

УДК 35:002.8

**Усаченко Олександр Олександрович,**  
аспірант, Міжрегіональна Академія  
управління персоналом, 02000, м. Київ,  
вул. Фрометівська, 2, тел.: (093) 871 00  
48, e-mail: info@erosi.org

ORCID: 0000-0002-5458-8976

**Усаченко Александр Александрович,**  
аспірант, Межрегиональная Академия  
управления персоналом, 02000, г. Киев,  
ул. Фрометовская, 2, тел.: (093) 871 00  
48, e-mail: info@erosi.org

ORCID: 0000-0002-5458-8976

**Usachenko Alexander Alexandrovich,**  
post-graduate student, Interregional Aca-  
demy of Personnel Management, 02000, Ky-  
iv, Str. Frometivska, 2, tel.: (093) 871 00 48,  
e-mail: info@erosi.org

ORCID: 0000-0002-5458-8976



DOI <https://doi.org/10.31618/vadnd.v1i11.34>

---

## ЄВРОІНТЕГРАЦІЙНІ АСПЕКТИ РОЗВИТКУ БАЗОВИХ МЕХАНІЗМІВ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ

**Анотація.** Розглянуто низку євроінтеграційних аспектів розвитку базових механізмів державного управління, зокрема, в контексті парадигми “GoodGovernance”. Виділені їх особливості та відповідні проблемні питання. Обґрунтовано, що підвищення ефективності та результативності прийняття та реалізації державно-управлінських рішень пов’язане із збільшенням обсягів отримання та оброблення інформації в електронному вигляді за допомогою комп’ютерних систем та інформаційних технологій (електронні інформаційно-довідкові та інформаційно-правові системи, мережі, ґрид-технології, автоматизовані робочі місця управління та інше). Йдеться про прогнозування, планування та проектування, контроль, оцінювання, моніторинг тощо. Все це стосується стратегічного управління та планування, програмно-цільового (програми діяльності уряду, загальнодержавні та інші цільові програми, регіональні програми, національні проекти) управління, державного і місцевого бюджетування.

Відзначено, що підвищення ефективності надання різноманітних адміністративних послуг пов’язане із збільшенням обсягів адміністративних

послуг та їх географії та зменшенням часу їх надання (технологія “єдине вікно”, інформаційно-довідкові електронні мережі та інше).

Визначено проблемні питання запровадження моделі та парадигми “добросовісного врядування” у вітчизняній системі державного управління: неврахування світового, насамперед європейського досвіду впровадження моделі та парадигми “добросовісного врядування”; надмірне лобіювання децентралізації владою на міському рівні; спроба реформування системи державного управління, зокрема шляхом переходу до моделі “державного менеджменту” в реальних умовах обмеженості державного бюджету; відсутність серйозної підготовленості, в першу чергу кадрової, до такого переходу; фактично спостерігається штучна спроба поєднати дві різні моделі державного управління, а саме “добросовісного врядування” та “державного менеджменту” та ін.

**Ключові слова:** аспекти, базові механізми, державне управління, євроінтеграція, парадигма “Good Governance”, розвиток.

## **ЕВРОИНТЕГРАЦИОННЫЕ АСПЕКТЫ РАЗВИТИЯ БАЗОВЫХ МЕХАНИЗМОВ ГОСУДАРСТВЕННОГО УПРАВЛЕНИЯ**

**Аннотация.** Рассмотрен ряд евроинтеграционных аспектов развития базовых механизмов государственного управления, в частности, в контексте парадигмы “GoodGovernance”. Выделены их особенности и соответствующие проблемные вопросы.

Обосновано, что повышение эффективности и результативности принятия и реализации государственно-управленческих решений связано с увеличением объемов получения и обработки информации в электронном виде с помощью компьютерных систем и информационных технологий (электронные информационно-справочные и информационно-правовые системы, сети, грид-технологии, автоматизированные рабочие места управления и прочее). Речь идет о прогнозировании, планировании и проектировании, контроле, оценке, мониторинге и тому подобном. Все это касается стратегического управления и планирования, программно-целевого (программы деятельности правительства, общегосударственные и другие целевые программы, региональные программы, национальные проекты) управления, государственного и местного бюджетирования.

Отмечено, что повышение эффективности предоставления различных административных услуг связано с увеличением объемов административных услуг и их географии и уменьшением времени их предоставления (технология “единое окно”, информационно-справочные электронные сети и т. д.).

