

DOI: 10.46340/eppd.2020.7.3.22

**Artem Kroytor, PhD in Political science**

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-4652-7441>

*National University "Odesa Law Academy", Ukraine*

## **THE PRINCIPLES OF REFORMING MUNICIPAL GOVERNMENT AND LOCAL SELF-GOVERNMENT IN UKRAINE IN THE CONTEXT OF EUROPEAN INTEGRATION**

**Артем Кройтор, к.політ.н.**

*Національний університет «Одеська юридична академія», Україна*

### **ПРИНЦИПИ РЕФОРМУВАННЯ МУНІЦИПАЛЬНОГО УПРАВЛІННЯ ТА МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ В УКРАЇНІ В КОНТЕКСТІ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ**

The article considers the principles of reforming municipal government and the related system of local self-government as an integral part of the democratization process in Ukraine in the context of European integration. It is noted that the paradigm of "public administration" has lost its relevance due to the latest challenges associated with the change of the global system of government and economic, political transformation. The essence and components of the model of "new political management" and the concept of "good governance" as components of reforming the domestic system of municipal governance and local self-government are revealed. The basic principles of these approaches, which should be embodied in the domestic political process and government practice, are also highlighted. The main tasks of reforming the national model of state and municipal governance and the system of local self-government are highlighted.

**Keywords:** public administration, local self-government, municipal administration, decentralization, reform.

**Постановка проблеми.** На сучасному етапі політичної трансформації в Україні, що пов'язана не лише з демократизацією усієї політичної системи держави, але й з євроінтеграцією перед державою постали питання реформування системи місцевого самоврядування та регіональної політики державного управління в цілому. Тому актуалізується потреба в дослідженні практик реформування та функціонування системи врядування на локальному рівні в європейських країнах, а також шляхи наближення вітчизняної моделі до європейських стандартів.

Дослідження особливостей впровадження європейського досвіду реалізації ефективної моделі місцевого самоврядування, визначення засадничих напрямків застосування основних політико-правових принципів адміністрування в діяльності органів місцевого самоврядування розкривається через призму комплексного аналізу нормативно-правового статусу суб'єктів суспільно-політичних відносин на місцевому рівні, та формального закріплення прав людини третього покоління як визначального критерію ефективного управління.

**Аналіз джерел.** Питанням децентралізації влади різних країн світу досліджувалась такими вітчизняними та зарубіжними вченими як: В. Борденюк, О. Бориславська, М. Іжа, Л. Лозовська, В. Матвієнко, В. Пилипишин, Д. Хріпливець, Я. Брюкнер, Ч. Тієбут, Х. Зоу, С. Юльмаз та ін.

Проблематика державної муніципальної політики не можливо розглядати окремо без вивчення місцевого самоврядування. У даному контексті є низка робіт вітчизняних авторів таких як: Б.Копила, В.Вакуленко, М.Орлатий, А. Лелеченко, Х.Кохалик, О.Батанов, В.Борденюк, І. Дробуш, В.Кампо, А.Коваленко, М.Корнієнко, В.Кравченко, М.Орзіх, О.Пастернак, В.Погорілко, М.Пухтинський, Ю.Годика, О.Фрицький, В.Шаповал, Г.Падалка, Дегтярьова, Ю.Наврзузов, О. Яковенко та інші науковці.

Питанням реформуванню місцевого самоврядування в Україні та аналізу європейського досвіду у даній сфері присвячені праці: П. Ворони, І. Грицяка, М. Корецького, В. Куйбіди, Ю. Куца, В. Мамонової, Н. Нижник, С. Серьогіної, Ю. Шарова, І. Чикаренко, О. Петрое, та інших.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Визначений державою курс на інтеграцію до ЄС згідно Угоди про асоціацію України та ЄС вимагає правової адаптації системи управління на загальнодержавному, регіональному та місцевому рівнях в до сформованих європейських практик реалізації регіональної політики, підвищення ролі місцевого самоврядування<sup>1</sup>. Крім того успішність функціонування місцевого самоврядування залежить і від ефективності процесу децентралізації та чіткого правового його регулювання в системі взаємовідносин місцевих органів виконавчої влади та місцевого самоврядування. Створення системи чіткого розмежування, делегування владних повноважень у взаємодії органів місцевого самоврядування та органів виконавчої влади на місцях як з позицій національного права так і з врахуванням вимог Європейської хартії місцевого самоврядування є запорукою стабільності та ефективності впровадження децентралізації в Україні.

