПРИНЦИПІВ НАЛЕЖНОГО ВРЯДУВАННЯ У МІСЦЕВОМУ САМОВРЯДУВАННІ.....29
2.1. Сутність та еволюція концепції належного врядування в системі публічного управління.....29
2.2. Принципи належного врядування та їх характеристика.....35
2.3. Нормативно-правові та інституційні засади впровадження принципів належного врядування в діяльність органів місцевого самоврядування України.....40
РОЗДІЛ 3. ПРАКСЕОЛОГІЧНИЙ АНАЛІЗ ІМПЛЕМЕНТАЦІЇ ПРИНЦИПІВ НАЛЕЖНОГО ВРЯДУВАННЯ У СИСТЕМІ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ УКРАЇНИ.....46
3.1. Зарубіжний досвід реалізації принципів належного врядування в діяльності органів місцевого самоврядування.....46
3.2. Реалізація принципів належного врядування в системі місцевого самоврядування м. Запоріжжя 50
3.3. Напрями вдосконалення механізмів імплементації принципів належного врядування в систему місцевого самоврядування України.....55
ВИСНОВКИ.....61
СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ.....64

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота складається з 67 сторінок, 49 позиції у списку літератури, 4 таблиці.

НАЛЕЖНЕ ВРЯДУВАННЯ, МІСЦЕВЕ САМОВРЯДУВАННЯ, ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ, ПРОЗОРІСТЬ, ПІДЗВІТНІСТЬ, ГРОМАДСЬКА УЧАСТЬ, ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЯ, ЦИФРОВЕ ВРЯДУВАННЯ.

Мета дослідження: дослідження теоретико-методологічних засад та практичних аспектів імплементації принципів належного врядування в систему місцевого самоврядування України, а також розроблення напрямів удосконалення механізмів їх реалізації.

Об'єкт дослідження: система місцевого самоврядування України.

Предмет дослідження: механізми імплементації принципів належного врядування в діяльність органів місцевого самоврядування України.

Методи дослідження: системний, інституційний, порівняльний, структурно-функціональний, історичний, аналізу та синтезу, індукції та дедукції, узагальнення, а також метод аналізу нормативно-правових актів і офіційних документів.

Гіпотеза дослідження: підвищення ефективності діяльності органів місцевого самоврядування та зміцнення довіри громадян до місцевої влади можливе за умови комплексної імплементації принципів належного врядування, зокрема відкритості, прозорості, підзвітності, участі громадян, доброчесності та цифровізації управлінських процесів.

Висновки: 1. Встановлено, що концепція належного врядування є одним із ключових напрямів модернізації системи публічного управління та місцевого самоврядування, а її реалізація базується на принципах відкритості, прозорості, підзвітності, участі громадян, верховенства права, ефективності та доброчесності. 2. Дослідження нормативно-правових та інституційних засад впровадження принципів належного врядування засвідчило наявність в Україні необхідного правового підґрунтя для їх реалізації, сформованого на основі національного законодавства та європейських стандартів місцевої демократії.

SUMMARY

The qualification paper consists of 67 pages, 49 references, and 4 tables.

GOOD GOVERNANCE, LOCAL SELF-GOVERNMENT, PUBLIC ADMINISTRATION, TRANSPARENCY, ACCOUNTABILITY, CITIZEN PARTICIPATION, DECENTRALIZATION, DIGITAL GOVERNANCE.

Purpose of the research: to study the theoretical and methodological foundations as well as practical aspects of implementing the principles of good governance in the system of local self-government in Ukraine and to develop directions for improving the mechanisms of their implementation.

Object of the research: the system of local self-government in Ukraine.

Subject of the research: mechanisms for implementing the principles of good governance in the activities of local self-government bodies in Ukraine.

Research methods: systemic, institutional, comparative, structural-functional and historical approaches; methods of analysis and synthesis, induction and deduction, generalization, as well as the method of analysis of legal acts and official documents.

Research hypothesis: improving the efficiency of local self-government bodies and strengthening citizens' trust in local authorities is possible through the comprehensive implementation of the principles of good governance, including openness, transparency, accountability, citizen participation, integrity, and the digitalization of management processes.

Conclusions: 1. It has been established that the concept of good governance is one of the key directions in the modernization of public administration and local self-government systems. Its implementation is based on the principles of openness, transparency, accountability, citizen participation, the rule of law, efficiency, and integrity. 2. The study of the legal and institutional foundations for implementing the principles of good governance has demonstrated that Ukraine possesses the necessary legal framework for their realization, formed on the basis of national legislation and European standards of local democracy.

ВСТУП

Актуальність дослідження. У сучасних умовах розвитку демократичної держави особливого значення набуває забезпечення ефективного, відкритого та підзвітного функціонування органів публічної влади. Одним із ключових напрямів модернізації системи публічного управління виступає впровадження принципів належного врядування, які передбачають прозорість діяльності органів влади, участь громадян у прийнятті рішень, підзвітність посадових осіб, дотримання верховенства права та орієнтацію на потреби суспільства. Для України актуальність зазначеної проблематики зумовлена реалізацією реформи децентралізації, необхідністю підвищення інституційної спроможності територіальних громад, розвитком електронного врядування та адаптацією національної системи місцевого самоврядування до європейських стандартів. Особливої ваги питання імплементації принципів належного врядування набуває в умовах воєнного стану та післявоєнного відновлення, коли ефективність місцевого самоврядування стає одним із ключових чинників забезпечення стійкості територіальних громад та підвищення довіри громадян до влади.

Проблематика належного врядування, розвитку місцевого самоврядування та впровадження сучасних механізмів публічного управління знайшла відображення у працях багатьох вітчизняних і зарубіжних науковців. Значний внесок у дослідження теоретичних засад врядування та публічного управління здійснили Ю. В. Ковбасюк [7], В. С. Куйбіда [10], В. Я. Малиновський [12], В. В. Баштанник [2], С. К. Саханенко [24], Н. Р. Нижник [16], О. Ю. Оболенський [17], а також зарубіжні дослідники Род А. В. Роудс, Ян Койман [37], Джеррі Стокер [42], Гай Пітерс [43], Крістофер Поллітт [30], Герт Букарт [30] та ін. У своїх працях вони розкрили сутність концепції належного врядування, дослідили принципи відкритості, прозорості, підзвітності та участі громадян у процесах публічного управління, проаналізували особливості функціонування місцевого самоврядування та обґрунтували напрями впровадження європейських стандартів врядування в

діяльність органів публічної влади. Водночас питання практичної імплементації принципів належного врядування у систему місцевого самоврядування України в умовах сучасних викликів потребують подальшого наукового дослідження та узагальнення.

Проблемна ситуація полягає в тому, що, незважаючи на наявність нормативно-правових передумов для впровадження принципів належного врядування та позитивні результати реформи децентралізації, рівень їх практичної реалізації в діяльності органів місцевого самоврядування залишається неоднорідним. Зберігаються проблеми недостатньої громадської участі, обмеженої підзвітності окремих органів влади, нерівномірного рівня цифровізації громад, а також потреба в подальшому розвитку механізмів прозорості, доброчесності та ефективного управління на місцевому рівні.

Об'єктом дослідження є процеси функціонування та розвитку системи місцевого самоврядування України.

Предметом дослідження є механізми імплементації принципів належного врядування в діяльність органів місцевого самоврядування України.

Мета дослідження полягає у дослідженні теоретико-методологічних засад та практичних аспектів імплементації принципів належного врядування в систему місцевого самоврядування України, а також розробленні напрямів удосконалення відповідних механізмів їх реалізації.

Досягнення мети передбачає розв'язання таких *завдань*:

– дослідити стан наукової розробленості проблематики належного врядування у вітчизняних та зарубіжних дослідженнях;

– проаналізувати категоріально-понятійний апарат дослідження та уточнити зміст основних понять, пов'язаних із належним врядуванням;

– визначити методологічні підходи та методи дослідження процесів імплементації принципів належного врядування;

– розкрити сутність та еволюцію концепції належного врядування в системі публічного управління;

– охарактеризувати принципи належного врядування та особливості їх реалізації на місцевому рівні;

– проаналізувати нормативно-правові та інституційні засади впровадження принципів належного врядування в діяльність органів місцевого самоврядування України;

– узагальнити зарубіжний досвід реалізації принципів належного врядування в діяльності органів місцевого самоврядування;

– дослідити сучасний стан реалізації принципів належного врядування в системі місцевого самоврядування м. Запоріжжя;

– обґрунтувати напрями вдосконалення механізмів імплементації принципів належного врядування в систему місцевого самоврядування України.

Гіпотеза дослідження полягає в припущенні, що підвищення ефективності діяльності органів місцевого самоврядування та зміцнення довіри громадян до місцевої влади можливе за умови комплексної імплементації принципів належного врядування, зокрема відкритості, прозорості, підзвітності, участі громадян, доброчесності та цифровізації управлінських процесів, що сприятиме зміцненню інституційної спроможності територіальних громад і наближенню системи місцевого самоврядування України до європейських стандартів врядування.

Структура роботи складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку літератури.

РОЗДІЛ 1
МЕТОДОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ ДОСЛІДЖЕННЯ ІМПЛЕМЕНТАЦІЇ ПРИНЦИПІВ НАЛЕЖНОГО ВРЯДУВАННЯ У СИСТЕМУ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ

1.1. Стан наукової розробки проблематики належного врядування у вітчизняних та зарубіжних дослідженнях

Проблематика належного врядування посідає важливе місце у сучасних дослідженнях публічного управління та адміністрування, оскільки безпосередньо пов’язана з питаннями якості публічної влади, ефективності управлінських рішень, прозорості діяльності органів влади, підзвітності посадових осіб, участі громадян у виробленні публічної політики та забезпечення довіри до інституцій. Особливого значення ця проблематика набуває у контексті розвитку місцевого самоврядування, адже саме на місцевому рівні принципи належного врядування набувають найбільш практичного виміру через щоденну взаємодію органів місцевого самоврядування з жителями територіальних громад.

У науковій літературі концепція належного врядування розглядається як міждисциплінарна, оскільки поєднує підходи політичної науки, адміністративного права, теорії публічного управління, соціології управління, економіки публічного сектору та теорії місцевого самоврядування. Її становлення відбувалося поступово – від аналізу ефективності державних інститутів до ширшого розуміння врядування як системи взаємодії держави, громадянського суспільства, бізнесу та громадян.

Початкове концептуальне оформлення поняття «good governance» у сучасному науковому та управлінському дискурсі пов’язують із документами Світового банку кінця XX століття [45; 45]. У доповіді «Governance and Development» врядування було визначене як спосіб здійснення влади у процесі управління економічними та соціальними ресурсами країни з метою розвитку.

Такий підхід акцентував увагу на інституційній спроможності держави, якості управлінських рішень, відповідальності публічної влади та її здатності забезпечувати розвиток суспільства.

Подальший розвиток проблематики належного врядування пов'язаний із працями Програми розвитку ООН, у яких «governance» розглядається не лише як діяльність державних органів, а як система механізмів, процесів і відносин, за допомогою яких громадяни та суспільні групи артикулюють свої інтереси, реалізують права та виконують обов'язки. У цьому підході особливого значення набувають такі характеристики належного врядування, як участь громадян, верховенство права, прозорість, підзвітність, орієнтація на консенсус, справедливість, ефективність і стратегічне бачення.

Значний внесок у розвиток теорії врядування зробив британський дослідник Род А. В. Роудс. У праці «Understanding Governance: Policy Networks, Governance, Reflexivity and Accountability» (1997 р.) він обґрунтував перехід від традиційного державного управління до моделі мережевого врядування, у межах якої публічні рішення формуються не лише державними інституціями, а й через взаємодію різних автономних суб'єктів. Для дослідження місцевого самоврядування цей підхід є важливим, оскільки дозволяє розглядати територіальну громаду не як пасивний об'єкт управлінського впливу, а як активного учасника вироблення та реалізації місцевої політики.

Подальший розвиток теорії врядування знайшов відображення у працях нідерландського дослідника Ян Койман [37], який запропонував розглядати врядування як процес постійної взаємодії між державними та недержавними акторами. У монографії «Governing as Governance» (2003 р.) науковець наголошував, що сучасне суспільство характеризується високим рівнем складності та різноманітності соціальних процесів, а тому ефективне управління неможливе виключно через адміністративні механізми державного впливу. На думку автора, результативність врядування визначається здатністю різних суб'єктів до співпраці, узгодження інтересів та спільного вироблення

управлінських рішень. Такий підхід став важливим теоретичним підґрунтям для розвитку концепцій партисипативного управління, громадської участі та партнерства між владою і громадою.

Вагомий внесок у розвиток сучасної теорії врядування здійснив Джеррі Стокер. У статті «Governance as Theory: Five Propositions» (1998 р.) дослідник сформулював п’ять ключових положень, які характеризують сучасне врядування. Зокрема, він акцентував увагу на множинності суб’єктів управління, взаємозалежності між ними, використанні мережевих механізмів координації та необхідності досягнення спільних цілей через переговори та співробітництво. Науковець підкреслював, що ефективність публічного управління дедалі більше залежить від здатності влади залучати громадськість до процесів ухвалення рішень, що особливо актуально для системи місцевого самоврядування.