Определены проблемные вопросы внедрения модели и парадигмы “добродетельного управления” в отечественной системе государственного управления: неучет мирового, прежде всего европейского опыта внедрения модели и парадигмы “добродетельного управления”; чрезмерное лоббирование децентрализации власти на городском уровне; попытка реформирования системы государственного управления, в частности путем перехода к модели “государ-

ственного менеджмента” в реальных условиях ограниченности государственного бюджета; отсутствие серьезной подготовленности, в первую очередь кадровой, к такому переходу; фактически наблюдается искусственная попытка совместить две разные модели государственного управления, а именно “добродетельного управления” и “государственного менеджмента” и др.

**Ключевые слова:** аспекты, базовые механизмы, государственное управление, евроинтеграция, парадигма “Good Governance”, развитие.

## EUROONTEGRATION ASPECTS OF BASIC MECHANISMS DEVELOPMENT IN PUBLIC ADMINISTRATION

**Abstract.** The article considers a number of European integration aspects of the basic mechanisms development in public administration in the context of the “Good Governance” paradigm. Their peculiarities and corresponding problem questions are singled out.

Proved that the efficiency and effectiveness of adopting and implementing state-management decisions associated with an increase in receiving and processing information electronically through a computer system and information technology (electronic information and referral and information-legal systems, networks, grid-technology, automated work places of the manager, etc.). It is about forecasting, planning and designing, monitoring, evaluation, monitoring, etc. All of this relates to strategic management and planning, programmatic and targeted (government action programs, national and other targeted programs, regional programs, national projects) management, state and local budgeting.

It is noted that increasing the efficiency of providing various administrative services is associated with an increase in the volume of administrative services and their geography and the reduction in the time of their provision (technology “single window”, information and reference electronic networks, etc.).

Identified the introduction of the model and paradigm of “good governance” in the national system of public administration, ignoring the world, especially European experience implementing the model and paradigm of “good governance”; excessive lobbying for decentralization by the authorities at the city level; an attempt to reform the public administration system, in particular by moving to the model of “state management” in real conditions of the limited budget of the state; lack of serious preparedness, first of all recruiting, to such a transition; in fact, there is an artificial attempt to combine two different models of public administration, namely, “good governance” and “state management”, etc..

**Keywords:** state-civil communication, public authority, proper state management, social and civil potential.

---

**Постановка проблеми.** В Україні відбувається прискорена реалізація її євроінтеграційного прагнення. У

цьому контексті, на нашу думку, заслуговує на увагу питання впливу цього прагнення на розвиток базово-

вих механізмів державного управління.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Різні аспекти застосування євроінтеграційного підходу висвітлені у вітчизняній нормативно-правовій базі, довідниковій літературі, а також у дослідженнях державного управління вітчизняними (А. Колодій, В. Мартиненко, П. Надолішній, Л. Новак-Каляєва, І. Григорчак, А. Пухтецька, О. Красівський та ін.) та зарубіжними (Я. Гонціяз, Д. Красильников, О. Сивинцева, Е. Троїцька та ін.) вченими [1–10].

**Метою статті** є висвітлення євроінтеграційного аспекту розвитку базових механізмів державного управління.

**Виклад основного матеріалу.** Україна з 2002 року, коли вперше у Посланні Президента України до Верховної Ради України було наголошено на європейському виборі, й до 2014 року, в якому були підписані політична (21 березня) та економічна (27 червня) частини Угоди про асоціацію з Європейським Союзом, зробила великий прорив на шляху європейської інтеграції. Постає запитання, що це дає країні в контексті розвитку базових механізмів державного управління.

До базових механізмів державного управління нами віднесені ті з них, що забезпечують реалізацію в ньому основних функцій менеджменту (планування, організація, мотивація, контроль, прийняття управлінських рішень, комунікація) та є типовими для різних об'єктів державного управління. Серед них маємо: державне стратегічне планування (довгострокове цілепокладання), держав-

ну політику (узгоджений план дій на середньострокову перспективу), державне програмування (державні програми розвитку, державні цільові програми, національні проекти), державне бюджетування (розроблення щорічних державних бюджетів), державний контроль (всі його види та форми), адміністративне реформування (інституційне та структурно-функціональне оновлення системи державного управління). Останнє спрямоване на модернізацію системи державного управління як суб'єкта управління (система органів державної влади), а інші — на його розвиток (модернізацію, підвищення ефективності та результативності тощо) як об'єкта управління (системи суспільних сфер, галузей, відносин, територій).