Європейський вектор розвитку України передбачає реформування регіональної політики в напрямку конструювання європейської моделі системи місцевого самоврядування та адміністративно-територіальної системи управління з дотриманням принципу децентралізації та впровадження методик інноваційного публічного управління з метою раціональної акумуляції, використання та перерозподілу як людських так і матеріальних ресурсів, що забезпечить ефективне надання послуг громадянам на місцях, створення спроможних громад.

Таким чином, стратегічний курс українських політичних реформ в напрямку інтеграції держави у європейський цивілізаційний простір передбачає істотні зміни системи місцевого самоврядування як на інституційному так і на процесуальному рівні, що забезпечується вдосконаленням національної законодавчої бази та подальшою імплементацією європейських норм, трансформацією державного управління в сфері надання муніципальних послуг.

Реформована система адміністративно-територіальної організації влади та місцевого самоврядування за визначенням Ю. Шарова та І.Чикаренко повинна представляти цілісний комплекс «безпосередніх партнерських взаємовідносин громади, публічної влади, суб'єктів публічного та приватного секторів у процесі планування та управління спільними справами території»<sup>2</sup>.

Слід усвідомити, що сучасний світ, його політика перебуває у стадії зламу моделі «Публічного управління» (Public Administration), якій притаманні ієрархічність, закритість процедури прийняття та впровадження управлінських рішень та переходу до моделі «Нового політичного менеджменту».

Досить влучно нову парадигму політичного управління охарактеризував В. Поліщук, який зазначив: «Парадигма нового публічного менеджменту є однією з найбільш популярних у теорії та поширених у практиці моделей відмови від бюрократичного патерну, яка зародилася у 80-х роках ХХ століття, а піку слави зазнала на межі століть. Дві процедури – менеджери́зація та маркетизація – розкривають сутність цієї парадигми. Перетворення державного управління на професійного менеджера, встановлення горизонтальних комунікаційних зв'язків та деволуція, а також запровадження ринкових механізмів функціонування публічного сектору стають запорукою продуктивності державного управління»<sup>3</sup>.

Зasadничою характеристикою даної моделі управління є покращення надання державних послуг, такі зміни забезпечують трансформацію, як інституційну структуру громадських організацій, так і процедури муніципального управління у наданні державних послуг. Таку модель

<sup>1</sup> Угода про асоціацію між Україною, з однієї сторони, та Європейським Союзом, європейським співтовариством з атомної енергії і їхніми державами-членами, з іншої сторони 2017 (Кабінет міністрів України). Урядовий портал <<https://www.kmu.gov.ua/diyalnist/evropejska-integraciya/ugoda-pro-asociaciu>> (2020, травень, 29).

<sup>2</sup> Шаров, Ю., Чикаренко, І. (2010). Європейські стандарти публічного управління: проєкція на муніципальний рівень. Дніпропетровський регіональний інститут державного управління <[http://www.dridu.dp.ua/vidavnictvo/2010/2010\\_01\(4\)/10syppmr.pdf](http://www.dridu.dp.ua/vidavnictvo/2010/2010_01(4)/10syppmr.pdf)> (2020, травень, 29).

<sup>3</sup> Поліщук, В. (2017). Новий публічний менеджмент як посткласична парадигма державного управління. Автореферат дисертації на здобуття наукового ступеня кандидата наук з державного управління. Київ: Інститут законодавства Верховної Ради України <<http://instzak.rada.gov.ua/uploads/documents/31447.pdf>> (2020, травень, 29)

Ю. Шаров та І. Чекаренко називають результатом орієнтованим менеджментом. Отож новий публічний менеджмент включає в себе наступні структурні принципи запропоновані даними науковцями:

- гармонійного керованого розвитку;
- забезпечення якості надання публічних послуг і захисту прав споживачів;
- зворотного зв'язку органів місцевого самоврядування та громади у оцінюванні ефективності діяльності органів влади;
- «принцип раціонального сполучення міжсекторногоспівробітництва з конкуренцією за муніципальні ресурси під час впровадження і надання послуг»<sup>1</sup>, реалізація якого забезпечується співпрацею між місцевою владою, підприємцями та громадою;
- корпоративний підхід, згідно з яким громада є корпорацією співвласників комунальних матеріальних ресурсів;
- кластерний підхід до організації територіального співробітництва виробників товарів та послуг;
- публічність влади та відкритість процесу прийняття рішень із залученням місцевих громад;
- постійне удосконалення системи управління громадою;
- постійне професійне підвищення рівня управлінських кадрів на муніципальному рівні»<sup>2</sup>.