Суттєвий вплив на розвиток сучасного розуміння врядування мали також праці Гай Пітерс [43], присвячені трансформації моделей публічного управління. Дослідник аналізував зміни, що відбуваються в системах державного управління під впливом глобалізації, децентралізації та суспільних трансформацій. На його думку, сучасне врядування характеризується поступовим відходом від ієрархічних моделей управління та переходом до більш гнучких механізмів координації, заснованих на співробітництві різних учасників управлінського процесу. Особливу увагу автор приділяв питанням ефективності, відповідальності та адаптивності публічних інституцій.

Окремий напрям наукових досліджень пов’язаний із формуванням концепції нового публічного менеджменту (New Public Management), яка справила значний вплив на розвиток ідей належного врядування. Значний внесок у розроблення цього підходу зробили Девід Осборн та Тед Геблер [42]. У праці «Reinventing Government» вони обґрунтували необхідність модернізації публічного сектору шляхом запровадження управлінських практик, орієнтованих на результативність, ефективність використання

ресурсів, якість публічних послуг та задоволення потреб громадян. Незважаючи на те, що концепція нового публічного менеджменту зазнавала критики за надмірну орієнтацію на ринкові механізми, її положення значною мірою вплинули на формування сучасних принципів належного врядування.

Питання модернізації публічного сектору та підвищення якості публічного управління отримали подальший розвиток у працях Крістофер Поллітт та Герт Букарт [30]. Науковці досліджували реформи публічного управління в країнах Європи та аналізували механізми підвищення ефективності діяльності органів влади. У своїх роботах вони наголошували на важливості поєднання результативності управління з принципами демократичності, відкритості та підзвітності. Вчені підкреслювали, що успішність реформ залежить не лише від удосконалення організаційних структур, але й від формування нової управлінської культури, орієнтованої на потреби громадян.

Важливим етапом розвитку концепції належного врядування стало формування європейського підходу до організації публічної влади. Значний вплив на цей процес справила Біла книга Європейського врядування (European Governance: A White Paper), оприлюднена Європейською Комісією у 2001 році [35]. У документі було визначено п’ять фундаментальних принципів європейського врядування: відкритість, участь, підзвітність, ефективність та узгодженість. На відміну від попередніх підходів, у яких увага переважно зосереджувалася на ефективності діяльності державних інституцій, європейська модель акцентувала увагу на демократичних механізмах взаємодії між владою та суспільством.

Подальший розвиток європейських підходів до належного врядування відбувався в межах діяльності Ради Європи. Особливе значення для дослідження місцевого самоврядування має Стратегія інновацій та належного врядування на місцевому рівні (Strategy for Innovation and Good Governance at Local Level), схвалена Комітетом Міністрів Ради Європи у 2008 році. У межах цієї стратегії було сформульовано дванадцять принципів належного

демократичного врядування, які сьогодні визнаються одним із найбільш авторитетних міжнародних стандартів оцінювання діяльності органів місцевого самоврядування.

До таких принципів віднесено чесні вибори та участь громадян у прийнятті рішень, чутливість органів влади до потреб населення, ефективність і результативність діяльності, відкритість та прозорість, верховенство права, етичну поведінку, компетентність і професіоналізм посадових осіб, інноваційність та відкритість до змін, сталий розвиток і довгострокову орієнтацію, належне фінансове управління, дотримання прав людини та культурного різноманіття, а також підзвітність. На відміну від багатьох попередніх концепцій, дана модель безпосередньо орієнтована на функціонування органів місцевого самоврядування та враховує специфіку управління розвитком територіальних громад.

Суттєве значення для розвитку наукових досліджень у сфері належного врядування мають також напрацювання Організації економічного співробітництва та розвитку (OECD) та програми SIGMA [38; 40]. У межах цих ініціатив сформовано комплекс принципів публічного адміністрування, що використовуються для оцінювання якості державного управління та адміністративної спроможності органів влади. Особливу увагу в них приділено забезпеченню прозорості діяльності органів влади, підзвітності посадових осіб, якості адміністративних послуг, ефективності використання бюджетних ресурсів та розвитку механізмів громадської участі.

Таким чином, аналіз зарубіжних досліджень свідчить про поступову еволюцію наукових підходів до розуміння належного врядування: від інституційного бачення, зосередженого на якості державних структур, до комплексної моделі демократичного врядування, що базується на партнерстві влади та суспільства, відкритості, підзвітності та участі громадян у процесах прийняття управлінських рішень. Саме ці підходи стали теоретичною основою сучасних реформ публічного управління та розвитку місцевого

самоврядування в європейських державах, а також визначили напрями модернізації системи публічної влади в Україні.

В українській науці публічного управління проблематика належного врядування почала активно розроблятися на початку XXI століття у контексті демократичних перетворень, адміністративної реформи, розвитку місцевого самоврядування та поступової інтеграції України до європейського політичного й правового простору. Якщо на початкових етапах увага науковців переважно зосереджувалася на питаннях удосконалення системи державного управління, то згодом акценти змістилися на дослідження механізмів взаємодії влади і громадянського суспільства, забезпечення відкритості та прозорості діяльності органів влади, підвищення якості публічних послуг і розвитку місцевої демократії.

Вагомий внесок у розвиток теоретико-методологічних засад публічного управління та врядування здійснив Юрій Ковбасюк [7]. У своїх наукових працях учений розглядав трансформацію державного управління в умовах демократизації суспільства та наголошував на необхідності переходу від адміністративно-командних механізмів до сучасних моделей публічного управління, заснованих на партнерстві, відкритості та відповідальності. Дослідник підкреслював, що ефективність діяльності органів влади значною мірою залежить від рівня довіри громадян до державних інституцій, а також від спроможності влади забезпечувати якісну комунікацію із суспільством.

Серед українських учених, які досліджували проблеми місцевого самоврядування та муніципального розвитку, особливе місце належить Василю Куйбіді [10]. У його працях значна увага приділяється питанням становлення місцевої демократії, розвитку територіальних громад, удосконалення діяльності органів місцевого самоврядування та впровадження європейських стандартів управління на місцевому рівні. Науковець наголошує, що ефективне місцеве самоврядування є одним із ключових індикаторів демократичності держави, а реалізація принципів належного

врядування створює необхідні передумови для забезпечення сталого розвитку громад та підвищення якості життя населення.

Важливе значення для дослідження проблематики належного врядування мають праці Валентина Малиновського [12], присвячені теоретичним і практичним аспектам державного управління та місцевого самоврядування. Учений розглядає місцеве самоврядування як невід'ємний елемент демократичної системи управління та наголошує на важливості дотримання принципів законності, відкритості, підзвітності та відповідальності в діяльності органів місцевої влади. У його роботах значна увага приділяється питанням організаційного забезпечення діяльності органів місцевого самоврядування, розвитку муніципальних інституцій та підвищення професійної компетентності посадових осіб.

Важливий внесок у дослідження сучасних трансформацій публічного управління здійснила Вікторія Баштанник [2]. У працях дослідниці розглядаються питання європейської інтеграції, інституційного розвитку органів влади, формування сучасних механізмів публічного управління та адаптації європейських стандартів врядування до українських реалій. Особливу увагу вона приділяє необхідності впровадження принципів відкритості, прозорості та підзвітності як передумови підвищення ефективності діяльності органів публічної влади.

Суттєвий науковий інтерес становлять дослідження Сергія Саханенка [24], присвячені розвитку місцевого самоврядування, муніципальної демократії та участі громадян у вирішенні питань місцевого значення. Учений наголошує, що демократизація місцевого управління неможлива без створення дієвих механізмів участі жителів територіальних громад у процесах підготовки та прийняття управлінських рішень. У його працях підкреслюється важливість розвитку інструментів громадської участі, місцевих ініціатив, консультацій із громадськістю та інших форм взаємодії влади і громадян.

Окремий напрям вітчизняних досліджень пов’язаний із вивченням концепції належного врядування як самостійного наукового феномену. Серед

таких праць заслуговують на увагу дослідження Яна Войніканіса-Мирського, у яких здійснено аналіз еволюції концепції «good governance», розглянуто основні підходи до її трактування та охарактеризовано особливості впровадження принципів належного врядування в Україні. Дослідник зазначає, що сучасне розуміння належного врядування виходить за межі традиційного державного управління та передбачає активну взаємодію між державою, громадянським суспільством і приватним сектором. Водночас автор акцентує увагу на необхідності формування системи індикаторів для оцінювання ефективності реалізації принципів належного врядування на різних рівнях публічної влади.

У контексті європейської інтеграції України дедалі більшої актуальності набувають дослідження, присвячені адаптації європейських стандартів врядування до національної системи публічного управління. У працях українських науковців значна увага приділяється аналізу принципів, закріплених у документах Ради Європи, Європейського Союзу, OECD та SIGMA, а також можливостям їх імплементації в діяльність органів державної влади та місцевого самоврядування. При цьому наголошується, що ефективність такого впровадження залежить не лише від удосконалення нормативно-правової бази, а й від формування нової управлінської культури, заснованої на цінностях демократичного врядування.

Новий етап розвитку наукових досліджень належного врядування в Україні пов’язаний із реформою децентралізації, яка розпочалася у 2014 році. Саме в цей період значно активізувалися дослідження проблем розвитку територіальних громад, розширення повноважень органів місцевого самоврядування, підвищення їх фінансової спроможності та вдосконалення механізмів взаємодії з громадськістю. У наукових працях дедалі частіше наголошується, що успішність реформи децентралізації визначається не лише передачею повноважень та ресурсів на місця, а й здатністю органів місцевого самоврядування забезпечувати реалізацію принципів належного врядування у своїй повсякденній діяльності.

Особливого значення у цьому контексті набувають дослідження механізмів прозорості та відкритості місцевої влади. Українські науковці розглядають відкритість інформації, розвиток електронного урядування, електронної демократії, цифрових сервісів та інструментів громадської участі як важливі складові належного врядування. Значна увага приділяється впровадженню електронних петицій, громадського бюджету, електронних консультацій з громадськістю, відкритих даних та інших інструментів, які сприяють підвищенню рівня підзвітності органів місцевого самоврядування та залученню громадян до управлінських процесів.

Після початку повномасштабної збройної агресії російської федерації проти України проблематика належного врядування набула нових аспектів дослідження. У сучасних наукових роботах дедалі більше уваги приділяється питанням забезпечення стійкості територіальних громад, збереження інституційної спроможності органів місцевого самоврядування в умовах кризових ситуацій, організації взаємодії між органами влади та громадянським суспільством, а також забезпечення прозорості використання фінансових ресурсів під час воєнного стану та повоєнного відновлення. У зв’язку з цим принципи належного врядування розглядаються не лише як інструмент підвищення ефективності управління, але й як важлива передумова забезпечення суспільної довіри та соціальної згуртованості.

Таким чином, проведений аналіз наукової літератури свідчить про наявність значного теоретичного та методологічного доробку щодо дослідження належного врядування як у зарубіжній, так і у вітчизняній науці. Зарубіжні дослідники сформували концептуальні засади сучасного розуміння врядування, обґрунтували його принципи та визначили роль громадянської участі, відкритості, підзвітності та ефективності в діяльності публічних інституцій. Вітчизняні науковці зосередили увагу на адаптації міжнародних підходів до українських умов, дослідженні проблем розвитку місцевого самоврядування, децентралізації влади та впровадження європейських стандартів управління.

Разом із тим аналіз наукових джерел дає підстави стверджувати, що, незважаючи на значну кількість досліджень, недостатньо вивченими залишаються питання комплексної імплементації принципів належного врядування у систему місцевого самоврядування України в умовах сучасних викликів. Подальшого наукового опрацювання потребують механізми оцінювання рівня впровадження принципів належного врядування в діяльність органів місцевого самоврядування, визначення критеріїв їх ефективності, а також розроблення практичних інструментів інтеграції європейських стандартів врядування у процес управління розвитком територіальних громад. Саме необхідність вирішення зазначених питань зумовлює актуальність обраної теми дослідження та визначає його наукову і практичну значущість.

1.2. Уточнення основних понять дослідження: «врядування», «належне врядування», «місцеве самоврядування», «імплементація»

Дослідження процесів імплементації принципів належного врядування у систему місцевого самоврядування потребує чіткого визначення базових категорій, які формують теоретичне підґрунтя роботи. Це зумовлено тим, що в сучасній науковій літературі поняття «врядування», «належне врядування», «місцеве самоврядування» та «імплементація» мають різні підходи до трактування залежно від наукової школи, предметної сфери дослідження та рівня публічного управління.

Однією з ключових категорій дослідження є поняття «врядування» (governance), яке останніми десятиліттями набуло широкого поширення у науковому та практичному дискурсі публічного управління. На відміну від традиційного державного управління, що ґрунтується переважно на ієрархічних механізмах впливу та домінуванні державних інституцій, врядування передбачає більш складну систему взаємодії між різними суб’єктами суспільного розвитку.

У міжнародних документах поняття «governance» розглядається як сукупність процесів, механізмів та інститутів, через які громадяни й суспільні групи реалізують свої інтереси, здійснюють права та обов'язки, а також врегульовують суперечності. Саме таке розуміння було запропоноване Програмою розвитку ООН, яка розглядає врядування як процес прийняття та реалізації управлінських рішень за участю держави, громадянського суспільства та приватного сектору.