Для відповіді на поставлене запитання необхідно звернутися до сутності європейської інтеграції.

У Вікіпедії європейську інтеграцію визначено як процес виробничої, політичної, правової, економічної інтеграції держав, які цілком або частково знаходяться в Європі. За інституційного підходу, запропонованого Ернстом Хаасом, європейська інтеграція розглядається як процес трансформації національних практик взаємодії інститутів, яка призводить до створення багаторівневої системи управління з множиною центрів прийняття рішень [4].

Таким чином, як наслідок подальшого вступу України до Європейського Союзу слід очікувати перетворення системи державного управління України в один із центрів прийняття рішень в його складі. Це, у свою чергу, потребує переходу

системи державного управління та всіх сфер суспільної життєдіяльності України на чинні стандарти та регламенти ЄС, що зараз реально відбувається. Протягом вже достатньо значного періоду в Україні відбувається приведення її законодавчої бази у відповідність до європейської. Виконуючи спочатку План дій Україна – Європейський Союз, а потім Угоду про партнерство та співпрацю між Європейськими співтовариствами та Україною, здійснено чимало перетворень та пристосувань у політичній, економічній, соціальній, екологічній, гуманітарній та безпековій сферах.

Угода про асоціацію з Європейським Союзом потребує виконання низки ключових положень, які схематично зображені на рисунку [5].

Під демократизацією мається на увазі дотримання верховенства права у всіх його проявах, прихильність принципам поваги незалежності, суверенітету, територіальної цілісності та непорушності кордонів.

Боротьба зі злочинністю передбачає посилення боротьби з корупцією, тероризмом та іншими проявами злочинності.

Запровадження європейських стандартів фактично означає процес їх впровадження майже в усі сфери суспільного життя, зокрема у галузі освіти, охорони здоров'я, юриспруденції та інше.

Вимога інформування пов'язана з тим, що кожна країна Європейського Союзу має інформувати про зміни у законодавстві та миті.

Створення спільних органів управління означає створення кількох спільних органів України та Європейського Союзу, які мають вирішувати актуальні питання в межах асоціації.

Відповідно до ст. 14 “Верховенство права та повага до прав людини і основоположних свобод” Угоди про асоціацію з Європейським Союзом маємо: укріплення інституцій усіх рівнів у сфері управління загалом та правоохоронних і судових органів



**Ключові положення асоціації України з Європейським Союзом**

зокрема. Зміцнення судової влади. Боротьба з корупцією [6].

Європейська інтеграція як шлях у співтовариство найбільш забезпечених та розвинених країн світу, безумовно, є найкращою можливістю стати справжньою європейською країною з розвиненою економікою, системою соціального захисту, високим рівнем захисту довкілля та використання природних ресурсів, високим авторитетом у світовій системі країн. До того ж механізм європейської інтеграції, як бачимо, є комплексним та широкоекторним засобом приведення вітчизняної суспільної системи взагалі та системи державного управління зокрема у відповідність до європейських аналогій.

Але на цьому шляху є низка суттєвих проблем, на вирішення яких мають бути пріоритетно спрямовані ресурси країни — людські, фінансові, матеріальні, інформаційні, природні.

Перша й головна проблема в тому, що все зрозуміло взагалі, а до яких аналогів конкретно прагнути — це є вибором самої України. Логічно прагнути до аналогів тих країн, що мають найбільш схожу соціальну систему та систему державного управління. Вибір таких аналогів дасть змогу чітко сформулювати місію та розробити систему цілей європейської інтеграції у довгостроковій, середньостроковій та короткостроковій перспективах.

Друга проблема в тому, що кожний крок доведеться планувати самим, а погоджувати обов'язково з іншими — європейськими партнерами з різних міжнародних інстанцій та

країн. З яких — це покаже час, коли ці кроки будуть сплановані й черга дійте до них.

Третя проблема — значна відсталість від провідних країн ЄС за економічними, соціальними показниками. Те саме за показниками системи державного управління. Годі вже говорити й про досягнутий частково четвертий технологічний рівень порівняно з шостим у передових країнах світу, про значний рівень корумпованості, що пронизує все суспільство.