Новий публічний менеджмент базується на практичному аспекті управління за якого посадові особи, відповідальні за прийняття та реалізацію рішень відповідають не лише за виконання процедурності, але за якість наданих послуг перед громадою. Крім того професійне управління вимагає креативності, ініціативності та активності від державних менеджерів.

Парадигма нового політичного менеджменту вимагає формування явних стандартів діяльності та чітких критеріїв їх оцінки. Тому публічне управління на різних його рівнях, як на центральному так і на регіональному та місцевому базується на чіткій стандартизації, раціоналізації управління та підвищенні його ефективності, шляхом визначення конкретних цілей, завдань діяльності в межах яких діють державні менеджери не виходячи за свої посадові обов'язки<sup>3</sup>.

Результативність нового політичного менеджменту є основним критерієм його оцінювання. Адже в моделі «Публічного управління» оцінка діяльності органів врядування зосереджувалась не на якості наданих послуг, а на питаннях використанні матеріальних ресурс у процесі надання таких послуг громадянам. Політичний менеджмент направлений на вирішення питання ефективності розпорядження наявними місцевими ресурсами в межах яких можна надати кінцеві послуги населенню.

Наступною складовою цієї моделі дизагрегація державного сектору. Під якою О. Петроє розуміє створення деконцентрованої або децентралізованої державної служби, тобто подріблення «великих бюрократичних організації на менші компактні організації»<sup>4</sup>. Дизагрегація в контексті реформи державного управління та місцевого самоврядування є відображенням сутності децентралізації, новий державний менеджмент передбачає децентралізацію в організації державного сектору. Створення деконцентрованої моделі управління є більш ефективною, адже дрібніші організаційні інститути більш раціонально формують цілі та шляхи їх досягнення при ефективнішому використанні наявних ресурсів.

Також невід'ємною складовою нової моделі політичного менеджменту на всіх рівнях функціонування є створення конкурентної системи надання послуг. А критерієм якості надання таких послуг є ринок як розпорядник ресурсів, а думка громадян є мірилом якості таких послуг. Таким чином на рівні місцевих громад менеджери на пряму залежні від жителів громад, а їх політична кар'єра від успішності врядування управлінців.

Реалізація нової парадигми менеджменту сприяє зміні стилю управління, який наближається

<sup>1</sup> Шаров, Ю., Чекаренко, І. (2010). Європейські стандарти публічного управління: проекція на муніципальний рівень. *Дніпропетровський регіональний інститут державного управління* <[http://www.dridu.dp.ua/vidavnictvo/2010/2010\\_01\(4\)/10syppmr.pdf](http://www.dridu.dp.ua/vidavnictvo/2010/2010_01(4)/10syppmr.pdf)> (2020, травень, 29).

<sup>2</sup> Там само.

<sup>3</sup> Обушна, Н. (2015). Новий публічний менеджмент як сучасна модель регулювання суспільних процесів. *Дніпропетровський регіональний інститут державного управління* <[http://www.dridu.dp.ua/zbirnik/2015-02\(14\)/5.pdf](http://www.dridu.dp.ua/zbirnik/2015-02(14)/5.pdf)> (2020 травень, 20).

<sup>4</sup> Петроє, О. (2019). Еволюція моделі державного управління: від класичних бюрократій до врядування майбутнього. *Збірник наукових праць НАДУ* <<http://zbirnyk-nadu.academy.gov.ua/article/view/187150>> (2020, травень, 29).

до моделі управління в приватному секторі. Адже ефективність надання державних послуг залежить від того настільки управлінські інститути державного та муніципального сектору здатні реалізовувати свої функції з надання послуг та управління ресурсами в умовах конкурентності ринку, що притамонно підприємницьким структурам.

