

**Ельвіра Зейтуллаєва**

аспірант кафедри публічного управління та регіоналістики

ОПІДУ НАДУ при Президентові України

ORCID iD <https://orcid.org/0000-0001-8377-3030>

## БАГАТОРІВНЕВІСТЬ ЯК ТЕОРЕТИЧНИЙ КОНЦЕПТ ТА МЕТОДОЛОГІЯ УПРАВЛІННЯ СУСПІЛЬНИМИ ПРОЦЕСАМИ

У статті розглядаються різноманітні теоретико-методологічні аспекти багаторівневого врядування, яке є системою постійної неієрархічної, взаємоперетинаючої взаємодії урядових структур, суб'єктів громадянського суспільства та організації бізнесу на різних рівнях врядування – наднаціональному, регіональному, національному, субнаціональному, локальному – з метою обговорення, вироблення та реалізації певної публічної політики. Обґрунтовуються різні характеристики багаторівневого врядування. Досліджується концепт багаторівневого врядування, що склався під впливом теорії мереж, доктрини врядування та парадигми глобального врядування. Обґрунтовуються принципи функціонування багаторівневої системи врядування. Робиться висновок, що механізмом впорядкування функціонування системи багаторівневого врядування у цілому є децентралізація як процес розподілення повноважень поміж різними рівнями та секторами врядування.

**Ключові слова:** багаторівневе врядування; концепт багаторівневого врядування; урядові структури; громадянське суспільство; бізнес; рівні врядування; теорія мереж; доктрина врядування; глобальне врядування.

**Elvira Zeitullaeva**

PhD student of Public Administration and Regional Studies Chair,

ORIPA NAPA under the President of Ukraine

ORCID iD <https://orcid.org/0000-0001-8377-3030>

## MULTILEVEL AS A THEORETICAL CONCEPT AND METHODOLOGY OF MANAGING SOCIAL PROCESS

The article examines multi-level governance as a system of constant non-hierarchical, intertwining interaction of governmental structures, civil society and business at different levels of governance – supranational, regional, national, subnational, local – in order to discuss, develop and implement certain public policy. Multilevel governance is characterized by polycentrism and polysubjectivity, lack of concentration of power and exclusive competence at the national or any other level, where power can be exercised by non-governmental actors. The concept of multilevel governance was developed under the influence of network theory, governance doctrine and the paradigm of global governance. Network theory focused on the relationship between network participants and on understanding the internal structure of the network. The doctrine of governance reveals the relationship between state and non-state institutions, which provide the transition from hierarchical relations to a system of cooperation and co-management. The global governance paradigm is based on the recognition that relationships that are built at the local, national, and global levels are closely interconnected and interdependent. The science of public management and administration has defined two types of multilevel governance that are created around dichotomies: general purpose jurisdictions / Ad hoc jurisdictions; non-intersection / intersection of jurisdictions; limited / unlimited number of levels of jurisdictions; uniform and stable structure / flexible design. One of the main principles of multilevel governance is subsidiarity, which will define the principle of division of powers according to which the relevant functions are assigned to the level (local to supranational) and the sector (public, civic, business) in which these functions will be performed most effectively. Multilevel governance is an extremely dynamic system characterized by flexibility and diversification of interactions of management entities in cross-territorial and cross-sectoral dimensions, when different combinations of actors are formed in nature and form, degree of formalization and unification of interaction in different areas of public policy. The mechanism for streamlining the functioning of the system of multilevel governance is decentralization as a process of distribution of powers between different levels and sectors of government.

**Key words:** multilevel governance; concept of multilevel governance; government structures; civil society; business; levels of government; network theory; doctrine of government; global governance.

Постановка  
проблеми

Концепція багаторівневого врядування («multi-level governance» або «multi-tiered governance») спонукає до розгляду основних її положень з метою подальшого застосування у вирішенні проблем суспільного розвитку. Багаторівневе врядування є системою постійної неієрархічної, взаємоперетинаючої взаємодії урядових структур, суб'єктів громадянського суспільства та організації бізнесу на різних рівнях

врядування – наднаціональному, регіональному, національному, субнаціональному, локальному – з метою обговорення, вироблення та реалізації певної публічної політики. Концепт багаторівневого врядування склався під впливом теорії мереж, доктрини врядування та парадигми глобального врядування.