Четверта, й, мабуть, найголовніша проблема — це патологічно постійна політична нестабільність у країні, що заважає її руху у безумовно краще, але поки ще далеко не своє, європейське співтовариство.

П'ята причина — це залишки радянської ментальності й необхідність поступово пристосовуватися до культурного та ментального рівня європейської спільноти. Безумовно, це не просто, але такий шлях вже пройшли або проходять десятки країн бувшого соціалістичного табору. Тому що досвід такого процесу є.

Шоста причина — це необхідність значного підняття рівня загальної культури, що інтегрує у собі духовну та матеріальну складові, до рівня європейської культури права, економіки, соціального забезпечення, колективної безпеки, виробництва знань та послуг, науки, відношення до людей будь-якого виду праці.

Фактично євроінтеграційні процеси в Україні відбуваються на фоні розвитку базових механізмів державного управління в контексті парадигми “Good Governance” (добросесного врядування).

Парадигма “Good Governance”, або добросовісного врядування, як часто її називають в Україні, вперше була запропонована у 1997 році в документах Програми розвитку ООН [7].

Вона базується на новій моделі державного управління, яка відрізняється від попередньої моделі “державного менеджменту” тим, що, по-перше, зменшує рівень децентралізації, оскільки країни світу розбудовують інформаційне суспільство, яке потребує для своєї реалізації великих централізованих коштів; по-друге, таке зменшення децентралізації призводить до меншого рівня корупційних втрат, які, на жаль, кількісно (кількість, сумарний обсяг коштів) проявили себе на місцевому рівні управління гірше, ніж на центральному; по-третє, запроваджує новий більш високий рівень ефективності та демократизації самого державного управління за рахунок переходу до системи принципів, серед яких принципи: верховенство закону; політичний плюралізм; народовладдя; поділ та баланс влади; виборність та змінюваність посадових осіб; підвітність інститутів виконавчої влади; досягнення цілей у встановлений термін; мінімальні витрати суспільних ресурсів; інклюзивність; транспарентність; партисипативність; незалежність засобів масової інформації.

Як зазначено у роботі [8], парадигма добросовісного врядування “особливо актуальна для нашої держави, оскільки, задекларувавши курс на європейську інтеграцію аж до набуття членства в ЄС, дуже важливо враховувати досвід країн-учасниць цієї організації щодо модернізації систем державного управління”.

Проаналізуємо, що це дійсно дає країні в контексті розвитку базових механізмів державного управління.

Насамперед запровадження парадигми доброго врядування супроводжується збільшенням обсягу централізованих коштів у бюджеті країни та збільшенням витрат на інформатизацію суспільства загалом та інформатизацію системи державного управління зокрема. Своєю чергою від цього обґрунтовано очікується як підвищення ефективності та результативності прийняття й реалізації державно-управлінських рішень, так і підвищення ефективності надання різноманітних адміністративних послуг.

Підвищення ефективності та результативності прийняття та реалізації державно-управлінських рішень пов’язане зі збільшенням обсягів отримання та оброблення інформації в електронному вигляді за допомогою комп’ютерних системи та інформаційних технологій (електронні інформаційно-довідкові та інформаційно-правові системи, мережі, грид-технології, автоматизовані робочі місця управління та інше). Йдеться про прогнозування, планування та проектування, контроль, оцінювання, моніторинг тощо.

Все це стосується стратегічного управління та планування, програмно-цільового (програми діяльності уряду, загальнодержавні та інші цільові, регіональні програми, національні проекти) управління, державного і місцевого бюджетування.

Підвищення ефективності надання різноманітних адміністративних послуг пов’язане зі збільшенням обсягів адміністративних послуг та

їх географії та зменшенням часу їх надання (технологія “єдине вікно”, інформаційно-довідкові електронні мережі та інше).

По-друге, запровадження парадигми доброго врядування супроводжується зменшенням корупційних можливостей на місцевому рівні управління, а також при наданні чиновниками адміністративних послуг. Це теж сприяє цілеспрямованому використанню бюджетних коштів держави та місцевих бюджетів.

Таким чином, робиться суттєвий внесок інформаційного та адміністративного аспектів у підвищення ефективності базових механізмів державного управління.

Аналогічно впливає й нова система принципів доброго врядування.