Ознакою даного типу управління є дисциплінованість та раціональність у використанні ресурсів. Оскільки успішність реалізації будь-якого проекту з погляду ринку визначається спів розміром затрачених ресурсів на досягнення мети та прибутку отриманого в результаті реалізації проекту. Таким чином менеджмент як державного, регіонального та місцевого рівнів звертає увагу на спосіб використання матеріальних, фінансових, демографічних ресурсів якими вони володіють. Основна увага звертається на скорочення витрат при наданні якісних державних послуг<sup>1</sup>.

На сучасному етапі розвитку європейської та світової практики концепція нового політичного менеджменту зазнала суттєвих змін і під впливом нових глобальних викликів трансформувалась в парадигму «належного врядування» (good governance). Так, наприклад, О. Петроє зазначила: – «Підходи до розбудови та розвитку держави в ідеях і практиках «належного врядування» були розроблені та впроваджувалися для країн, що фінансуються міжнародними інституціями. Ця концепція побудована на ідеалізованих наборах принципів та найкращих практик, що розглядаються як критичні компоненти створення інститутів, які дають змогу державам забезпечити розвиток»<sup>2</sup>.

На сучасному етапі даній концепції публічного врядування значну увагу приділяють такі міжнародні інституції як ЄС, ЄБРР, ПРООН, ОЕСР, Світовий банк. Дана модель була запропонована як стратегія вирішення криз управління в умовах глобалізації на стійкого розвитку, кризових явищ політичного, природного, техногенного характеру а також в умовах дефіциту матеріальних, фінансових та демографічних ресурсів і зростанню потреб суспільства у наданні якісних послуг державного, муніципального управління при забезпеченні сталого розвитку демократії, гарантуванні прав і свобод людини і громадянина.

Проте дана концепція не позбавлена недоліків і зазнає критики з боку багатьох експертів. Серед основних зауважень до концепції О. Петроє визначає наступні:

- «дуже широкий спектр інституційних передумов економічного та політичного розвитку для його запровадження;
- потреба в удосконаленні практично всіх аспектів державного сектора, виникнення безлічі питань про те, що потрібно зробити, коли це потрібно зробити, і як це потрібно зробити;
- проблеми впровадження принципів належного врядування в умовах обмежених фінансових, часових, людських ресурсів та реально існуючого організаційного потенціалу;
- відірваність принципів належного врядування від існуючого контексту кожної окремої країни»<sup>3</sup>.

Варто зазначити, що запропонована модель врядування є неєдиною на якій концентрується увага сучасних світових інституцій, науковців, управлінців. Так у 2019 році на Всесвітньому економічному форумі була репрезентована концепція «спритного управління» (agile government). Дану концепцію трактують як інструмент об'єднання інститутів громадянського суспільства, приватного сектору та політики з метою конструювання такої моделі управлінської політики, що забезпечить успішність «четвертої промислової революції». Прихильники «спритного врядування» апелюють до того, що інтелектуальна, творча сучасна економіка буде успішною лише в умовах адаптивної, орієнтованої на потреби ринку та інтереси людини управлінській публічній політиці, яка ґрунтується на взаємодії інноваторів, приватного сектору та управлінців.

Дана модель базується на тому, що публічне управління має бути менш бюрократизованим та швидко реагувати на динамічні зміни суспільно-політичного, економічного характеру, які зумовлені шаленим технічно-інформаційним розвитком сучасної доби. Проте, так чи інакше, головним

<sup>1</sup> Обушна, Н. (2015). Новий публічний менеджмент як сучасна модель регулювання суспільних процесів. *Дніпропетровський регіональний інститут державного управління* <[http://www.dridu.dp.ua/zbirnik/2015-02\(14\)/5.pdf](http://www.dridu.dp.ua/zbirnik/2015-02(14)/5.pdf)> (2020 травень, 20).

<sup>2</sup> Петроє, О. (2019). Еволюція моделі державного управління: від класичних бюрократій до врядування майбутнього. *Збірник наукових праць НАДУ* <<http://zbirnyk-nadu.academy.gov.ua/article/view/187150>> (2020, травень, 29).

<sup>3</sup> Там само.

суб'єктом розробки, прийняття та впровадження управлінських рішень залишаються органи центральної виконавчої влади та органи муніципального управління, а на місцях органи управління громадою. Однак ефективність впровадження рішень залежить виключно від налагодженої у процесі розробки та прийняті рішень співпраці інститутів публічного управління та приватним сектором, що забезпечить ефективне використання ресурсів та визначення стратегічних цілей розвитку.