Багаторівневе врядування як надзвичайно динамічна система, що характеризується гнучкістю й

© Зейтуллаєва Е.З., 2021.

диверсифікацією взаємодій управлінських суб'єктів у кросстериторіальному та кроссекторальному вимірах, потребує свого ґрунтового дослідження, аналізу відповідних концептів та перспектив.

Аналіз останніх досліджень і публікацій

Для розуміння особливостей концепту багаторівневого врядування велике значення мають його теоретичні джерела.

Тим чи іншим чином питання багаторівневості досліджували: Г. Петерс, Ф. Шміттер (міжурядові відносини); С. Валті, М. Зурн (основи багаторівневого врядування); Б. Пападопулос (рівні врядування – національний, європейський, міжнародний); Т. Вайс, Р. Такур (глобальне врядування); С. Бергер, П. Сімона (глобальний рівень врядування та рівень ЄС) та інші. Серед вітчизняних дослідників питання багаторівневого управління як механізму участі місцевих органів влади у виробленні та реалізації державної політики досліджував В. Котковський. Концепція демократичного врядування стала об'єктом наукового пошуку П. Надолішнього. А. Колодій досліджував концепцію публічного (нового) врядування. Зозуля В. Аналізував розвиток демократичного врядування в умовах глобалізації; Козак В. далі розвиває теорію публічного управління на засадах мережевого підходу. Цілісне дослідження багаторівневого управління (multilevel governance) в умовах модернізації публічної влади в Україні провели науковці ОРІДУ НАДУ при Президентіві України на чолі з С. Саханенком.

Мета

Мета статті – дослідити багаторівневості як теоретичний концепт та методологію управління суспільними процесами задля його використання у дослідженнях з публічного управління.

Виклад основного матеріалу

Ф. Шміттер дає таке визначення поняттю багаторівневого врядування: це «угода щодо прийняття зобов'язуючих рішень, до якої залучаються безліч політично незалежних або взаємозалежних акторів – приватних і урядових – на різних рівнях територіальної організації щодо більш-менш безперервного обговорення/застосування й де не закріплюється виключна політична компетенція за будь-яким з цих рівнів і де не встановлюється суворі ієрархія політичної влади» [18, с. 72]. У цьому визначенні закріплюється центральне для багаторівневого управління уявлення про множинність «рівнів територіальної організації», на просторі яких відбуваються неієрархізовані (координаційні) відносини між суб'єктами різних секторів врядування.

Набагато лаконічнішим і абстрактним виглядає наступне визначення: багаторівневе врядування це «неієрархічні обміни між інститутами на транснаціональному, національному, регіональному і локальному рівнях» [16, с. 131]. Інше визначення передбачає, що багаторівневе врядування – це «набір одиниць загального призначення або функціональних одиниць, які користуються певним ступенем автономії в рамках загального механізму управління і суб'єкти якого претендують на участь в тривалій взаємодії для досягнення загального блага» [20, с. 4].

Різні автори, даючи визначення концепту багаторівневого врядування, виходять з різних емпіричних

спостережень і теоретичних конструкцій. Необхідно підкреслити момент відсутності концентрації влади і компетенції на національному або будь-якому іншому центрі. Влада поширюється на кілька рівнів і навіть може передаватися неурядовим акторам [7, с. 21]. При цьому актори «формально незалежні, але взаємозалежні функціонально» і «перебувають у комплексних відносинах один з одним» [17, с. 12].

В Глосарії з питань управління і державного управління визначено, що демократичне врядування – це врядування, що передбачає взаємодію між трьома категоріями суб'єктів: державою, громадським суспільством і приватним сектором (бізнесом) на основі фундаментальних та суспільних принципів, до яких належить: участь, підзвітність, відкритість, верховенство закону, розподіл влади, доступність, субсидіарність, рівність і свобода преси [2].