Серед таких принципів маємо:

- верховенство закону, оскільки Конституція України фактично проголошує місію України як суверенної, незалежної, демократичної, правової, соціальної держави; законами України приймаються загальнодержавні цільові програми та щорічні державні бюджети; постановами Кабінету Міністрів України приймаються інші державні цільові програми та національні проекти;

- виборність та змінюваність посадових осіб, зокрема Президента України, народних депутатів, керівників і депутатів місцевих рад, оскільки вони впливають на формування стратегій, а також загальнодержавних та регіональних програм розвитку на відповідних рівнях державного управління та місцевого самоврядування;

- політичний плюралізм, що наголошує поширення всіх прав і свобод

на людей незалежно від їхніх політичних поглядів (державні службовці та посадові особи місцевого самоврядування можуть займатися політичною діяльністю поза місця своєї роботи);

- підзвітність інститутів виконавчої влади, оскільки уряд, міністерства, інші центральні та місцеві органи виконавчої влади забезпечують реалізацію стратегій та програм розвитку, виконання державного та місцевих бюджетів;

- досягнення цілей у встановлений термін, оскільки це є важливим чинником функціонування, що характеризує його результативність;

- мінімальні витрати суспільних ресурсів, оскільки цей чинник характеризує ефективність функціонування;

- поділ та баланс влади, оскільки Конституція України визначає адміністративно-територіальний устрій та основні інститути гілок влади (парламент, президент, уряд, центральні та місцеві органи виконавчої влади, системи судів), їх функції та повноваження;

- мінімальні витрати суспільних ресурсів, оскільки цей чинник характеризує ефективність розвитку.

Принципи інклюзивності (колегіальності), транспарентності (відкритості), партисипативності (участі) є принципами демократизації прийняття державно-управлінських рішень шляхом залучення до цього процесу громадськості та всіх зацікавлених осіб і організацій.

Принцип незалежності засобів масової інформації є свого роду громадською функцією контролю здійснення всіх механізмів державного управління.



В межах європейського аспекту є й інші сучасні концепції розвитку системи державного управління. В той же час, як зазначено у роботі [9], для більшості з них “характерна розробка нових механізмів взаємовідносин із суспільством, політиками та громадянами ... у двох напрямках: з одного боку, докладаються зусилля щодо підвищення якості послуг, що надаються державою населенню, зокрема в освіті, охороні здоров'я, соціальному страхуванні тощо, з другого — формуються нові механізми залучення громадян до процесу прийняття та реалізації державних рішень”.

Дуже влучне зауваження зроблено у роботі [10], зокрема, що “належне врядування” визначає ідеал, якого важко досягти у повному обсязі, хоча до цього треба прагнути. Демократизація, громадянське суспільство, децентралізація, мирне врегулювання конфліктів та підзвітність влади — це характеристики концепції належного врядування, які притаманні ефективному, демократичному публічному управлінню. Акцент на належне врядування сприяє демократичним урядам у розвитку демократичних інститутів...”.

Дуже важливим чинником запровадження концепції належного врядування є те, що в межах цієї “управлінської моделі підкреслюється необхідність орієнтації на інституціональний контекст тієї держави, в якій вона реалізується” [11].

Водночас вітчизняні дослідники звертають увагу й на певні недоліки реалізації принципів добросовісного врядування в системі державного управління України. Наприклад, у роботі [12] зазначено, що “сучас-

ний стан нормативного закріплення принципу верховенства права у чинному законодавстві України характеризується недостатньою конкретизацією змісту означеного принципу та основних ознак (критеріїв) його належного дотримання як органами публічної (державної та самоврядної) влади, так і громадянами”.

Відомий польський аналітик Я. Гонціяж, який давно працює в Україні, вважає, що “система державного управління, яка існує на сьогодні в Україні, незважаючи на неодноразові спроби її реформування, має рудименти командно-адміністративної системи управління, що ґрунтується на надлишковій централізації повноважень і функцій. Основними причинами такого стану є відсутність політичної волі правлячої еліти до зміни цієї системи та фрагментарний підхід до реформування (спроби точкових змін)” [13].

Серед інших проблемних питань запровадження моделі та парадигми “добросовісного врядування” у вітчизняній системі державного управління, на нашу думку, слід зазначити:

- неврахування світового, насамперед європейського досвіду впровадження моделі та парадигми “добросовісного врядування”;

- надмірне лобювання децентралізації владою на міському рівні;

- спроба реформування системи державного управління, зокрема шляхом переходу до моделі “державного менеджменту” в реальних умовах обмеженості державного бюджету;

- відсутність серйозної підготовленості, насамперед кадрової, до такого переходу;

– фактично спостерігається штучна спроба поєднати дві різні моделі державного управління, а саме “доброчесного врядування” та “державного менеджменту” тощо.