Значна увага науковців привернута до проблем адаптації вітчизняної системи управління до європейських практик так званих європейських стандартів. І хоч в науковій літературі не існує однозначного чітко сформованого трактування поняття «європейські стандарти публічного управління», проте на нашу думку значно успішне узагальнююче визначення цьому поняттю дали Ю. Шаров та І. Чикаленко. Зокрема дослідники під європейськими стандартами публічного управління розуміють «комплекс принципів і норм формування і впровадження політик, вимог до системи управління, які в сукупності створюють засади добровільного й повторного їх застосування в діяльності з метою наближення до певної еталонної моделі побудови й реалізації сучасної публічної влади, орієнтованої на людину»<sup>1</sup>. Варто зазначити що дані стандарти є складовими моделі «належного врядування».

Отож 5 лютого 2014 року Комітет міністрів Ради Європи затвердив основні принципи стратегії належного (доброго врядування), впровадження яких є неодмінною складовою реформування державного управління та місцевого самоврядування в Україні. Таких принципів – 12, а саме:

1. Чесне проведення виборів, представництво та участь. Даний принцип передбачає організацію та проведення місцевих виборів згідно з міжнародними стандартами та національного законодавства держави. Громадяни повинні бути забезпечені усіма механізмами залучення до процесу управління на місцевому рівні<sup>2</sup>. Вони мають право голосу при прийнятті рішень як безпосередньо так і через представницькі органи влади. Аналіз Виборчого кодексу України прийнятого Верховною радою, що набрав чинності 1 січня 2020 року засвідчує відданість цьому принципу. Проте, хоч кодексом і передбачена реєстрація кандидатів на місцеві вибори через висунування їх місцевими партійними організаціями на підставі статутів партій, залишається відкритим питання залученості рядових членів партії до формування цього списку<sup>3</sup>. Адже дослідження статутних документів більшості політичних партій України вказує на те, що зізди політичних партій різного рівня, зокрема і місцевого лише затверджують виборчий список кандидатів від даної партії, а процес його формування залишається прерогативою керівництва партій як на центральному так і на місцевому рівнях;

2. Зворотний зв'язок, чутливість. Передбачає забезпечення реалізації та очікувань громадян того органами місцевого самоврядування;

3. Ефективність та результативність. Мається на увазі, що «результати відповідають поставленим цілям; наявні ресурси використовуються найкращим з можливих способів; системи управління ефективністю діяльності (Performance Management systems<sup>7</sup>) дозволяють оцінити та підвищити ефективність та результативність послуг; регулярно проводяться аудити для оцінки та поліпшення діяльності» ([http://www.slg-coe.org.ua/wp-content/uploads/2018/11/Book\\_BenchmarkingDV-2\\_148x210\\_web.pdf](http://www.slg-coe.org.ua/wp-content/uploads/2018/11/Book_BenchmarkingDV-2_148x210_web.pdf))

4. Відкритість і прозорість. Структурними складовими цього критерію є розробка, прийняття та реалізація рішень публічно, згідно з законодавством. А інформація про результати реалізації рішення, його ефективність є доступною для громадян.

5. Верховенство права. Принцип передбачає, що «Місцеві органи виконавчої влади та органи місцевого самоврядування дотримуються закону та рішень суду. Правила і нормативно-правові акти приймаються в установленому законом порядку та реалізуються неупереджено»;

<sup>1</sup> Шаров, Ю., Чикаренко, І. (2010). Європейські стандарти публічного управління: проєкція на муніципальний рівень. *Дніпропетровський регіональний інститут державного управління* <[http://www.dridu.dp.ua/vidavnictvo/2010/2010\\_01\(4\)/10syppmr.pdf](http://www.dridu.dp.ua/vidavnictvo/2010/2010_01(4)/10syppmr.pdf)> (2020, травень, 29).

<sup>2</sup> Гук, А. (2018). Бенчмаркінг доброго врядування: практичний посібник. *Програма Ради Європи* <[http://www.slg-coe.org.ua/wp-content/uploads/2018/11/Book\\_BenchmarkingDV-2\\_148x210\\_web.pdf](http://www.slg-coe.org.ua/wp-content/uploads/2018/11/Book_BenchmarkingDV-2_148x210_web.pdf)> (2020, травень, 29).