На думку П. І. Надолішнього, «демократичне врядування – це не урядування, тобто не виконавчо-розпорядча діяльність органів публічної влади навіть за наявності розвинених «зв'язків з громадськістю». ... Врядування» означає, що людська спільність різного порядку має природне (суверенне) право на самостійне впорядкування своєї життєдіяльності (самоврядування) з єдиним обмеженням – не на шкоду іншим і не за рахунок інших. ... Демократичне врядування постає як механізм забезпечення функціонування суспільства як цілісної саморегульованої системи, способу формування і реалізації публічної влади, завдяки якому досягаються відповідність публічної політики потребам суспільного розвитку; реальна участь громадян у виробленні і реалізації публічної політики; об'єднання потенціалу усіх трьох секторів (публічного, приватного і громадського) задля вирішення ключових соціально-економічних проблем; постійний (а не епізодичний) контроль різних сегментів суспільства за функціонуванням публічної влади» [9, с. 171–172].

Державне управління сприйняло доктрину врядування насамперед у вигляді концепції «нового публічного управління» (new public management), яка запропонувала підвищити ефективність діяльності держави та її інститутів за рахунок впровадження у практику їхньої діяльності методів корпоративного управління та ринкових механізмів, залучення приватного сектору для реалізації окремих його функцій, а також принципів орієнтації на клієнта, ринкової оцінки діяльності державних структур та конкуренції. Концепція «нового публічного управління» заснована на ідеях активної взаємодії державних структур та приватного сектору, відмови від ієрархічного контролю, переходу до договірних обов'язків та контролю, який здійснюється на відстані, що й є одним з варіантів реалізації доктрини врядування [6].

Хоча концепція «нового публічного управління» й стимулювала пошук ефективних управлінських рішень, тим не менш відповідні нововведення сприяли виникненню цілого ряду деформацій, зокрема послабленню координації між урядовими структурами, руйнуванню системи державної служби тощо. Своєрідною реакцією на зазначені недоліки стала поява на межі століть концепції належного врядування (Good Governance). Модель належного врядування, що остаточно оформилася у 1997 р. в межах Програми розвитку ООН має своєю метою максимальне розширен-

ня сфери участі суспільства в управлінні державою [8]. У відповідності до Програми розвитку ООН (ПРООН) належному врядуванню притаманні такі риси: участь; верховенство закону; прозорість; відповідальність; орієнтованість на консенсус; справедливість; ефективність та результативність; звітність/підзвітність; стратегічне бачення [14].

У відповідності до Білої книги Європейської Комісії належне врядування – це врядування, що передбачає наявність складної системи, за якої вимагається узгодженість, взаємодія, ефективність, своєчасність та ясність усіх процесів в результаті наявності відповідної звітності, відповідальності. Білою книгою визначено п'ять принципів належного врядування:

- відкритість полягає у відкритості діяльності установ;
- участь – в повній мірі залежить від органів державної влади і передбачає залучення не лише до процесу формування, а й реалізації запланованого;
- звітність – зрозумілість законодавчого та виконавчого процесів для широких мас;
- ефективність вимагає, щоб політика формувалася на основі чітких цілей, враховувала попередній досвід, оцінювала наявну ситуацію та передбачала майбутні наслідки;
- узгодженість потребує політичного керівництва, яке несе відповідальність перед інститутами з метою забезпечення послідовного підходу в рамках складної системи [12].

В цьому контексті належне врядування розглядається через системну взаємодію, яка передбачається й в Угоді про партнерство з розвиваючими країнами: «належне врядування – це прозоре й підзвітне управління людськими, природними, економічними і фінансовими ресурсами, яке здійснюється з метою забезпечення справедливого та сталого розвитку» [15].

Відтак, можна констатувати, що належне врядування є набором національно усталених принципів, стандартів і практик, що сприяють ефективному публічному управлінню та адмініструванню, дотриманню демократії і сталому розвитку держави через нормативно врегульовану процедуру партнерської взаємодії держави з приватним сектором на основі рівності, взаємної відповідальності за прийняті рішення та результати їх упровадження [3, с. 76].

Подальше осмислення нових управлінських явищ під кутом дискурсу «врядування» призвело до формування концепту «скоординованого управління» (Joined up Government). Зазначена концепція була задумана як інструмент подолання певної розпорошеності та «надмірної автономії» державних інститутів і установ в рамках моделі «нового публічного менеджменту» і вирішення комплексних проблем, які перебувають на стику інтересів і пріоритетів окремих відомств, організацій та рівнів управління, й саме тому вимагають об'єднання зусиль по горизонталі і вертикалі. Відповідно, в рамках зазначеної моделі головна увага приділяється підвищенню координації, стратегічному плануванню, інтеграції ресурсів і зусиль, а також стимулюванню залучених структур і персоналії [1].