У науковій літературі поняття врядування часто пов'язується з переходом від моделі «government» до моделі «governance». Якщо поняття «government» традиційно характеризує діяльність органів державної влади та систему формальних інститутів управління, то «governance» акцентує увагу на взаємодії різних учасників суспільних процесів. Як зазначає Род А. В. Роудс, сучасне врядування характеризується функціонуванням мереж взаємозалежних організацій, жодна з яких не володіє монополією на прийняття рішень. За таких умов ефективність управління залежить не стільки від владних повноважень, скільки від здатності суб'єктів до співробітництва та координації спільних дій (*Understanding Governance: Policy Networks, Governance, Reflexivity and Accountability*. 1997.).

Подібної позиції дотримується Ян Койман, який визначає врядування як систему соціально-політичних взаємодій між державними та недержавними акторами, спрямованих на досягнення суспільно значущих цілей. У межах цього підходу управління розглядається не як односторонній вплив влади на суспільство, а як процес спільного вироблення та реалізації рішень.

В українській науці публічного управління поняття «врядування» почало активно використовуватися у зв'язку з поширенням європейських підходів до організації публічної влади. У працях вітчизняних учених воно розглядається як форма здійснення публічної влади, заснована на принципах відкритості, участі громадян, відповідальності, підзвітності та партнерства між владою і суспільством. Таким чином, врядування доцільно розглядати як процес взаємодії органів влади, інститутів громадянського суспільства,

бізнесу та громадян, спрямований на вироблення й реалізацію управлінських рішень з метою задоволення суспільних потреб та забезпечення сталого розвитку.

Подальший розвиток концепції врядування зумовив появу поняття «належне врядування» (good governance), яке сьогодні є одним із фундаментальних понять сучасної науки публічного управління. На відміну від загального поняття врядування, яке характеризує сам процес управління, належне врядування акцентує увагу на якісних характеристиках цього процесу.

Уперше широке використання поняття «good governance» пов'язують із діяльністю Світового банку на початку 1990-х років. У подальшому концепція отримала розвиток у документах Організації Об'єднаних Націй, Ради Європи, OECD та Європейського Союзу. Незважаючи на певні відмінності в підходах, усі вони виходять із необхідності забезпечення високих стандартів діяльності органів публічної влади.

Відповідно до підходу UNDP належне врядування характеризується участю громадян у прийнятті рішень, верховенством права, прозорістю, чутливістю до потреб суспільства, орієнтацією на консенсус, справедливістю, ефективністю, підзвітністю та стратегічним баченням розвитку. У цьому контексті належне врядування виступає не лише управлінською технологією, а й певною системою цінностей, що визначає взаємовідносини між владою та суспільством [48].

Особливого значення для дослідження місцевого самоврядування набув підхід Ради Європи, відповідно до якого належне демократичне врядування на місцевому рівні ґрунтується на дванадцяти принципах, серед яких участь громадян, відкритість і прозорість, верховенство права, етична поведінка, компетентність, інноваційність, підзвітність та ефективне управління ресурсами. Зазначені принципи розглядаються як своєрідний стандарт діяльності органів місцевого самоврядування в європейських країнах.

У межах даного дослідження належне врядування доцільно розуміти як систему принципів, механізмів та управлінських практик, що забезпечують відкритість, підзвітність, ефективність, законність, участь громадян та орієнтацію діяльності органів публічної влади на задоволення потреб суспільства.

Наступною базовою категорією дослідження є поняття «місцеве самоврядування». В Україні його правове визначення закріплене у статті 140 Конституції України, відповідно до якої місцеве самоврядування є правом територіальної громади самостійно вирішувати питання місцевого значення в межах Конституції та законів України [3; 8].

Більш деталізоване визначення міститься у Законі України «Про місцеве самоврядування в Україні», де місцеве самоврядування визначається як гарантоване державою право та реальна здатність територіальної громади безпосередньо або через органи місцевого самоврядування вирішувати питання місцевого значення [20].

У науковій літературі місцеве самоврядування розглядається не лише як правовий інститут, але й як важливий елемент демократичного врядування. Так, Василь Куйбіда наголошує, що місцеве самоврядування є формою самоорганізації населення, яка забезпечує безпосередню участь громадян у вирішенні питань місцевого розвитку. Валентин Малиновський розглядає місцеве самоврядування як особливий вид публічної влади, що поєднує представницькі та безпосередні форми демократії [11].

Важливим міжнародним документом у цій сфері є Європейська хартія місцевого самоврядування, відповідно до якої місцеве самоврядування означає право і спроможність органів місцевої влади регулювати та управляти значною частиною суспільних справ під власну відповідальність та в інтересах місцевого населення. Саме це розуміння сьогодні лежить в основі більшості європейських моделей місцевого врядування [4].

У контексті даного дослідження місцеве самоврядування доцільно розглядати як інституційно організовану систему здійснення публічної влади

на місцевому рівні, що забезпечує участь територіальної громади у вирішенні питань місцевого значення та створює умови для реалізації принципів належного врядування.

Завершальною категорією є поняття «імплементація». У загальнонауковому розумінні імплементація означає процес практичного впровадження певних норм, принципів, рішень або стандартів у діяльність відповідних суб'єктів. Термін походить від англійського слова implementation, що перекладається як «виконання», «здійснення» або «впровадження».

У правовій науці імплементація найчастіше розглядається як процес реалізації міжнародно-правових норм у національній правовій системі. Водночас у сфері публічного управління це поняття має ширше значення і охоплює не лише нормативне закріплення певних принципів, а й створення організаційних, інституційних, кадрових, фінансових та інформаційних механізмів їх практичного застосування.

Стосовно проблематики даного дослідження імплементація принципів належного врядування означає процес інтеграції міжнародних та європейських стандартів демократичного врядування у діяльність органів місцевого самоврядування через удосконалення нормативно-правового забезпечення, організаційних процедур, механізмів участі громадян, систем підзвітності та інструментів управління розвитком територіальних громад.

Отже, аналіз категоріально-понятійного апарату дослідження дозволяє зробити висновок, що врядування виступає сучасною моделлю організації публічної влади, заснованою на взаємодії різних суспільних суб'єктів; належне врядування визначає якісні характеристики такого управління; місцеве самоврядування є ключовим інститутом реалізації принципів демократичного врядування на локальному рівні; а імплементація являє собою процес практичного впровадження відповідних принципів у діяльність органів місцевого самоврядування. Саме взаємозв'язок зазначених категорій формує концептуальну основу дослідження особливостей імплементації принципів належного врядування у систему місцевого самоврядування України.

1.3. Методологічні підходи та методи дослідження процесів імплементації принципів належного врядування

Дослідження процесів імплементації принципів належного врядування у систему місцевого самоврядування характеризується комплексністю та міждисциплінарністю, що зумовлює необхідність використання сукупності взаємопов'язаних методологічних підходів і наукових методів. Складність об'єкта дослідження визначається тим, що впровадження принципів належного врядування охоплює правові, організаційні, соціальні, політичні та управлінські аспекти функціонування органів місцевого самоврядування. У зв'язку з цим досягнення мети дослідження потребує застосування як загальнонаукових, так і спеціальних методів наукового пізнання.

Методологічною основою дослідження виступає насамперед системний підхід, який є одним із базових у сучасній науці публічного управління. Його використання дозволяє розглядати місцеве самоврядування як цілісну систему взаємопов'язаних елементів, до складу якої входять органи місцевого самоврядування, посадові особи, територіальні громади, інститути громадянського суспільства, нормативно-правова база та механізми реалізації управлінських рішень. З позицій системного підходу імплементація принципів належного врядування розглядається не як окремий управлінський захід, а як комплексний процес трансформації всієї системи місцевого самоврядування. Такий підхід дає можливість виявити взаємозв'язки між окремими принципами належного врядування, визначити їх вплив на ефективність діяльності органів місцевого самоврядування та оцінити результати їх впровадження.

Важливе значення для дослідження має інституційний підхід, який дозволяє аналізувати діяльність органів місцевого самоврядування через призму функціонування формальних і неформальних інститутів. У межах цього підходу увага зосереджується на нормативно-правових засадах місцевого самоврядування, компетенції органів місцевої влади, процедурах прийняття управлінських рішень, механізмах громадської участі та

інструментах підзвітності. Застосування інституційного підходу дає можливість дослідити, наскільки чинна система місцевого самоврядування відповідає вимогам належного врядування та які інституційні зміни необхідні для забезпечення ефективної реалізації його принципів.

Для аналізу процесів взаємодії між органами місцевого самоврядування, громадянами, громадськими організаціями та іншими заінтересованими сторонами використовується партисипативний підхід. Його сутність полягає у визнанні участі громадян важливою складовою сучасного демократичного врядування. Відповідно до цього підходу ефективність діяльності органів місцевого самоврядування значною мірою залежить від рівня залучення населення до процесів формування та реалізації місцевої політики. Партисипативний підхід дозволяє оцінити стан розвитку механізмів громадської участі, зокрема громадських слухань, місцевих ініціатив, консультацій із громадськістю, електронних петицій та інших інструментів взаємодії між владою та громадою.

У дослідженні також використовується компетентнісний підхід, який набуває дедалі більшого значення в умовах модернізації публічного управління. Він орієнтує увагу на професійну спроможність посадових осіб місцевого самоврядування забезпечувати реалізацію принципів належного врядування на практиці. У межах цього підходу досліджуються питання професійної компетентності, лідерства, етичної поведінки, управлінської культури та кадрового забезпечення діяльності органів місцевого самоврядування.

З огляду на європейську інтеграцію України важливим є застосування євроінтеграційного підходу, який передбачає аналіз процесів адаптації національної системи місцевого самоврядування до європейських стандартів публічного управління. Зазначений підхід дозволяє оцінити рівень імплементації принципів, закріплених у документах Ради Європи, Європейського Союзу та інших міжнародних організацій, а також визначити

перспективні напрями подальшого вдосконалення системи місцевого самоврядування України.

Поряд із методологічними підходами важливу роль у дослідженні відіграють наукові принципи, які визначають загальну логіку та спрямованість наукового пізнання.

Одним із основоположних є принцип об'єктивності, який передбачає неупереджене вивчення процесів імплементації принципів належного врядування на основі достовірних наукових джерел, нормативно-правових актів, офіційних статистичних даних та результатів сучасних наукових досліджень. Дотримання цього принципу забезпечує достовірність отриманих висновків та мінімізує вплив суб'єктивних оцінок дослідника.

Важливим є також принцип системності, який вимагає розглядати процес впровадження принципів належного врядування як цілісне явище, що охоплює взаємопов'язані правові, організаційні, кадрові, фінансові та соціальні аспекти функціонування місцевого самоврядування.

Принцип комплексності передбачає необхідність врахування різноманітних чинників, які впливають на реалізацію принципів належного врядування, включаючи політичні, економічні, соціальні, правові та культурні особливості розвитку територіальних громад.

Особливого значення набуває принцип історизму, який дозволяє досліджувати розвиток концепції належного врядування в історичній ретроспективі, аналізувати еволюцію підходів до організації місцевого самоврядування та простежувати вплив реформ децентралізації на впровадження сучасних принципів управління.

Для досягнення мети дослідження використовується комплекс взаємодоповнюючих наукових методів.

Базовим методом виступає аналіз, який застосовується для вивчення наукових джерел, нормативно-правових актів, міжнародних документів та практик функціонування органів місцевого самоврядування. Завдяки аналізу

здійснюється виокремлення окремих складових досліджуваного явища та визначення особливостей їх функціонування.

У поєднанні з аналізом використовується метод синтезу, що забезпечує узагальнення отриманих результатів та формування цілісного уявлення про процеси імплементації принципів належного врядування в систему місцевого самоврядування.

Важливе місце посідає структурно-функціональний метод, який дозволяє дослідити структуру системи місцевого самоврядування, визначити функції її окремих елементів та оцінити їх роль у реалізації принципів належного врядування. Застосування цього методу дає можливість виявити сильні та слабкі сторони функціонування органів місцевого самоврядування.

Для зіставлення українського та зарубіжного досвіду використовується порівняльний метод. Його застосування дозволяє здійснити порівняння міжнародних стандартів належного врядування з практикою їх реалізації в Україні, визначити спільні риси та відмінності, а також виявити перспективні напрями використання позитивного зарубіжного досвіду.

Важливу роль відіграє нормативно-правовий метод, за допомогою якого здійснюється аналіз Конституції України, законів України, міжнародно-правових актів та інших нормативних документів, що регулюють діяльність органів місцевого самоврядування та визначають правові засади впровадження принципів належного врядування.

Для дослідження сучасного стану реалізації принципів належного врядування використовується метод узагальнення практичного досвіду, який передбачає аналіз діяльності територіальних громад, вивчення успішних практик місцевого самоврядування та визначення чинників, що сприяють або перешкоджають впровадженню принципів належного врядування.

Крім того, у роботі застосовується логічний метод, який забезпечує послідовність викладення матеріалу, обґрунтування висновків та формування науково аргументованих рекомендацій щодо вдосконалення процесів імплементації принципів належного врядування в Україні.

Отже, методологічну основу дослідження становить поєднання системного, інституційного, партисипативного, компетентнісного та євроінтеграційного підходів, а також комплексу загальнонаукових і спеціальних методів дослідження. Їх застосування забезпечує всебічне вивчення процесів імплементації принципів належного врядування у систему місцевого самоврядування, дозволяє об'єктивно оцінити сучасний стан їх реалізації та сформулювати науково обґрунтовані рекомендації щодо подальшого вдосконалення діяльності органів місцевого самоврядування в Україні.