<sup>3</sup> *Виборчий кодекс України, 2020* (Верховна Рада України). *Офіційний сайт Верховної Ради України* <<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/396-20>> (2020, травень, 29).

6. Принцип етичності поведінки базується на домінуванні суспільних цінностей над особистісними інтересами, існуванні ефективних механізмів попередження корупційної складової у процесі управління та недопущення конфліктів інтересів у системі місцевого самоврядування.

7. Компетентність та спроможність:

– «Професійні навички тих, хто здійснює управління, постійно підтримуються та вдосконалюються для покращення результатів їхньої роботи та впливу.

– Публічні службовці мотивовані і заохочуються до постійного вдосконалення.

– Розробляються і використовуються практичні методи та процедури для трансформування знань у спроможність і отримання кращих результатів»<sup>1</sup>.

8. Інноваційність та відкритість до змін. Цей принцип передбачає готовність органів місцевого самоврядування до прийняття нестандартних, інноваційних рішень, впровадження пілотних проектів, застосування інноваційних технологій у системі врядування;

9. Сталий розвиток та стратегічна орієнтація. Принцип базується на постійному врахуванні у ефективності місцевого самоврядування сталого розвитку громади. Управлінські рішення приймаються з врахуванням наслідків на перспективу. Розробка рішень передбачає ретельне врахування економічних, екологічних, структурних, соціальних і економічних витрат при його впровадженні;

10. Рациональне управління фінансами. Реалізація даного принципу ґрунтується на:

– «Розміри платежів не перевищують вартості послуг, що надаються, та занадто не скорочують попит, зокрема коли йдеться про важливі публічні послуги.

– Економічність спостерігається при управлінні фінансами, в тому числі під час взяття зобов'язань по кредитах та їхнього використання, під час оцінки ресурсів, прибутків і резервів та при використанні непередбачених прибутків.

– Розробляються багаторічні бюджетні плани у консультаціях з населенням.

– Здійснюється належна оцінка та управління ризиками, в тому числі шляхом оприлюднення консолідованих рахунків та, у випадку державно приватних партнерств, шляхом реалістичного розподілу ризиків.

– Місцеві органи виконавчої влади та органи місцевого самоврядування беруть участь у організації заходів з міжмуніципальної солідарності, чесного розподілу витрат і доходів та зменшення ризиків (системи вирівнювання, міжмуніципальна співпраця, розподіл ризиків тощо)»<sup>2</sup>;

11. Права людини, культурне різноманіття та соціальна згуртованість;

12. Підзвітність. Зазначений критерій передбачає, що ефективність сучасної системи місцевого управління базуються на наявності дієвих механізмів відповідальності усіх суб'єктів прийняття рішення.

Крім того Радою Європи запропоновано три критерії оцінки результативності впровадження принципів належного врядування зокрема:

– опис діяльності, забезпечує достатню повну реалізацію вказаних положень на практиці;

– визначення та використання індикаторів за якими порівнюються ступінь впровадження складових принципів з іншими практиками;

– моніторинг (соціологічний аналіз) з метою розгорнутого дослідження реалізації даних принципів органами місцевого самоврядування .

Отже, ефективне впровадження стратегії належного місцевого врядування в Україні передбачає врахування євроінтеграційного курсу України у стратегічній перспективі та особливостей політики розширення ЄС в умовах які сьогодні склались в Європі. Зокрема це агресія РФ на сході України та в Криму, проблеми з контролем міграційних потоків до європейських країни.

Водночас, не зважаючи на зовнішні орієнтири, очевидним став той факт, що успадкована радянська модель місцевого самоврядування та державного управління в нових обставинах світового розвитку, політичної, економічної трансформації в Україні себе віджила. А подальше її збереження загрожує усій політичній та економічній системі держави. Тому реформування системи

<sup>1</sup> Гук, А. (2018). Бенчмаркінг доброго врядування: практичний посібник. *Програма Ради Європи* <[http://www.slg-coe.org.ua/wp-content/uploads/2018/11/Book\\_BenchmarkingDV-2\\_148x210\\_web.pdf](http://www.slg-coe.org.ua/wp-content/uploads/2018/11/Book_BenchmarkingDV-2_148x210_web.pdf)> (2020, травень, 29)

<sup>2</sup> Там само.