На думку багатьох дослідників, найбільшою мірою доктрина врядування втілена у концепції мережевого управління (network management), яка сформувалася

під впливом також теорії мереж. Основні принципи мережевого управління полягають у такому:

1) урядові інститути не повинні здійснювати більшого впливу на публічну політику у порівнянні із неурядовими інститутами;

2) урядові структури, бізнес та структури третього сектору є рівноправними партнерами в управлінських мережах, що створюються для розробки та/або реалізації публічної політики у різних суспільних сферах;

3) діяльність держави із управління мережею включає використання механізмів примусу та тиску, а орієнтована на створення належного середовища функціонування існуючої мережі, підвищення якості взаємовідносин поміж її учасниками, подолання бар'єрів комунікації поміж ними, стимулювання інтенсивних щільних взаємодій;

4) в окремих ситуаціях держава може втручатися в активність мережі з метою її модифікації, використовуючи інструменти впливу «другого покоління»;

5) орієнтація на пошук консенсусу, переговори, нівелювання конфліктних ситуацій поміж учасниками мережі, які можуть мати конкуруючі інтереси;

6) спільне вирішення проблем, узгодження інтересів;

7) в якості менеджера мережі можуть виступати не лише урядові, але й неурядові інститути [5].

Безумовно, кожна з концепцій, що втілює доктрину врядування, вкладає до нього своє розуміння, беручи до уваги ті чи інші риси врядування. Однак у цілому слід погодитися з А. Бенцем та Я. Попадополусом, що ознаками врядування у державному управлінні у контексті формування концепції багаторівневого врядування є: наявність кількох центрів прийняття рішень; відсутність чіткої ієрархії поміж зазначеними центрами; мережева форма організації взаємодії поміж суб'єктами, що залучені до процесів прийняття рішень; рухомість а нечіткість меж мережі; учасниками взаємодії є представники експертного середовища, приватні організації та громадські структури; управлінський процес побудований на переговорних процедурах, пошуку консенсусу, укладанні угод, співробітництві, а не на примусі, контролі та наказах; домінування горизонтальних відносин поміж суб'єктами, неформальних моделей прийняття рішень; державні інститути відіграють не домінуючу, а другорядну роль [11].

Таким чином, у відповідності із доктриною врядування для подолання неефективної діяльності з управління публічною сферою, є необхідним, щоб багато конкуруючих інтересів були об'єднані поміж собою через горизонтальні взаємодії та механізми спільного прийняття рішень, а не єдиним центром. Завдяки цього, доктрина врядування фактично призвела у процесі свого розвитку й до формування концепції багаторівневого врядування.

Не менш суттєвий вплив на формування концепції багаторівневого управління здійснила парадигма глобального врядування (Global Governance), що на початку 90-х рр. замістила ідеї глобального уряду (Global Government). Як зазначає Д. Карамішев концепція глобального врядування набуває особливого значення, оскільки передбачає перехід від правління до врядування, що означає принципову заміну традиційних ієрархічних форм організації владно-суспільних відносин мережевими з метою задоволення колектив-