**Висновки.** У статті розглянуто низку сучасних аспектів розвитку базових механізмів державного управління, зокрема євроінтеграційний та в контексті парадигми “Good Governance”. Виокремлено відповідні проблемні питання.

### СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. *Колодій А.* Поняття і концепції демократичного врядування як напрямку політичних та управлінських досліджень / А. Колодій // Демократичне врядування в контексті глобальних викликів та кризових ситуацій: матеріали наук.-практ. конф. за міжнар. участю / ЛРІДУ НАДУ при Президентові України (Львів, 3 квіт. 2009 р.) ; за наук. ред. чл.-кор. НАН України В. Загорського, доц. А. Ліпенцева. — Львів : ЛРІДУ НАДУ, 2009. — С. 10–25.
2. *Мартиненко В.* Демократичне врядування: проблеми теорії і практики / В. Мартиненко // Публічне управління: теорія та практика : зб. наук. пр. — Х. : Вид-во “ДокНац-Держ”. — 2010. — № 1. — С. 16–22.
3. *Надолінний П.* Концепція демократичного урядування: сутність і проблеми формування та реалізації / П. Надолінний // Актуальні проблеми держ. упр. : зб. наук. пр. — Одеса: ОРІДУ НАДУ, 2007. — Вип. 2 (30). — С. 46–56.
4. *Євроінтеграція.* Вікіпедія [Електронний ресурс]. — Режим доступу: [http://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%84%D0%B2%D1%80%D0%BE%D0%BF%D0%B5%D0%B9%D1%81%D1%8C%D0%BA%D0%B0\\_%D1%96](http://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%84%D0%B2%D1%80%D0%BE%D0%BF%D0%B5%D0%B9%D1%81%D1%8C%D0%BA%D0%B0_%D1%96)

5. *Угода* про асоціацію. Вікіпедія [Електронний ресурс]. — Режим доступу: [http://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%A3%D0%B3%D0%BE%D0%B4%D0%B0\\_%D0%BF%D1%80%D0%BE\\_%D0%B0%D1%81%D0%BE%D1%86%D1%96%D0%B0%D1%86%D1%96%D1%8E\\_%D0%BC%D1%96%D0%B6\\_%D0%A3%D0%BA%D1%80%D0%B0%D1%97%D0%BD%D0%BE%D1%8E\\_%D1%82%D0%B0\\_%D0%84%D0%A1](http://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%A3%D0%B3%D0%BE%D0%B4%D0%B0_%D0%BF%D1%80%D0%BE_%D0%B0%D1%81%D0%BE%D1%86%D1%96%D0%B0%D1%86%D1%96%D1%8E_%D0%BC%D1%96%D0%B6_%D0%A3%D0%BA%D1%80%D0%B0%D1%97%D0%BD%D0%BE%D1%8E_%D1%82%D0%B0_%D0%84%D0%A1)
6. *Угода* про асоціацію між Україною, з однієї сторони, та Європейським Союзом, європейським співтовариством з атомної енергії і їхніми державами-членами, з іншої сторони. — Урядовий портал [Електронний ресурс]. — Режим доступу: [http://www.kmu.gov.ua/kmu/control/ru/publish/article?art\\_id=246581344&cat\\_id=223223535](http://www.kmu.gov.ua/kmu/control/ru/publish/article?art_id=246581344&cat_id=223223535)
7. *Качество* государственного управления. Википедия [Электронный ресурс]. — Режим доступа: [https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%9A%D0%B0%D1%87%D0%B5%D1%81%D1%82%D0%B2%D0%BE\\_%D0%B3%D0%BE%D1%81%D1%83%D0%B4%D0%B0%D1%80%D1%81%D1%82%D0%B2%D0%B5%D0%BD%D0%BD%D0%BE%D0%B3%D0%BE\\_%D1%83%D0%BF%D1%80%D0%B0%D0%B2%D0%BB%D0%B5%D0%BD%D0%B8%D1%8F](https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%9A%D0%B0%D1%87%D0%B5%D1%81%D1%82%D0%B2%D0%BE_%D0%B3%D0%BE%D1%81%D1%83%D0%B4%D0%B0%D1%80%D1%81%D1%82%D0%B2%D0%B5%D0%BD%D0%BD%D0%BE%D0%B3%D0%BE_%D1%83%D0%BF%D1%80%D0%B0%D0%B2%D0%BB%D0%B5%D0%BD%D0%B8%D1%8F)
8. *Григорчак І. М.* Реформування державного управління: західний досвід і Україна / І. М. Григорчак. — Механізми державного управління // Вісн. НАДУ. — № 4. — К.: НАДУ, 2014. — С. 30–36.
9. *Розвиток* системи управління в ЄС: досвід для України : наук. розробка / О. Я. Красівський, О. С. Киричук та