держаного та місцевого врядування є нагальним викликом періоду демократизації. Реалізація принципів належного врядування не є панацеєю від проблем з якими зіштовхнулось місцеве самоврядування. Але в той же час прийняття підходів доброго місцевого врядування для управління місцевими справами не є достатнім для досягнення успіху на місцевому рівні. Ці принципи повинні реалізовуватись у процесі створення ефективних, спроможних об'єднаних територіальних громад паралельно з процесом децентралізації.

### References:

1. *Vyborchyy kodeks Ukrainy, 2020* (Verkhovna Rada Ukrainy) [Electoral Code of Ukraine, 2020 (Verkhovna Rada of Ukraine)]. *Ofitsiynyy sayt Verkhovnoyi Rady Ukrainy* [Official site of the Verkhovna Rada of Ukraine] <<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/396-20>> (2020, May, 29).
2. Huk, A. (2018). Benchmarking dobroho vryaduvannya: praktychnyy posibnyk [Good Governance Benchmarking: A Practical Guide]. *Prohrama Rady Yevropy* [Council of Europe program] <[http://www.slg-coe.org.ua/wp-content/uploads/2018/11/Book\\_BenchmarkingDV-2\\_148x210\\_web.pdf](http://www.slg-coe.org.ua/wp-content/uploads/2018/11/Book_BenchmarkingDV-2_148x210_web.pdf)> (2020, May, 29).
3. Obushna, N. (2015). Novyy publichnyy menedzhment yak suchasna model rehulyuvannya suspilnykh protsesiv [New public management as a modern model of regulation of social processes]. *Dnipropetrovskyy rehionalnyy instytut derzhavnoho upravlinnya* [Dnipropetrovsk Regional Institute of Public Administration] <[http://www.dridu.dp.ua/zbirnik/2015-02\(14\)/5.pdf](http://www.dridu.dp.ua/zbirnik/2015-02(14)/5.pdf)> (2020 May, 20).
4. Petroye, O. (2019). Evolyutsiya modeli derzhavnoho upravlinnya: vid klasychnykh byurokratii do vryaduvannya maybutnoho [The evolution of the model of public administration: from classical bureaucracies to the governance of the future]. *Zbirnyk naukovykh prats NADU* [Collection of scientific works of NAPA] <<http://zbirnyk-nadu.academy.gov.ua/article/view/187150>> (2020, May, 29).
5. Polishchuk, V. (2017). Novyy publichnyy menedzhment yak postklasychna paradyhma derzhavnoho upravlinnya. *Avtoreferat dysertatsiyi na zdobuttya naukovoho stupenya kandydata nauk z derzhavnoho upravlinnya* [New public management as a postclassical paradigm of public administration. Abstract of the dissertation for the degree of Candidate of Sciences in Public Administration]. Kyiv: Institute of Legislation of the Verkhovna Rada of Ukraine <<http://instzak.rada.gov.ua/uploads/documents/31447.pdf>> (2020, May, 29).
6. *Uhoda pro asotsiatsiyu mizh Ukrainoyu, z odniyeyi storony, ta Yevropeyskym Soyuzom, yevropeyskym spivtovarystvom z atomnoyi enerhiyi i yikhnimy derzhavamy-chlenamy, z inshoyi storony 2017* (Kabinet ministriv Ukrainy) [Association Agreement between Ukraine, on the one hand, and the European Union, the European Atomic Energy Community and their Member States, on the other hand 2017 (Cabinet of Ministers of Ukraine)]. *Uryadovyy portal* [Government portal] <<https://www.kmu.gov.ua/diyalnist/evropejska-integraciya/ugoda-pro-asociacyu>> (2020, May, 29).
7. Sharov, Y., Chykarenko, I. (2010). Yevropeyski standarty publichnoho upravlinnya: proektsiya na munitsypalnyy riven [European standards of public administration: projection to the municipal level]. *Dnipropetrovs'ky rehional'nyy instytut derzhavnoho upravlinnya* [Dnipropetrovsk Regional Institute of Public Administration] <[http://www.dridu.dp.ua/vidavnictvo/2010/2010\\_01\(4\)/10syppmr.pdf](http://www.dridu.dp.ua/vidavnictvo/2010/2010_01(4)/10syppmr.pdf)> (2020, May, 29).