У першому розділі досліджено теоретико-методологічні засади імплементації принципів належного врядування у систему місцевого самоврядування. Аналіз наукових джерел засвідчив, що концепція належного врядування сформувалася під впливом міжнародних організацій та наукових шкіл публічного управління і сьогодні розглядається як одна з ключових парадигм розвитку демократичної та ефективної системи публічної влади. У зарубіжних дослідженнях основна увага приділяється питанням відкритості, підзвітності, участі громадян, верховенства права та ефективності управління, тоді як вітчизняні науковці акцентують увагу на адаптації міжнародних стандартів до умов реформування місцевого самоврядування та децентралізації влади в Україні.

У результаті аналізу категоріально-понятійного апарату встановлено взаємозв'язок між поняттями «врядування», «належне врядування», «місцеве самоврядування» та «імплементація». Визначено, що належне врядування є сучасною моделлю організації публічної влади, яка ґрунтується на принципах прозорості, підзвітності, участі громадян, ефективності та законності, а місцеве самоврядування виступає ключовим інституційним середовищем для практичної реалізації цих принципів. Імплементація у даному контексті розглядається як комплексний процес впровадження міжнародних і європейських стандартів врядування у діяльність органів місцевого самоврядування.

Обґрунтовано, що дослідження процесів імплементації принципів належного врядування потребує застосування системного, інституційного, партисипативного, компетентнісного та євроінтеграційного підходів, а також комплексу загальнонаукових і спеціальних методів дослідження. Використання зазначеного методологічного інструментарію створює належне наукове підґрунтя для подальшого аналізу сутності принципів належного врядування, нормативно-правових засад їх впровадження та оцінювання практики їх реалізації у системі місцевого самоврядування України.

РОЗДІЛ 2
ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ІМПЛЕМЕНТАЦІЇ ПРИНЦИПІВ НАЛЕЖНОГО ВРЯДУВАННЯ У МІСЦЕВОМУ САМОВРЯДУВАННІ

2.1. Сутність та еволюція концепції належного врядування в системі публічного управління

Сучасний розвиток систем публічного управління характеризується пошуком нових підходів до організації діяльності органів влади, які б забезпечували ефективне реагування на суспільні потреби, підвищення якості публічних послуг, зміцнення демократичних інститутів та залучення громадян до процесів прийняття управлінських рішень. Однією з найбільш впливових концепцій, що сформувалася у відповідь на зазначені виклики, стала концепція належного врядування (good governance), яка сьогодні розглядається як один із базових орієнтирів розвитку системи публічного управління в демократичних державах.

Поява концепції належного врядування пов’язана із трансформацією традиційних підходів до державного управління, що відбувалася наприкінці XX століття. Тривалий час у більшості країн світу домінувала модель державного управління, заснована на жорсткій ієрархії, централізації влади та адміністративному контролі. У межах такої моделі громадяни переважно розглядалися як об’єкти управлінського впливу, а основна відповідальність за вирішення суспільних проблем покладалася на державні інституції. Однак ускладнення суспільних процесів, розвиток демократичних інститутів, глобалізація та зростання ролі громадянського суспільства продемонстрували обмеженість традиційних механізмів управління та необхідність формування нових підходів до взаємодії між владою і суспільством.

Науковим підґрунтям становлення концепції належного врядування стали дослідження, присвячені розвитку теорії governance, яка сформувалася як альтернатива традиційній моделі government. Як було вже зазначено у

розділі 1, якщо поняття government акцентує увагу на діяльності державних органів та реалізації владних повноважень, то governance передбачає ширше бачення управлінських процесів, що охоплює взаємодію держави, громадянського суспільства, бізнесу та інших заінтересованих сторін. У межах такого підходу управління розглядається як результат спільної діяльності багатьох суб'єктів, а не виключно як функція держави.

Значний вплив на формування концепції належного врядування справила криза традиційної бюрократичної моделі управління, яка у другій половині XX століття дедалі частіше піддавалася критиці за надмірну централізацію, громіздкість управлінського апарату, недостатню гнучкість та низьку орієнтованість на потреби громадян. У відповідь на ці виклики у 1980–1990-х роках набуває поширення концепція нового публічного менеджменту (New Public Management), яка передбачала впровадження в діяльність органів влади підходів, характерних для приватного сектору. Основна увага зосереджувалася на результативності, економічності, якості послуг та ефективному використанні ресурсів.

Хоча новий публічний менеджмент сприяв модернізації публічного сектору, згодом стало очевидним, що орієнтація виключно на управлінську ефективність не забезпечує повною мірою демократичний характер функціонування влади. Саме тому наприкінці XX століття формується концепція належного врядування, яка поєднала ідеї ефективного управління з демократичними цінностями участі громадян, прозорості, підзвітності та верховенства права.

Одним із перших міжнародних інститутів, що започаткували використання поняття good governance, став Світовий банк. У доповіді «*Governance and Development»* (1992) було наголошено, що якість державного управління є одним із ключових чинників соціально-економічного розвитку. У цьому документі врядування визначалося як спосіб здійснення влади у процесі управління економічними та соціальними ресурсами держави. Особлива увага приділялася таким аспектам, як ефективність державних

інституцій, підзвітність органів влади, якість управлінських рішень та боротьба з корупцією [45].

Подальший розвиток концепція належного врядування отримала у документах Організації Об'єднаних Націй. Програма розвитку ООН запропонувала більш широкий підхід до розуміння «good governance», який охоплював не лише діяльність державних інституцій, а й взаємодію між державою, громадянським суспільством та приватним сектором. Відповідно до цього підходу належне врядування характеризується участю громадян у процесах прийняття рішень, верховенством права, прозорістю діяльності влади, підзвітністю посадових осіб, справедливістю, ефективністю та стратегічним баченням розвитку [48].

Важливим етапом еволюції концепції стало формування європейського підходу до належного врядування. У 2001 році Європейська Комісія оприлюднила Білу книгу з європейського врядування (*European Governance: A White Paper*), яка стала одним із найбільш цитованих документів у сфері публічного управління. У ній визначено п'ять фундаментальних принципів сучасного врядування: відкритість, участь, підзвітність, ефективність та узгодженість. Зазначені принципи були покладені в основу реформування системи управління в країнах Європейського Союзу та стали орієнтиром для держав, які прагнуть адаптувати своє законодавство та управлінські практики до європейських стандартів [35].

Подальший розвиток концепції належного врядування в європейському просторі відбувався під впливом діяльності Ради Європи. Особливого значення набула Стратегія інновацій та належного врядування на місцевому рівні, у межах якої було сформульовано дванадцять принципів належного демократичного врядування. На відміну від попередніх підходів, які переважно орієнтувалися на діяльність центральних органів влади, ця концепція була спрямована безпосередньо на розвиток місцевого самоврядування та підвищення якості управління в територіальних громадах.

Аналіз наукових підходів та міжнародних документів свідчить, що концепція належного врядування не виникла як завершена модель публічного управління, а формувалася поступово під впливом суспільно-політичних трансформацій, розвитку демократичних інститутів та зміни ролі держави у суспільстві. У різні історичні періоди акценти управлінської діяльності зміщувалися від централізованого адміністративного управління до моделей, орієнтованих на ефективність, партнерство, участь громадян та відкритість влади. З метою узагальнення основних етапів становлення та розвитку концепції належного врядування доцільно представити їх у вигляді таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

Еволюція концепції належного врядування в системі публічного управління

Етап розвитку	Часовий період	Основні характеристики	Ключові суб'єкти формування концепції
Традиційне державне управління (Government)	до 1980-х рр.	Централізація влади, ієрархічність, домінування державних інституцій, адміністративний контроль	Національні держави
Новий публічний менеджмент (New Public Management)	1980–1990-ті рр.	Орієнтація на ефективність, результативність, якість публічних послуг, використання управлінських практик приватного сектору	D. Osborne, T. Gaebler, міжнародні фінансові інституції
Формування концепції належного врядування (Good Governance)	1990-ті рр.	Прозорість, підзвітність, ефективність, боротьба з корупцією, якість державних інституцій	Світовий банк, UNDP
Європейська модель врядування	2000-ні рр.	Відкритість, участь громадян, підзвітність, ефективність, узгодженість політики	Європейська Комісія

Продовження табл. 2.1

Належне демократичне врядування на місцевому рівні	з 2008 р.	Орієнтація на громаду, місцеву демократію, участь громадян, етичну поведінку, підзвітність та ефективне управління ресурсами	Рада Європи
Сучасне цифрове та інклюзивне врядування	2010-ті рр. – дотепер	Цифровізація, відкриті дані, електронна демократія, сталий розвиток, інклюзивність та співтворення політики	OECD, ЄС, ООН, національні уряди

Дані таблиці 2.1 свідчать, що концепція належного врядування пройшла тривалий шлях еволюції від традиційної ієрархічної моделі державного управління до сучасної моделі демократичного, цифрового та інклюзивного врядування. Якщо на початкових етапах основна увага приділялася ефективності функціонування державного апарату, то сучасне розуміння належного врядування акцентує увагу на участі громадян, прозорості діяльності органів влади, підзвітності, дотриманні прав людини та забезпеченні сталого розвитку територій. Саме така модель сьогодні виступає концептуальною основою реформування системи місцевого самоврядування в Україні.

Сучасний етап розвитку концепції належного врядування характеризується її поступовою інтеграцією з іншими управлінськими концепціями. Зокрема, дедалі більшого значення набувають питання цифрового врядування, відкритого уряду, сталого розвитку, електронної демократії та інклюзивного управління. У сучасних умовах належне врядування розглядається не лише як сукупність принципів організації діяльності органів влади, але й як комплексна модель взаємодії держави та суспільства, орієнтована на забезпечення сталого розвитку, соціальної справедливості та підвищення якості життя населення.

У науковій літературі відсутнє єдине загальновизнане визначення поняття «належне врядування». Це пояснюється складністю та багатовимірністю самого явища. Водночас більшість дослідників погоджуються, що його сутність полягає у забезпеченні якісного, демократичного та ефективного здійснення публічної влади на основі визначених принципів і стандартів.

Змістовно належне врядування охоплює декілька взаємопов'язаних складових. По-перше, це демократичний компонент, який передбачає участь громадян у виробленні та реалізації управлінських рішень. По-друге, правовий компонент, що базується на принципах верховенства права, законності та захисту прав людини. По-третє, управлінський компонент, який включає ефективність, результативність та якість надання публічних послуг. По-четверте, етичний компонент, що передбачає доброчесність, відповідальність та підзвітність посадових осіб. По-п'яте, соціальний компонент, який орієнтує діяльність органів влади на забезпечення справедливості, рівності можливостей та врахування інтересів різних соціальних груп.

Особливого значення концепція належного врядування набуває в системі місцевого самоврядування. Саме на місцевому рівні найбільш повно реалізуються принципи участі громадян, прозорості діяльності влади, відкритості управлінських процесів та підзвітності посадових осіб перед територіальною громадою. Ефективність місцевого самоврядування дедалі більше оцінюється не лише за обсягом виконаних повноважень чи кількістю наданих послуг, а й за рівнем довіри громадян, якістю комунікації з громадою, ступенем залучення населення до прийняття рішень та спроможністю забезпечувати сталий розвиток території.

Для України концепція належного врядування має особливе значення у контексті реалізації реформи децентралізації, модернізації системи публічного управління та європейської інтеграції. Впровадження принципів належного врядування сприяє зміцненню інституційної спроможності територіальних громад, підвищенню ефективності використання ресурсів, розвитку

механізмів громадської участі та формуванню нової культури взаємодії між владою і суспільством. У зв'язку з цим концепція належного врядування виступає не лише теоретичною моделлю організації публічної влади, а й важливим практичним інструментом удосконалення діяльності органів місцевого самоврядування в сучасних умовах суспільного розвитку.

2.2. Принципи належного врядування та їх характеристика

Концепція належного врядування базується на системі взаємопов'язаних принципів, які визначають вимоги до організації та функціонування органів публічної влади. Саме принципи виступають своєрідними орієнтирами для формування ефективної, демократичної та відкритої системи управління, спрямованої на задоволення потреб суспільства. Вони визначають не лише зміст діяльності органів влади, а й характер взаємовідносин між державою, органами місцевого самоврядування та громадянами.

У сучасній науковій літературі та міжнародних документах існують різні підходи до визначення принципів належного врядування. Найбільш поширеними є підходи Організації Об'єднаних Націй, Світового банку, Організації економічного співробітництва та розвитку, Європейського Союзу та Ради Європи. Незважаючи на певні відмінності, більшість із них ґрунтується на спільних цінностях демократичного управління, серед яких участь громадян, відкритість, прозорість, підзвітність, верховенство права, ефективність та орієнтація на потреби людини.

Особливого значення для розвитку місцевого самоврядування набули принципи належного демократичного врядування, сформульовані Радою Європи у межах Стратегії інновацій та належного врядування на місцевому рівні. Вони розглядаються як міжнародний стандарт організації діяльності органів місцевого самоврядування та спрямовані на забезпечення високої якості управління в територіальних громадах.