- ін. ; за заг. ред. О. Я. Красівського. — К. : НАДУ, 2013. — 56 с.
10. *Новак-Каляєва Л.* Сучасні тенденції до конвергенції в концепціях державного управління / Л. Новак-Каляєва // Вісн. Нац. академії держ. управління при Президентові України. — 2013. — № 1. — С. 29–41. — Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vnadu\\_2013\\_1\\_6](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vnadu_2013_1_6)
  11. *Красильников Д. Г., Сивинцева О. В., Троицкая Е. А.* Современные западные управленческие модели: синтез NEW PUBLIC MANAGEMENT и GOOD GOVERNANCE / Д. Г. Красильников, О. В. Сивинцева, Е. А. Троицкая. — ARS ADMINISTRANDI, 2014, issue 2. — С. 45–62 [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <https://econpapers.repec.org/article/scn031294/15619840.htm>
  12. *Пухтецька А. А.* Запровадження принципів та стандартів належного урядування у діяльності публічної адміністрації / А. А. Пухтецька // Наук. записки. Т. 103. Юридичні науки. Нац. ун-т “Києво-Могилянська академія”. — Київ : Аграр Медіа Груп, 2010. — С. 36–40.
  13. *Гонціяз Я.* Державне управління в контексті європейської інтеграції / Я. Гонціяз // Рукопис. — К., 2015. — С. 26.
  2. *Martynenko V.* (2010), Demokratychnе vryaduvannya: problemy teorii i praktyky [Democratic Governance: Problems of Theory and Practice] // Publichne upravlinnya: teoriya ta praktyka. — Vol. 1. — P. 16–22.
  3. *Nadolishniy P.* (2007), Kontseptsiya demokratychnoho uryaduvannya: sutnist' i problemy formuvannya tar-ealizatsiyi [The Concept of Democratic Governance: The Essence and Problems of Formation and Implementation], Aktual'ni problemy derzhavnoho upravlinnya. — Vol.2 (30). — P. 46–56.
  4. *Wikipedia* (2017), Yevrointehratsiya [European integration], available at: [http://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%84%D0%B2%D1%80%D0%BE%D0%BF%D0%B5%D0%B9%D1%81%D1%8C%D0%BA%D0%B0\\_%D1%96%D0%BD%D1%82%D0%B5%D0%B3%D1%80%D0%B0%D1%86%D1%96%D1%8F](http://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%84%D0%B2%D1%80%D0%BE%D0%BF%D0%B5%D0%B9%D1%81%D1%8C%D0%BA%D0%B0_%D1%96%D0%BD%D1%82%D0%B5%D0%B3%D1%80%D0%B0%D1%86%D1%96%D1%8F) (Accessed 5 May 2017).
  5. *Wikipedia* (2017), Uhoda pro asotsiatsiyu [Association Agreement], available at: [http://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%A3%D0%B3%D0%BE%D0%B4%D0%B0\\_%D0%BF%D1%80%D0%BE\\_%D0%B0%D1%81%D0%BE%D1%86%D1%96%D0%B0%D1%86%D1%96%D1%8E\\_%D0%BC%D1%96%D0%B6\\_%D0%A3%D0%BA%D1%80%D0%B0%D1%97%D0%BD%D0%BE%D1%8E\\_%D1%82%D0%B0\\_%D0%84%D0%A1](http://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%A3%D0%B3%D0%BE%D0%B4%D0%B0_%D0%BF%D1%80%D0%BE_%D0%B0%D1%81%D0%BE%D1%86%D1%96%D0%B0%D1%86%D1%96%D1%8E_%D0%BC%D1%96%D0%B6_%D0%A3%D0%BA%D1%80%D0%B0%D1%97%D0%BD%D0%BE%D1%8E_%D1%82%D0%B0_%D0%84%D0%A1) (Accessed 7 May 2017).
  6. *Government portal* (2017), Uhoda pro asotsiatsiyu mizhUkrayinoyu, z odniyeyi storony, ta yevropeys'kym soyuzom, yevropeys'kym spivtovarystvom z atomnoyi enerhiy i iyikhnimy derzhavamy-chlenamy, z inshoyi storony [The Association Agreement between Ukraine, on the one hand, and the European Union, the European Atomic Energy Community and their member states, on the