Таблиця 2.2

Принципи належного демократичного врядування та їх характеристика

Принцип	Зміст принципу
Чесне проведення виборів, представництво та участь громадян	Забезпечення демократичних процедур формування органів влади та створення умов для активної участі громадян у прийнятті управлінських рішень.
Чутливість до потреб громадян	Своєчасне реагування органів влади на потреби, запити та очікування жителів громади.
Ефективність та результативність	Досягнення поставлених цілей розвитку громади при раціональному використанні ресурсів.
Відкритість і прозорість	Забезпечення доступу громадян до інформації про діяльність органів влади, прийняті рішення та використання ресурсів.
Верховенство права	Дотримання законності, рівності всіх перед законом, захист прав і свобод людини.
Етична поведінка	Дотримання посадовими особами принципів доброчесності, неупередженості, професійної етики та запобігання конфлікту інтересів.
Компетентність і спроможність	Наявність професійних знань, навичок та управлінських компетентностей у посадових осіб місцевого самоврядування.
Інноваційність та відкритість до змін	Готовність до впровадження нових підходів, цифрових технологій та сучасних управлінських практик.
Сталий розвиток та довгострокова орієнтація	Прийняття рішень з урахуванням інтересів майбутніх поколінь та збалансованого розвитку громади.
Належне фінансове управління	Ефективне та прозоре використання бюджетних коштів і комунального майна громади.
Права людини, культурне різноманіття та соціальна згуртованість	Забезпечення рівних можливостей, недискримінації та врахування інтересів усіх соціальних груп населення.
Підзвітність	Обов'язок органів влади та посадових осіб звітувати перед громадою про результати своєї діяльності та прийняті рішення.

Дані таблиці 2.2 свідчать, що принципи належного демократичного врядування охоплюють усі ключові аспекти діяльності органів місцевого самоврядування – від організації взаємодії з громадянами до забезпечення ефективного використання ресурсів та дотримання етичних стандартів. Їх комплексна реалізація створює передумови для формування відкритої, підзвітної та результативної системи місцевого самоврядування, здатної забезпечувати сталий розвиток територіальних громад та задовольняти потреби населення відповідно до сучасних європейських стандартів публічного управління.

Першим принципом є чесне проведення виборів, представництво та участь громадян у прийнятті рішень. Його сутність полягає у забезпеченні реальної можливості громадян впливати на формування органів влади та брати участь у виробленні місцевої політики. Реалізація цього принципу передбачає розвиток механізмів демократії участі, зокрема громадських слухань, місцевих ініціатив, консультацій із громадськістю, електронних петицій та інших інструментів взаємодії між владою і громадою.

Другим принципом є чутливість органів влади до потреб громадян. Органи місцевого самоврядування повинні своєчасно реагувати на запити населення, враховувати громадську думку та забезпечувати належний рівень комунікації з мешканцями громади. Реалізація цього принципу сприяє формуванню довіри до влади та підвищенню якості управлінських рішень.

Важливе місце займає принцип ефективності та результативності. Він передбачає раціональне використання ресурсів, досягнення поставлених цілей та забезпечення високої якості публічних послуг. Ефективність характеризує співвідношення між використаними ресурсами та отриманими результатами, тоді як результативність відображає ступінь досягнення визначених цілей розвитку громади.

Одним із фундаментальних принципів належного врядування є відкритість та прозорість. Відкритість означає доступність діяльності органів влади для громадського контролю, а прозорість передбачає забезпечення

громадян достовірною та своєчасною інформацією про прийняті рішення, використання бюджетних коштів, реалізацію програм і проєктів розвитку. Реалізація цього принципу сприяє підвищенню довіри громадян до органів місцевого самоврядування та створює умови для запобігання корупційним проявам.

Тісно пов’язаним із прозорістю є принцип підзвітності. Його зміст полягає в обов’язку органів місцевого самоврядування та посадових осіб звітувати перед громадою про результати своєї діяльності, використання ресурсів та досягнення визначених цілей. Підзвітність забезпечує можливість громадського контролю за діяльністю влади та виступає важливим механізмом підвищення відповідальності посадових осіб за прийняті рішення.

Ключове значення для функціонування демократичного суспільства має принцип верховенства права. Він передбачає обов’язковість дотримання законодавства всіма суб’єктами суспільних відносин, рівність громадян перед законом, недопущення дискримінації та гарантування прав і свобод людини. У діяльності органів місцевого самоврядування цей принцип реалізується через законність управлінських рішень, дотримання визначених процедур та забезпечення правового захисту громадян.

Важливою складовою належного врядування є принцип етичної поведінки. Його сутність полягає у дотриманні посадовими особами норм професійної етики, доброчесності, неупередженості та недопущенні конфлікту інтересів. Реалізація цього принципу сприяє формуванню позитивного іміджу органів влади та зміцненню суспільної довіри до публічних інституцій.

Особливого значення в сучасних умовах набуває принцип компетентності та професійної спроможності. Ефективне врядування неможливе без наявності кваліфікованих кадрів, здатних приймати обґрунтовані управлінські рішення, використовувати сучасні управлінські інструменти та забезпечувати якісне надання публічних послуг. Тому

розвиток кадрового потенціалу є важливою умовою успішної реалізації принципів належного врядування.

Сучасна система публічного управління дедалі більше орієнтується на принцип інноваційності та відкритості до змін. Органи місцевого самоврядування повинні бути здатними адаптуватися до нових викликів, використовувати цифрові технології, впроваджувати інноваційні підходи до управління та забезпечувати безперервне вдосконалення своєї діяльності.

Важливим принципом належного врядування є сталий розвиток та довгострокова орієнтація. Він передбачає врахування інтересів як нинішніх, так і майбутніх поколінь під час прийняття управлінських рішень. Реалізація цього принципу забезпечує збалансований розвиток територіальних громад, ефективне використання ресурсів та збереження сприятливого середовища для життя населення.

Серед принципів належного врядування особливе місце займає належне фінансове управління. Його реалізація передбачає ефективне планування та використання бюджетних ресурсів, забезпечення фінансової дисципліни, прозорості бюджетного процесу та раціонального управління комунальним майном. В умовах децентралізації цей принцип набуває особливого значення, оскільки фінансова спроможність є однією з ключових передумов розвитку територіальних громад.

Окремої уваги заслуговує принцип дотримання прав людини, культурного різноманіття та соціальної згуртованості, який у сучасній літературі часто розглядається через категорію інклюзивності. Інклюзивне врядування передбачає забезпечення рівних можливостей для всіх категорій населення незалежно від статі, віку, стану здоров’я, етнічного походження, релігійних переконань чи соціального статусу. Реалізація цього принципу сприяє зміцненню соціальної єдності громади та підвищенню рівня суспільної довіри.

Таким чином, принципи належного врядування утворюють цілісну систему взаємопов’язаних вимог до організації діяльності органів публічної

влади. Їх реалізація забезпечує формування відкритого, прозорого, підзвітного та ефективного управління, орієнтованого на потреби громадян і сталий розвиток територіальних громад. Для системи місцевого самоврядування України впровадження зазначених принципів виступає важливою умовою підвищення якості управління, зміцнення демократичних інститутів та успішної інтеграції до європейського простору публічного врядування.

2.3. Нормативно-правові та інституційні засади впровадження принципів належного врядування в діяльність органів місцевого самоврядування України

Ефективна імплементація принципів належного врядування в діяльність органів місцевого самоврядування потребує створення відповідного нормативно-правового та інституційного середовища. Саме нормативно-правова база визначає основні правила функціонування системи місцевого самоврядування, закріплює права та обов’язки суб’єктів публічного управління, регламентує механізми участі громадян у вирішенні питань місцевого значення та встановлює вимоги щодо відкритості, підзвітності й ефективності діяльності органів влади. Водночас інституційні засади забезпечують практичну реалізацію закріплених норм через функціонування відповідних органів, процедур та механізмів управління.

Формування нормативно-правових засад впровадження принципів належного врядування в Україні відбувається під впливом як міжнародних стандартів, так і національного законодавства. Особливого значення у цьому процесі набувають міжнародні документи, які визначають загальновизнані принципи організації демократичного врядування та місцевого самоврядування.

Базовим міжнародним документом у сфері місцевого самоврядування є Європейська хартія місцевого самоврядування, ратифікована Україною у 1997 році. Хартія визначає основоположні стандарти організації місцевого

самоврядування в демократичних державах та закріплює право територіальних громад на самостійне вирішення значної частини публічних справ під власну відповідальність. Документ містить положення щодо організаційної, фінансової та правової автономії місцевого самоврядування, а також визначає необхідність забезпечення участі населення у вирішенні питань місцевого значення. Значна частина принципів, закладених у Хартії, безпосередньо корелює з концепцією належного врядування, зокрема щодо відкритості діяльності органів влади, підзвітності перед громадою та забезпечення ефективного управління місцевими ресурсами.

Важливу роль у розвитку нормативних засад належного врядування відіграють документи Ради Європи, насамперед Стратегія інновацій та належного врядування на місцевому рівні, яка визначає дванадцять принципів належного демократичного врядування. Незважаючи на рекомендаційний характер, зазначені принципи стали важливим орієнтиром для модернізації систем місцевого самоврядування в європейських країнах та активно використовуються під час оцінювання якості місцевого управління.

На формування сучасної моделі врядування в Україні також впливають документи Європейського Союзу, Організації економічного співробітництва та розвитку (OECD), а також програми SIGMA, у яких визначаються стандарти відкритості влади, підзвітності, доброчесності, якості публічних послуг та ефективного управління людськими ресурсами. Особливого значення ці документи набули в умовах європейської інтеграції України та реалізації реформ публічного управління.

Основу національної нормативно-правової бази у сфері впровадження принципів належного врядування становить Конституція України. Відповідно до статті 5 Конституції носієм суверенітету і єдиним джерелом влади в Україні є народ, який здійснює владу безпосередньо та через органи державної влади і місцевого самоврядування. Таке положення створює конституційне підґрунтя для реалізації принципів участі громадян, демократичного представництва та підзвітності влади.

Важливе значення має стаття 7 Конституції України, яка гарантує визнання та забезпечення місцевого самоврядування як однієї з основ конституційного ладу держави. Крім того, розділ XI Конституції визначає систему місцевого самоврядування, повноваження територіальних громад, органів місцевого самоврядування та основні засади їх діяльності. Таким чином, конституційні положення формують базові правові передумови для реалізації принципів належного врядування на місцевому рівні.

Ключовим законодавчим актом у сфері місцевого самоврядування є Закон України «Про місцеве самоврядування в Україні». Саме цей закон визначає систему органів місцевого самоврядування, їх компетенцію, форми діяльності та механізми взаємодії з населенням. Важливою особливістю закону є закріплення таких принципів місцевого самоврядування, як народовладдя, законність, гласність, колегіальність, поєднання місцевих і державних інтересів, підзвітність та відповідальність перед територіальними громадами. Зазначені принципи значною мірою відповідають сучасним підходам до належного врядування та створюють нормативне підґрунтя для їх реалізації [20].

Забезпеченню відкритості та прозорості діяльності органів місцевого самоврядування сприяють Закон України «Про доступ до публічної інформації» та Закон України «Про інформацію». Ці нормативно-правові акти встановлюють порядок доступу громадян до інформації про діяльність органів влади, визначають обов’язки розпорядників інформації та створюють правові механізми реалізації принципу прозорості. В умовах розвитку електронного врядування вони набувають особливого значення для забезпечення громадського контролю за діяльністю місцевої влади [18].

Важливу роль у впровадженні принципів участі громадян відіграють положення Законів України «Про звернення громадян», «Про органи самоорганізації населення», а також норми законодавства, що регулюють проведення громадських консультацій, місцевих ініціатив, громадських слухань та інших форм безпосередньої участі населення в управлінні

місцевими справами. Зазначені механізми створюють правові можливості для залучення громадян до процесів формування та реалізації місцевої політики.

Окремий напрям нормативного забезпечення пов’язаний із реалізацією принципів доброчесності та підзвітності. У цьому контексті важливе значення мають положення Закону України «Про запобігання корупції», який встановлює систему антикорупційних обмежень, механізми фінансового контролю, врегулювання конфлікту інтересів та інші інструменти забезпечення доброчесності посадових осіб місцевого самоврядування. Реалізація цього закону сприяє зміцненню довіри громадян до органів влади та підвищенню рівня відповідальності посадових осіб [19].

Впровадження принципів належного врядування значною мірою пов’язане з реалізацією реформи децентралізації, яка розпочалася в Україні у 2014 році. Важливими нормативними актами у цьому процесі стали Концепція реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні, закони щодо добровільного об’єднання територіальних громад, співробітництва територіальних громад та інші нормативно-правові акти, спрямовані на зміцнення інституційної та фінансової спроможності місцевого самоврядування. Результатом реформи стало розширення повноважень органів місцевого самоврядування, посилення їх відповідальності за розвиток територій та створення додаткових можливостей для реалізації принципів належного врядування.

Поряд із нормативно-правовим забезпеченням важливу роль відіграють інституційні засади впровадження принципів належного врядування. Центральне місце в цій системі займають територіальні громади як первинні суб’єкти місцевого самоврядування. Саме через діяльність територіальних громад реалізуються механізми участі населення у вирішенні питань місцевого значення та забезпечується демократичний характер місцевого управління.

До основних інституцій, які забезпечують реалізацію принципів належного врядування, належать місцеві ради, їх виконавчі органи, сільські,

селищні та міські голови, старости, органи самоорганізації населення, консультативно-дорадчі органи та інші інституції громадянського суспільства. Кожен із цих суб'єктів виконує власні функції у процесі формування та реалізації місцевої політики, забезпечення відкритості влади та залучення громадян до управлінських процесів.

Важливим елементом інституційного забезпечення належного врядування виступають механізми електронного врядування та цифрової демократії. В останні роки в Україні активно впроваджуються офіційні вебпортали органів місцевого самоврядування, електронні петиції, бюджети участі, електронні консультації з громадськістю та інші цифрові інструменти, які сприяють підвищенню прозорості діяльності органів влади та розширенню можливостей громадянської участі.

Суттєву роль у забезпеченні належного врядування відіграють також інститути громадянського суспільства, зокрема громадські організації, благодійні фонди, професійні об'єднання, органи самоорганізації населення та ініціативні групи громадян. Їх діяльність сприяє розвитку громадського контролю, формуванню партнерських відносин між владою та громадою, а також підвищенню рівня підзвітності органів місцевого самоврядування.

Таким чином, нормативно-правові та інституційні засади впровадження принципів належного врядування в діяльність органів місцевого самоврядування України формують комплексну систему, яка поєднує міжнародні стандарти, національне законодавство та механізми практичної реалізації демократичних принципів управління. Подальший розвиток цієї системи є необхідною умовою підвищення ефективності місцевого самоврядування, зміцнення інституційної спроможності територіальних громад та успішної інтеграції України до європейського простору публічного врядування.

У другому розділі досліджено теоретичні засади належного врядування та особливості його впровадження в систему місцевого самоврядування. Встановлено, що концепція належного врядування сформувалася внаслідок

еволюції підходів до організації публічної влади – від традиційного державного управління до сучасних моделей публічного врядування, заснованих на партнерстві, відкритості, підзвітності та активній участі громадян. Значний вплив на становлення цієї концепції справили міжнародні організації, зокрема Світовий банк, ООН, Європейський Союз та Рада Європи, які сформували сучасні стандарти демократичного та ефективного управління.

З'ясовано, що принципи належного врядування становлять цілісну систему взаємопов'язаних вимог до діяльності органів публічної влади. До ключових із них належать участь громадян у прийнятті рішень, відкритість і прозорість діяльності органів влади, підзвітність, верховенство права, етична поведінка, ефективність і результативність управління, компетентність посадових осіб, інноваційність, інклюзивність та орієнтація на сталий розвиток. Їх реалізація сприяє підвищенню якості управлінських рішень, зміцненню довіри громадян до влади та забезпеченню сталого розвитку територіальних громад.

Дослідження нормативно-правових та інституційних засад впровадження принципів належного врядування показало, що в Україні сформовано необхідне правове підґрунтя для їх реалізації. Основу цього підґрунтя становлять Конституція України, Європейська хартія місцевого самоврядування, Закон України «Про місцеве самоврядування в Україні», законодавство у сфері доступу до публічної інформації, запобігання корупції та розвитку громадської участі. Водночас ефективність імплементації принципів належного врядування значною мірою залежить від функціонування відповідних інституцій, рівня розвитку громадянського суспільства, спроможності органів місцевого самоврядування та використання сучасних інструментів електронного врядування. Це створює підґрунтя для подальшого аналізу практики реалізації принципів належного врядування в діяльності органів місцевого самоврядування України.

РОЗДІЛ 3
ПРАКСЕОЛОГІЧНИЙ АНАЛІЗ ІМПЛЕМЕНТАЦІЇ ПРИНЦИПІВ НАЛЕЖНОГО ВРЯДУВАННЯ У СИСТЕМІ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ УКРАЇНИ

3.1. Зарубіжний досвід реалізації принципів належного врядування в діяльності органів місцевого самоврядування

В умовах модернізації системи публічного управління та реалізації євроінтеграційного курсу України особливого значення набуває вивчення зарубіжного досвіду реалізації принципів належного врядування на місцевому рівні. Аналіз практик демократичних держав дозволяє виявити ефективні механізми забезпечення відкритості, підзвітності, участі громадян, ефективності управління та розвитку місцевої демократії, а також визначити можливості їх адаптації до українських умов.

Європейські країни протягом тривалого часу формували власні моделі місцевого самоврядування, однак спільною рисою більшості з них є орієнтація на принципи належного врядування, закріплені у Європейській хартії місцевого самоврядування та документах Ради Європи. Високий рівень інституційного розвитку, стабільність демократичних традицій та активна участь громадян у місцевому управлінні сприяли формуванню ефективних практик організації діяльності органів місцевого самоврядування.

Однією з країн, яка традиційно посідає провідні позиції за показниками відкритості влади, підзвітності та якості публічного управління, є Королівство Данія. Данська модель місцевого самоврядування базується на високому рівні автономії муніципалітетів, значному обсязі власних повноважень та розвинених механізмах взаємодії між владою і громадою. Органи місцевого самоврядування відповідають за надання більшості суспільно важливих послуг, зокрема у сферах освіти, соціального захисту, охорони здоров’я та розвитку територій.

Одним із ключових принципів належного врядування в Данії є прозорість діяльності органів влади. Законодавство країни гарантує широкий доступ громадян до інформації про діяльність муніципалітетів, а відкритість бюджетного процесу дозволяє жителям контролювати використання публічних ресурсів. Важливим елементом системи місцевого врядування є регулярне залучення громадян до обговорення проєктів рішень та стратегічних документів розвитку громад. Завдяки цьому забезпечується високий рівень довіри населення до місцевої влади та підвищується якість управлінських рішень.

Особливий інтерес для дослідження принципів належного врядування становить досвід Королівства Швеція, яке вважається одним із світових лідерів у сфері відкритого врядування та розвитку демократичних інститутів. Система місцевого самоврядування Швеції ґрунтується на тривалих історичних традиціях місцевої демократії та високому рівні самостійності муніципалітетів. Органи місцевого самоврядування відіграють ключову роль у наданні публічних послуг населенню та реалізації соціальної політики держави.

Однією з визначальних особливостей шведської моделі є реалізація принципу відкритості діяльності органів влади. Правові основи цього принципу були закладені ще у XVIII столітті із прийняттям Акта про свободу друку, який вперше у світі закріпив право громадян на доступ до офіційних документів. У сучасних умовах цей принцип трансформувався у розвинену систему публічного доступу до інформації, що забезпечує прозорість діяльності органів влади та можливість громадського контролю за процесом прийняття управлінських рішень.

Важливим елементом шведської системи врядування є високий рівень підзвітності посадових осіб перед громадянами. Органи місцевого самоврядування зобов’язані регулярно інформувати населення про результати своєї діяльності, виконання місцевих програм та використання бюджетних коштів. Значна увага приділяється також забезпеченню доброчесності

посадових осіб та запобіганню корупційним ризикам. Саме поєднання відкритості, підзвітності та високих етичних стандартів сприяє підтриманню високого рівня суспільної довіри до місцевої влади.

Не менш цінним для України є досвід Республіки Польща, яка за відносно короткий історичний період змогла здійснити комплексну реформу місцевого самоврядування та сформувати ефективну систему місцевого врядування відповідно до європейських стандартів. Особливого значення польський досвід набуває з огляду на схожість історичних передумов трансформації системи управління та процесів децентралізації влади.

Реформа місцевого самоврядування в Польщі розпочалася на початку 1990-х років та передбачала передачу значної частини повноважень і фінансових ресурсів на місцевий рівень. Базовою одиницею місцевого самоврядування стала гміна, яка отримала широкі можливості щодо самостійного вирішення питань місцевого значення. У подальшому була сформована трирівнева система місцевого самоврядування, що включає гміни, повіти та воєводства.

Особливістю польської моделі є поєднання принципів децентралізації, субсидіарності та широкої участі громадян у місцевому управлінні. Органи місцевого самоврядування активно залучають населення до обговорення проєктів розвитку територій, реалізації місцевих програм та формування бюджетної політики. У багатьох містах успішно функціонують механізми громадського бюджету, що дозволяють жителям безпосередньо впливати на розподіл частини бюджетних коштів [44].

Важливим результатом польських реформ стало зміцнення фінансової спроможності місцевого самоврядування. Завдяки розширенню власної дохідної бази органи місцевого самоврядування отримали можливість самостійно планувати розвиток територій та реалізовувати довгострокові інвестиційні проєкти. Це сприяло підвищенню відповідальності місцевої влади перед громадою та створило умови для більш ефективного використання ресурсів.

Особливе місце серед сучасних європейських практик належного врядування займає досвід Естонської Республіки, яка вважається одним із світових лідерів у сфері цифрового врядування. Протягом останніх двох десятиліть Естонія здійснила масштабну цифрову трансформацію системи публічного управління, що дозволило значно підвищити ефективність діяльності органів влади та розширити можливості участі громадян у суспільно-політичних процесах [29].

Основою естонської моделі є принцип цифрової взаємодії між державою, органами місцевого самоврядування та громадянами. Значна частина адміністративних послуг надається в електронному форматі, що забезпечує швидкість, доступність та зручність їх отримання. Водночас цифрові технології активно використовуються для реалізації принципів прозорості та підзвітності влади.

Одним із найбільш відомих інструментів електронної демократії є можливість участі громадян в електронних консультаціях, громадських обговореннях та інших формах взаємодії з органами влади. Відкритість державних реєстрів та широке використання відкритих даних забезпечують високий рівень прозорості діяльності органів публічної влади та сприяють підвищенню довіри громадян до управлінських інституцій.

Аналіз досвіду Данії, Швеції, Польщі та Естонії дозволяє виділити кілька спільних рис, які забезпечують успішну реалізацію принципів належного врядування на місцевому рівні. По-перше, важливою передумовою є високий рівень автономії органів місцевого самоврядування та наявність достатніх фінансових ресурсів для виконання покладених на них повноважень. По-друге, суттєве значення має розвиток механізмів участі громадян у прийнятті управлінських рішень та здійсненні громадського контролю. По-третє, ефективність місцевого врядування значною мірою залежить від рівня відкритості та прозорості діяльності органів влади. По-четверте, важливу роль відіграють цифрові технології, які забезпечують підвищення доступності

публічних послуг та розширення можливостей взаємодії між владою і громадянами.

Таким чином, зарубіжний досвід свідчить, що успішна реалізація принципів належного врядування потребує комплексного підходу, який поєднує інституційну спроможність місцевого самоврядування, розвинені механізми громадської участі, високий рівень прозорості діяльності органів влади, належне фінансове забезпечення та активне використання цифрових технологій. Зазначені практики можуть бути корисними для подальшого вдосконалення системи місцевого самоврядування України та підвищення ефективності процесів імплементації принципів належного врядування відповідно до європейських стандартів.

3.2. Реалізація принципів належного врядування в системі місцевого самоврядування м. Запоріжжя

Практична реалізація принципів належного врядування найбільш повно проявляється на рівні територіальних громад, де відбувається безпосередня взаємодія органів місцевого самоврядування з населенням. У цьому контексті доцільним є аналіз діяльності Запорізької міської територіальної громади як одного з найбільших адміністративних центрів України, який в умовах децентралізації та воєнного стану продовжує забезпечувати виконання функцій місцевого самоврядування та впроваджувати сучасні інструменти публічного управління.

Запоріжжя є адміністративним центром Запорізької області та важливим промисловим, логістичним і гуманітарним центром південного сходу України. Після початку повномасштабної збройної агресії російської федерації місто набуло статусу прифронтової громади, що суттєво вплинуло на особливості реалізації принципів належного врядування. З одного боку, виникла необхідність забезпечення оперативності управлінських рішень та дотримання

безпекових вимог, а з іншого – збереглася потреба у підтриманні відкритості, підзвітності та взаємодії з громадянами [6].

Одним із ключових принципів належного врядування є відкритість та прозорість діяльності органів місцевого самоврядування. Аналіз діяльності Запорізької міської ради свідчить про функціонування комплексу інструментів, спрямованих на забезпечення доступу громадян до публічної інформації. На офіційному вебсайті міської ради оприлюднюються рішення міської ради та виконавчих органів, проєкти нормативних актів, інформація про бюджет громади, діяльність виконавчих органів, а також функціонують сервіси електронних петицій, електронних консультацій та взаємодії з громадськістю. Крім того, на міському порталі реалізуються цифрові сервіси в межах проєкту «Цифрове Запоріжжя» та сервіс «Кабінет мешканця» [5].

Важливим проявом реалізації принципу прозорості є забезпечення відкритості бюджетного процесу. На офіційному сайті громади розміщуються проєкти та рішення щодо бюджету Запорізької міської територіальної громади, що створює можливості для ознайомлення громадян із напрямами використання фінансових ресурсів. Зокрема, у відкритому доступі оприлюднюються рішення щодо формування та виконання міського бюджету, що відповідає сучасним вимогам фінансової прозорості.

Одночасно слід враховувати, що реалізація принципу відкритості в умовах воєнного стану має певні обмеження. Частина інформації не підлягає оприлюдненню з міркувань безпеки відповідно до законодавства про доступ до публічної інформації. Це стосується, зокрема, окремих питань цивільного захисту, мобілізаційної підготовки та оборонної діяльності. Таким чином, сучасна модель відкритості в Запорізькій громаді характеризується необхідністю балансування між принципом прозорості та безпековими потребами громади.

Важливим елементом належного врядування є участь громадян у процесах прийняття управлінських рішень. У Запорізькій міській територіальній громаді використовуються різні форми громадської участі,

серед яких електронні петиції, консультації з громадськістю, звернення громадян, діяльність громадських об’єднань та консультативно-дорадчих органів. На офіційному вебпорталі міської ради створено окремий розділ «Громадська участь», який містить інструменти взаємодії між владою та громадою.