## REFERENCES

1. *Kolodiy A.* (2009), Ponyattya i kontseptsiyi demokratychnoho vryaduvannya yak napryamu politychnykh ta upravlins'kykh doslidzhen' [Democratic Governance in the context of Global Challenges and Crisis], Materialy naukovopraktychnoyi konferentsiyi z mizhnarodnoyu uchastyu [Materials of the scientific-practical conference with international participation], LRIPANAPA, Lviv, Ukraine. — P. 10–25.

- other hand], available at:[http://www.kmu.gov.ua/kmu/control/ru/publish/article?art\\_id=246581344&cat\\_id=223223535](http://www.kmu.gov.ua/kmu/control/ru/publish/article?art_id=246581344&cat_id=223223535)(Accessed 7 May 2017).
7. *Wikipedia* (2017), Kachestvo gosudarstvennogo upravleniya [Quality of public administration], available at: [https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%9A%D0%B0%D1%87%D0%B5%D1%81%D1%82%D0%B2%D0%BE\\_%D0%B3%D0%BE%D1%81%D1%83%D0%B4%D0%B0%D1%80%D1%81%D1%82%D0%B2%D0%B5%D0%BD%D0%BD%D0%BE%D0%B3%D0%BE\\_%D1%83%D0%BF%D1%80%D0%B0%D0%B2%D0%BB%D0%B5%D0%BD%D0%B8%D1%8F](https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%9A%D0%B0%D1%87%D0%B5%D1%81%D1%82%D0%B2%D0%BE_%D0%B3%D0%BE%D1%81%D1%83%D0%B4%D0%B0%D1%80%D1%81%D1%82%D0%B2%D0%B5%D0%BD%D0%BD%D0%BE%D0%B3%D0%BE_%D1%83%D0%BF%D1%80%D0%B0%D0%B2%D0%BB%D0%B5%D0%BD%D0%B8%D1%8F)(Accessed 2 May 2017).
  8. *Grigorchak I. M.* (2014), Reformuvannya derzhavnoho upravlinnya: zakhidnyy dosvid i Ukrainy [Reforming Public Administration] // *Mekhanizmy derzhavnoho upravlinnya*. — № 4. — P. 30–36.
  9. *Rozvytok systemy upravlinnya v EC: dosvid dlya Ukrainy* (2013), [Development of the EU governance system: experience for Ukraine], NAPA, Kyiv, Ukraine. — 56 p.
  10. *Novak-Kalyaeva L.* (2013), Suchasni tendentsiyi do konverhentsiyi v kontseptsiyakh derzhavnoho upravlinnya [Contemporary trends in convergence in the concepts of public administration] // *Visnyk Natsional'noyi akademiyi derzhavnoho upravlinnya pry Prezydentovi Ukrainy*. — № 1. — P. 29–41.
  11. *Krasilnikov D. G., Sivintseva O. V., Troitskaya E. A.* (2014), Sovremennye zapadnye upravlencheskiye modely: sintez NEW PUBLIC MANAGEMENT y GOOD GOVERNANCE [Modern Western Management Models: Synthesis NEW PUBLIC MANAGEMENT and GOOD GOVERNANCE], *ARS ADMINISTRANDI*, Issue 2. — P. 45–62.
  12. *Pukhtatskaya A. A.* (2010), Zaprovdzhennya pryntsyviv ta standartiv nalezhnoho uryaduvannya u diyal'nosti publichnoyi administratsiyi [Implementation of the Principles and Standards of Good Governance in the Activities of Public Administration]//*Naukovizapysky*. — T. 103. — P. 36–40.
  13. *Gonzig Y.* (2015), Derzhavne upravlinnya v konteksti yevropeys'koyi in-tehratsiyi [Public Administration in the Context of European Integration], The manuscript, Kyiv, Ukraine. — 26 p.