Позитивним прикладом розвитку партисипативного врядування є поширення інформаційно-методичних матеріалів щодо механізмів громадської участі. Зокрема, у 2025 році було підготовлено довідник щодо основних інструментів громадської участі у Запорізькій громаді, який систематизує можливості залучення мешканців до вирішення питань місцевого значення. Це свідчить про прагнення органів місцевого самоврядування підвищувати рівень громадянської активності та правової обізнаності населення [5].

Разом із тим аналіз практики громадської участі дозволяє констатувати наявність певних проблем. Зокрема, під час воєнного стану окремі інструменти безпосередньої демократії використовуються менш активно, ніж у довоєнний період, що пов’язано з безпековими обмеженнями, міграційними процесами та зміною пріоритетів діяльності органів місцевого самоврядування. Крім того, ефективність громадської участі значною мірою залежить від рівня громадянської активності та готовності мешканців брати участь у вирішенні місцевих проблем.

Одним із важливих принципів належного врядування є підзвітність органів влади перед громадою. У Запоріжжі забезпечується оприлюднення інформації про діяльність органів місцевого самоврядування, реалізацію міських програм та результати виконання бюджетних рішень. Водночас у громадському середовищі періодично порушуються питання щодо якості комунікації між владою та громадськістю, а також щодо достатності механізмів залучення незалежних експертів і громадських організацій до оцінювання діяльності органів місцевого самоврядування.

Окремої уваги заслуговує реалізація принципу ефективності та результативності управління. В умовах воєнного стану Запорізька міська громада виконує значний обсяг завдань, пов’язаних із забезпеченням життєдіяльності міста, підтримкою внутрішньо переміщених осіб, розвитком системи укриттів, функціонуванням об’єктів критичної інфраструктури та наданням соціальних послуг населенню. Це потребує концентрації ресурсів та підвищених вимог до управлінської спроможності органів місцевого самоврядування. У таких умовах ефективність діяльності місцевої влади значною мірою визначається здатністю оперативно реагувати на кризові виклики та забезпечувати безперервність надання публічних послуг.

Важливою тенденцією останніх років є активна цифровізація місцевого управління. Розвиток електронних сервісів, онлайн-комунікації та цифрових платформ сприяє підвищенню доступності послуг, спрощенню взаємодії між громадянами та органами влади, а також створює додаткові умови для реалізації принципів відкритості, прозорості та підзвітності. Особливої актуальності цифрові інструменти набули після початку повномасштабної війни, коли дистанційні форми комунікації стали одним із ключових механізмів забезпечення безперервності управлінських процесів.

Таким чином, аналіз діяльності Запорізької міської територіальної громади свідчить про поступове впровадження принципів належного врядування у практику місцевого самоврядування. Найбільш помітні результати спостерігаються у сферах цифровізації управління, забезпечення доступу до інформації, розвитку електронних сервісів та використання інструментів громадської участі. Водночас зберігаються проблеми, пов’язані з обмеженнями воєнного стану, необхідністю подальшого розвитку механізмів підзвітності, підвищенням рівня громадянської активності та вдосконаленням комунікації між владою і громадою. Це зумовлює потребу в подальшому розвитку інституційних та організаційних механізмів реалізації принципів належного врядування на місцевому рівні.

Для систематизації результатів проведеного аналізу та узагальнення стану реалізації основних принципів належного врядування в діяльності Запорізької міської територіальної громади доцільно представити відповідні результати у вигляді таблиці 3.1.

Таблиця 3.1

Реалізація принципів належного врядування в діяльності Запорізької міської територіальної громади

Принцип належного врядування	Прояв у діяльності Запорізької міської ради
Відкритість та прозорість	Оприлюднення рішень, функціонування офіційного вебсайту, доступ до публічної інформації, цифрові сервіси
Участь громадян	Електронні петиції, консультації з громадськістю, інструменти громадської участі
Підзвітність	Публічне інформування про діяльність органів місцевого самоврядування та виконання бюджету
Ефективність та результативність	Забезпечення функціонування громади в умовах воєнного стану, надання адміністративних і соціальних послуг
Верховенство права	Діяльність у межах законодавства України та нормативно визначених процедур
Етичність та доброчесність	Реалізація антикорупційних механізмів і вимог фінансового контролю
Інноваційність	Розвиток електронних сервісів та цифрових платформ взаємодії з громадянами
Інклюзивність	Надання соціальних послуг різним категоріям населення, підтримка ВПО та вразливих груп

**Сформована автором на основі аналізу діяльності органів місцевого самоврядування м. Запоріжжя та відкритих джерел інформації.*

Проведений аналіз свідчить, що найбільшого розвитку в Запорізькій міській територіальній громаді набули механізми забезпечення відкритості, прозорості та цифровізації управління. Водночас подальшого вдосконалення потребують інструменти громадської участі та підзвітності органів місцевого самоврядування.

3.3. Напрями вдосконалення механізмів імплементації принципів належного врядування в систему місцевого самоврядування України

Сучасний етап розвитку місцевого самоврядування в Україні характеризується активним впровадженням принципів належного врядування, що стало можливим завдяки реалізації реформи децентралізації, цифровій трансформації публічного управління та адаптації національного законодавства до європейських стандартів. Водночас результати проведеного дослідження свідчать, що процес імплементації принципів належного врядування залишається незавершеним і супроводжується низкою проблем організаційного, правового, кадрового та інституційного характеру. Це зумовлює необхідність визначення перспективних напрямів удосконалення механізмів їх впровадження у систему місцевого самоврядування України.

Одним із пріоритетних напрямів є подальше вдосконалення нормативно-правового забезпечення належного врядування на місцевому рівні. Незважаючи на наявність розвиненої законодавчої бази у сфері місцевого самоврядування, окремі аспекти реалізації принципів відкритості, громадської участі, підзвітності та доброчесності потребують додаткового нормативного врегулювання. Особливої уваги потребує удосконалення механізмів проведення громадських консультацій, розвитку місцевої демократії, функціонування електронних форм участі громадян та забезпечення прозорості діяльності органів місцевого самоврядування в умовах воєнного стану.

Важливим напрямом розвитку належного врядування є підвищення інституційної спроможності територіальних громад. Практика реалізації реформи децентралізації засвідчила суттєві відмінності між громадами щодо рівня кадрового забезпечення, фінансової самодостатності та організаційної спроможності. У зв’язку з цим актуальним завданням є створення умов для зміцнення управлінського потенціалу органів місцевого самоврядування, удосконалення системи стратегічного планування, розвитку

міжмуніципального співробітництва та впровадження сучасних інструментів управління розвитком територій.

Окремого значення набуває розвиток кадрового потенціалу органів місцевого самоврядування. Реалізація принципів належного врядування значною мірою залежить від професійної компетентності посадових осіб, їх здатності працювати в умовах постійних змін, використовувати сучасні управлінські технології та забезпечувати ефективну взаємодію з громадськістю. Тому важливим напрямом удосконалення є розвиток системи професійного навчання та підвищення кваліфікації посадових осіб місцевого самоврядування, впровадження компетентнісного підходу до управління персоналом, а також формування культури безперервного професійного розвитку.

В умовах європейської інтеграції України особливої актуальності набуває впровадження принципів доброчесності та етичної поведінки в діяльність органів місцевого самоврядування. З цією метою доцільним є подальше вдосконалення механізмів запобігання корупції, розвитку внутрішнього контролю, врегулювання конфлікту інтересів та підвищення рівня етичної відповідальності посадових осіб. Важливим інструментом у цьому напрямі може стати розроблення та впровадження локальних кодексів етичної поведінки, проведення регулярних тренінгів з питань доброчесності та формування нетерпимості до корупційних проявів.

Суттєвим резервом удосконалення механізмів належного врядування є розвиток громадської участі у процесах місцевого управління. Незважаючи на наявність різноманітних форм участі громадян у вирішенні питань місцевого значення, рівень їх практичного використання в різних громадах залишається неоднаковим. У зв’язку з цим доцільним є розширення можливостей застосування інструментів партисипативної демократії, зокрема громадських слухань, місцевих ініціатив, громадських консультацій, бюджетів участі та електронних петицій. Важливим завданням є також підвищення рівня

громадянської культури населення та формування мотивації до участі у процесах місцевого врядування.

Одним із найбільш перспективних напрямів удосконалення механізмів імплементації принципів належного врядування є подальша цифровізація місцевого самоврядування. Світовий досвід переконливо свідчить, що цифрові технології сприяють підвищенню прозорості діяльності органів влади, покращенню доступності публічних послуг та розширенню можливостей взаємодії між владою і громадянами. У зв'язку з цим доцільним є розширення використання електронного документообігу, цифрових платформ управління громадою, сервісів відкритих даних, електронних консультацій та інших інструментів цифрового врядування.

Особливої уваги потребує забезпечення прозорості та підзвітності діяльності органів місцевого самоврядування. У сучасних умовах ефективна реалізація цих принципів неможлива без систематичного інформування громадян про діяльність органів влади, результати виконання місцевих програм, використання бюджетних коштів та реалізацію стратегічних проєктів розвитку. Доцільним є подальше вдосконалення офіційних вебресурсів територіальних громад, розвиток механізмів відкритих даних, розширення практики публічного звітування посадових осіб та впровадження сучасних інструментів громадського контролю.

Важливим напрямом розвитку належного врядування є забезпечення інклюзивності управлінських процесів. Органи місцевого самоврядування повинні створювати умови для залучення до громадського життя всіх категорій населення, включаючи осіб з інвалідністю, ветеранів війни, внутрішньо переміщених осіб, представників національних меншин та інших соціальних груп. Реалізація цього завдання потребує впровадження принципів безбар'єрності, розвитку доступних комунікаційних каналів та врахування потреб різних категорій населення під час розроблення місцевої політики.

У сучасних умовах воєнного стану та післявоєнного відновлення України особливого значення набуває формування стійких механізмів

місцевого врядування. Територіальні громади повинні бути здатними ефективно функціонувати в умовах кризових ситуацій, швидко адаптуватися до нових викликів та забезпечувати безперервність надання публічних послуг. Це потребує розвитку антикризового управління, удосконалення системи цивільного захисту, впровадження механізмів управління ризиками та посилення співпраці між органами місцевого самоврядування, державними органами та громадянським суспільством.

На основі проведеного дослідження доцільно запропонувати комплекс заходів щодо вдосконалення механізмів імплементації принципів належного врядування в систему місцевого самоврядування України (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Основні напрями вдосконалення механізмів імплементації принципів належного врядування в систему місцевого самоврядування України

Напрям удосконалення	Основні заходи	Очікуваний результат
Удосконалення нормативно-правової бази	Актуалізація законодавства щодо громадської участі, відкритості та підзвітності	Підвищення якості правового регулювання місцевого врядування
Розвиток кадрового потенціалу	Підвищення кваліфікації посадових осіб, розвиток компетентностей	Зміцнення професійної спроможності органів місцевого самоврядування
Розширення громадської участі	Розвиток громадських консультацій, бюджетів участі, електронних петицій	Підвищення рівня залучення громадян до прийняття рішень
Цифровізація місцевого самоврядування	Впровадження електронних сервісів та цифрових платформ	Зростання доступності та якості публічних послуг
Посилення прозорості та підзвітності	Розвиток відкритих даних, удосконалення звітності та громадського контролю	Підвищення довіри громадян до органів влади
Забезпечення доброчесності	Удосконалення антикорупційних механізмів та етичних стандартів	Зниження корупційних ризиків

Продовження табл. 3.2

Розвиток інклюзивного врядування	Врахування потреб різних соціальних груп та забезпечення безбар'єрності	Підвищення соціальної згуртованості громади
Посилення стійкості громад	Розвиток антикризового управління та управління ризиками	Підвищення спроможності громад діяти в умовах криз

Отже, подальше вдосконалення механізмів імплементації принципів належного врядування в систему місцевого самоврядування України має здійснюватися комплексно та охоплювати нормативно-правові, організаційні, кадрові, інформаційні та цифрові аспекти розвитку територіальних громад. Реалізація запропонованих напрямів сприятиме підвищенню ефективності діяльності органів місцевого самоврядування, зміцненню довіри громадян до влади, розвитку демократичних механізмів управління та забезпеченню сталого розвитку територіальних громад відповідно до європейських стандартів належного врядування.

У третьому розділі здійснено праксеологічний аналіз імплементації принципів належного врядування у систему місцевого самоврядування та визначено перспективні напрями її вдосконалення. Дослідження зарубіжного досвіду засвідчило, що успішна реалізація принципів належного врядування в європейських країнах базується на поєднанні високого рівня автономії місцевого самоврядування, ефективних механізмів громадської участі, прозорості діяльності органів влади, належного фінансового управління та широкого використання цифрових технологій. Особливу практичну цінність для України становлять підходи Данії щодо забезпечення прозорості та підзвітності влади, Швеції – у сфері відкритості управління, Польщі – щодо розвитку місцевої демократії та децентралізації, а також Естонії – у сфері цифрового врядування та електронної демократії.

На прикладі Запорізької міської територіальної громади проаналізовано сучасний стан реалізації принципів належного врядування в діяльності органів місцевого самоврядування. Встановлено, що в громаді сформовано

організаційні та інституційні передумови для впровадження принципів відкритості, прозорості, громадської участі, підзвітності та ефективності управління. Позитивними тенденціями є розвиток електронних сервісів, забезпечення доступу до публічної інформації, використання цифрових інструментів комунікації з громадянами та функціонування механізмів громадської участі. Водночас виявлено низку проблем, пов’язаних із необхідністю посилення громадського контролю, розширення можливостей участі населення у процесах прийняття рішень, удосконалення механізмів підзвітності та адаптації управлінських процесів до умов воєнного стану.

Обґрунтовано, що подальше вдосконалення механізмів імплементації принципів належного врядування в систему місцевого самоврядування України має здійснюватися шляхом комплексного розвитку нормативно-правового забезпечення, зміцнення інституційної спроможності територіальних громад, підвищення професійної компетентності посадових осіб, розширення інструментів громадської участі, цифровізації місцевого управління, посилення прозорості та підзвітності органів влади, а також розвитку інклюзивного та стійкого врядування. Реалізація зазначених напрямів сприятиме підвищенню якості місцевого самоврядування, зміцненню довіри громадян до органів влади та подальшому наближенню України до європейських стандартів належного врядування.

ВИСНОВКИ

У результаті дослідження стану наукової розробленості проблематики належного врядування встановлено, що концепція good governance є одним із ключових напрямів сучасної науки публічного управління. Аналіз зарубіжних і вітчизняних наукових праць засвідчив наявність значного теоретичного доробку щодо сутності, принципів та механізмів належного врядування. Водночас виявлено, що питання практичної імплементації принципів належного врядування у систему місцевого самоврядування України в умовах децентралізації, цифрової трансформації та воєнного стану потребують подальшого наукового осмислення.

У процесі дослідження категоріально-понятійного апарату уточнено зміст основних понять роботи. Визначено, що врядування є сучасною моделлю здійснення публічної влади, заснованою на взаємодії держави, органів місцевого самоврядування, громадянського суспільства та громадян. Належне врядування розглядається як система принципів і стандартів організації діяльності органів влади, спрямованих на забезпечення відкритості, прозорості, підзвітності, ефективності та участі громадян. Встановлено, що місцеве самоврядування є ключовим інституційним середовищем реалізації принципів належного врядування, а імплементація означає процес практичного впровадження відповідних принципів у діяльність органів місцевого самоврядування.

Обґрунтовано методологічні засади дослідження процесів імплементації принципів належного врядування. Доведено доцільність використання системного, інституційного, партисипативного, компетентнісного та євроінтеграційного підходів, а також комплексу загальнонаукових і спеціальних методів дослідження. Їх застосування забезпечило комплексний аналіз нормативно-правових, організаційних та практичних аспектів впровадження принципів належного врядування в систему місцевого самоврядування України.

Дослідження сутності та еволюції концепції належного врядування засвідчило, що її формування відбувалося внаслідок переходу від традиційної моделі державного управління до сучасних моделей публічного врядування, орієнтованих на демократичність, відкритість та ефективність. Встановлено, що сучасне розуміння належного врядування сформувалося під впливом діяльності Світового банку, Організації Об'єднаних Націй, Європейського Союзу та Ради Європи і сьогодні виступає концептуальною основою модернізації системи публічного управління та місцевого самоврядування.

У результаті аналізу принципів належного врядування визначено, що їх основу становлять відкритість, прозорість, підзвітність, участь громадян, ефективність і результативність управління, верховенство права, етична поведінка, компетентність, інноваційність, інклюзивність та орієнтація на сталий розвиток. З'ясовано, що реалізація зазначених принципів забезпечує формування демократичної моделі місцевого самоврядування, сприяє підвищенню якості управлінських рішень та зміцненню довіри громадян до органів влади.

Дослідження нормативно-правових та інституційних засад впровадження принципів належного врядування показало, що в Україні сформовано необхідне правове підґрунтя для їх реалізації. Встановлено, що ключову роль у цьому процесі відіграють Конституція України, Європейська хартія місцевого самоврядування, Закон України «Про місцеве самоврядування в Україні», законодавство у сфері доступу до публічної інформації та запобігання корупції. Разом із тим ефективність реалізації принципів належного врядування значною мірою залежить від інституційної спроможності територіальних громад та розвитку механізмів громадської участі.

Аналіз зарубіжного досвіду реалізації принципів належного врядування засвідчив, що успішні практики Данії, Швеції, Польщі та Естонії ґрунтуються на високому рівні автономії місцевого самоврядування, прозорості діяльності органів влади, широкій участі громадян у прийнятті рішень та активному

використанні цифрових технологій. Визначено, що для України особливу практичну цінність мають польський досвід децентралізації, шведські механізми відкритості влади, данські практики підзвітності та естонські інструменти цифрового врядування.

На прикладі Запорізької міської територіальної громади проаналізовано сучасний стан реалізації принципів належного врядування в діяльності органів місцевого самоврядування. Встановлено, що найбільш активно впроваджуються принципи відкритості, прозорості, цифровізації та забезпечення доступу до публічної інформації. Водночас виявлено потребу у подальшому розвитку механізмів громадської участі, підзвітності органів місцевого самоврядування та розширенні можливостей громадського контролю, особливо в умовах воєнного стану.

За результатами дослідження визначено основні напрями вдосконалення механізмів імплементації принципів належного врядування в систему місцевого самоврядування України. До них віднесено удосконалення нормативно-правового забезпечення місцевого врядування, зміцнення інституційної спроможності територіальних громад, розвиток кадрового потенціалу органів місцевого самоврядування, розширення механізмів громадської участі, посилення прозорості та підзвітності, впровадження цифрових технологій управління, забезпечення доброчесності посадових осіб та розвиток інклюзивного врядування.

Таким чином, мету дослідження досягнуто, а поставлені завдання виконано. Проведене дослідження підтвердило, що імплементація принципів належного врядування є важливою передумовою підвищення ефективності діяльності органів місцевого самоврядування, зміцнення довіри громадян до публічної влади, розвитку демократичних механізмів управління та забезпечення сталого розвитку територіальних громад. Подальше впровадження принципів належного врядування сприятиме підвищенню якості місцевого самоврядування та наближенню України до європейських стандартів публічного управління.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Асоціація міст України : офіційний вебсайт. URL: https://www.auc.org.ua (дата звернення: 16.05.2026).

2. Баштанник В. В. Державне управління в умовах європейської інтеграції України : монографія. Дніпро : ДРІДУ НАДУ, 2019. 392 с.

3. Верховна Рада України. Законодавство України : офіційний вебпортал. URL: https://zakon.rada.gov.ua (дата звернення: 20.04.2026).

4. Європейська хартія місцевого самоврядування від 15 жовтня 1985 р. Ратифікована Законом України від 15.07.1997 № 452/97-ВР.

5. Запорізька міська рада : офіційний вебпортал. URL: https://zp.gov.ua (дата звернення: 25.05.2026).

6. Запорізька обласна державна адміністрація : офіційний вебсайт. URL: https://www.zoda.gov.ua (дата звернення: 25.05.2026).

7. Ковбасюк Ю. В., Ващенко К. О., Сурмін Ю. П. Державне управління : підручник : у 2 т. Київ : НАДУ, 2013.

8. Конституція України : Закон України від 28.06.1996 № 254к/96-ВР.

9. Концепція реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні : схвалена розпорядженням Кабінету Міністрів України від 01.04.2014 № 333-р.

10. Куйбіда В. С. Місцеве самоврядування в Україні : навчальний посібник. Київ : Знання, 2008. 274 с.

11. Куйбіда В. С., Негода В. А., Толкованов В. В. Регіональний розвиток та місцеве самоврядування. Київ : НАДУ, 2018. 180 с.

12. Малиновський В. Я. Державне управління : навчальний посібник. Київ : Атіка, 2009. 608 с.

13. Міністерство розвитку громад та територій України : офіційний вебсайт. URL: https://www.mindev.gov.ua (дата звернення: 15.04.2026).

14. Місцеве самоврядування в Україні : підручник / за ред. В. Ф. Погорілка. Київ : Ін Юре, 2006. 592 с.

15. Національне агентство України з питань державної служби : офіційний вебсайт. URL: https://nads.gov.ua (дата звернення: 15.04.2026).

16. Нижник Н. Р., Машков О. А. Системний підхід в організації державного управління : навчальний посібник. Київ : Вид-во УАДУ, 1998. 160 с.

17. Оболенський О. Ю. Публічне управління : підручник. Київ : КНЕУ, 2011. 591 с.

18. Про доступ до публічної інформації : Закон України від 13.01.2011 № 2939-VI.

19. Про запобігання корупції : Закон України від 14.10.2014 № 1700-VII.

20. Про місцеве самоврядування в Україні : Закон України від 21.05.1997 № 280/97-ВР.

21. Про службу в органах місцевого самоврядування : Закон України від 02.05.2023 № 3077-IX.

22. Реформа місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні: стан, проблеми, перспективи розвитку / за ред. Ю. В. Ковбасюка. Київ : НАДУ, 2018. 180 с.

23. Романюк С. А. Політика регіонального розвитку в Україні: сучасний стан і нові можливості. Київ : УАДУ, 2001. 112 с.

24. Саханенко С. Є. Теоретичні засади реформування місцевого самоврядування в Україні. Актуальні проблеми державного управління. 2014. № 1. С. 24–31.

25. Територіальна організація влади в Україні: європейські підходи та практика реформ / за заг. ред. В. С. Куйбіди. Київ : НАДУ, 2018. 274 с.

26. Хартія основних прав Європейського Союзу. 2000.

27. Чернеженко О.М. Конституційне регулювання місцевого самоврядування в державах-учасницях Європейського Союзу: монограф. Київ : Видавництво Ліра-К, 2020. 316 с.

28. Шаров Ю. П. Стратегічне планування в публічному управлінні : навчальний посібник. Київ : НАДУ, 2011. 302 с.

29. Barvinenko, V., Mishyna, N., & Qaracayev, C. (2023). Ukrainian local government and council of Europe's standards: human rights protection and decentralisation at the times of militarisation. Baltic Journal of Economic Studies, 9(4), 31-36. https://doi.org/10.30525/2256-0742/2023-9-4-31-36

30. Bouckaert G., Pollitt C. Public Management Reform: A Comparative Analysis. Oxford : Oxford University Press, 2017. 416 p.

31. Council of Europe. 12 Principles of Good Democratic Governance. Strasbourg, 2024.

32. Council of Europe. 12 Principles of Good Democratic Governance. URL: https://www.coe.int/en/web/good-governance/12-principles (дата звернення: 12.03.2026).

33. Council of Europe. Centre of Expertise for Good Governance. URL: https://www.coe.int/en/web/portal/home (дата звернення: 12.03.2026).

34. European Charter of Local Self-Government. Strasbourg : Council of Europe, 1985.

35. European Commission. European Governance: A White Paper. Brussels, 2001. 40 p.

36. European Commission. European Governance: A White Paper. URL: https://eur-lex.europa.eu (дата звернення: 21.03.2026).

37. Kooiman J. Governing as Governance. London : Sage Publications, 2003. 249 p.

38. OECD. Government at a Glance 2023. Paris : OECD Publishing, 2023.

39. OECD. Government at a Glance. URL: https://www.oecd.org/gov/government-at-a-glance (дата звернення: 11.04.2026).

40. OECD. Open Government. URL: https://www.oecd.org/gov/open-government (дата звернення: 11.04.2026).

41. OECD. The Principles of Open and Inclusive Government. Paris : OECD Publishing, 2020.

42. Osborne D., Gaebler T. Reinventing Government: How the Entrepreneurial Spirit is Transforming the Public Sector. New York : Addison-Wesley, 1992. 427 p.

43. Peters B. G., Pierre J. Governance, Politics and the State. London : Macmillan Press, 2000. 231 p.

44. Sharavara T. Polish and Ukrainian Local Self-Government Reforms: Comparative Analysis. East European Historical Bulletin. 2023. № 27. P. 188–197.

45. The World Bank. Worldwide Governance Indicators. URL: https://info.worldbank.org/governance/wgi (дата звернення: 16.03.2026).

46. The World Bank. Worldwide Governance Indicators. Washington, D.C. : World Bank, 2024.

47. Transparency International Ukraine : офіційний вебсайт. URL: https://ti-ukraine.org (дата звернення: 12.04.2026).

48. United Nations Development Programme. Governance. URL: https://www.undp.org/governance (дата звернення: 11.03.2026).

49. United Nations Economic and Social Commission for Asia and the Pacific. What is Good Governance? URL: https://www.unescap.org/resources/what-good-governance (дата звернення: 11.03.2026).

Декларація
академічної доброчесності
здобувача ступеня вищої освіти ЗНУ

Я, Онищенко Олександр Володимирович, студент 4 курсу, форма навчання денна, факультет соціології та управління, спеціальність «публічне управління та адміністрування» освітньо-професійна програма «публічне управління та адміністрування», адреса електронної пошти onyschenko_ov@znu.edu.ua,

– підтверджую, що написана мною кваліфікаційна робота на тему «Імплементація принципів належного врядування у систему місцевого самоврядування в Україні» відповідає вимогам академічної доброчесності та не містить порушень, що визначені у ст. 42 Закону України «Про освіту», зі змістом яких ознайомлений;

– заявляю, що надана мною для перевірки електронна версія роботи є ідентичною її друкованій версії;

– згоден на перевірку моєї роботи на відповідність критеріям академічної доброчесності у будь-який спосіб, у тому числі за допомогою інтернет-системи, а також на архівування моєї роботи в базі даних цієї системи.

Дата_____ Підпис_____ ПІБ (студент) Онищенко О.В.

Дата_____ Підпис_____ ПІБ (науковий керівник) Заїка О.В.