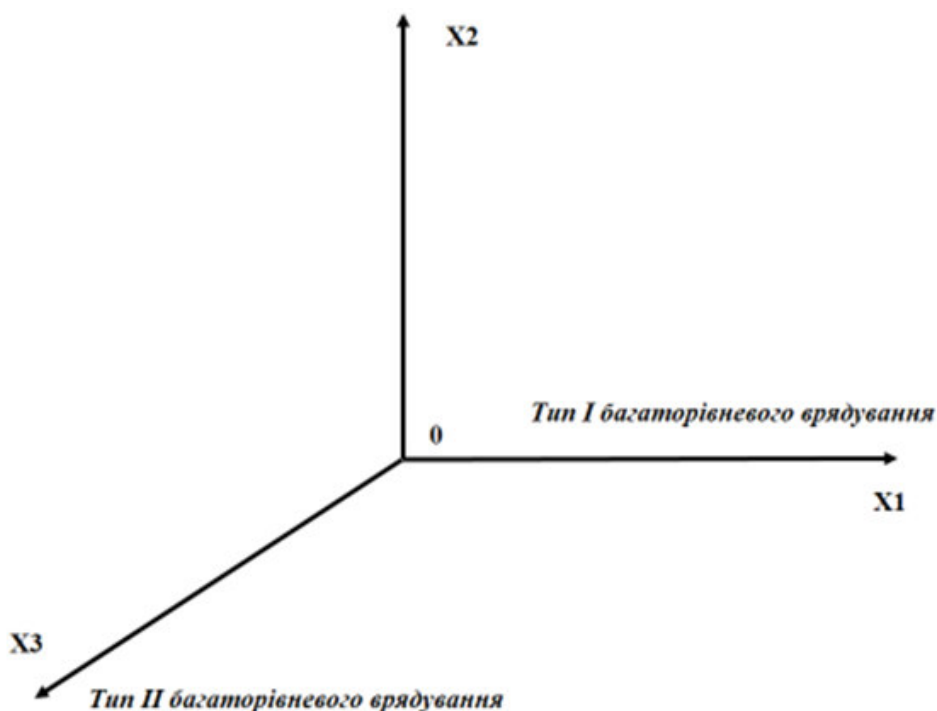
них інтересів у глобальному вимірі [4, с. 9]. Під ним, зокрема, розуміють:

- певну діяльність, що передбачає неінституціолизовані, неієрархічні глобальні владні відносини, що засновані на консенсусі;
- динамічні зміни, що відбуваються на національному рівні під впливом глобальних інститутів, що передбачають деієрархізацію відносин поміж урядовими структурами та суспільством, відмову від традиційних ієрархічних інститутів шляхом передавання прийняття рішень на секторальний рівень та у систему перемовин – політичну мережу;
- сукупність інститутів, юридичних та неюридичних регуляторів та механізмів, за допомогою яких різні актори як обговорюють, так й вирішують глобальні проблеми;
- процес трансформації світової системи, де система суверенних держав замінюється наднаціональними інститутами за участю недержавних акторів;
- політичну концепцію управління, засновану на визнанні того, що відносини, які вибудовуються на місцевому, регіональному, національному, глобальному рівнях перебувають у тісному взаємозв'язку та взаємозалежності один від одного.

Узагальнене визначення глобального врядування було запропоновано Т. Вайсом та Р. Такуром: «Глобальне врядування – це комплекс формальних та неформальних інститутів, механізмів, відносин та процесів, що співіснують один з одним та поширюються на держави, ринки, окремих громадян та організації, що представляють як урядовий, так й неурядовий сектори, через які на глобальному рівні визначаються колективні інтереси, встановлюються права та обов'язки, вирішуються суперечки» [19, с. 8].

Виходячи з проведеного аналізу, можна зробити висновок, що концепт багаторівневого управління віддзеркалює кілька важливих зсувів, що відбулися у практиці публічного управління у XXI столітті з відповідним теоретичним обґрунтуванням. Насамперед, це «державно-суспільство»; 0 – суверена держава перерозподіл влади від держави як на рівень наднаціональних структур, так й на субнаціональні та місцеві рівні. Ця ключова характеристика доповнюється розмиванням меж поміж публічним та приватним секторами, що передбачає втягування до системи врядування неурядових акторів різного типу та рівня територіальної організації.

Деякі із західних дослідників вважають, що концепт багаторівневого врядування розчиняє межі поміж зовнішнім та внутрішнім, центром та периферією, державою та суспільством. Якщо представити дані виміри в якості осей, то утворюється концептуальний простір багаторівневого управління (рис. 1.). В точці збігу трьох осей розташований такий тип публічного управління, який передбачає повноту влади в урядових структурах. Перша ось (вимір «центр-периферія») показує рух від централізованого до децентралізованого типу врядування. Друга ось (вимір «зовнішнє – внутрішнє») показує рух від субординації до кооперації у взаємовідносинах. Третя ось (вимір «державно – суспільство») показує рух від чіткого поділу публічного та приватного до феномену державно-приватного управління. Чим далі від початку – тим більше груп акторів задіяні у прийнятті та реалізації рішень. Причому перша та друга ось утворюють теоретичне поле, де акцент робиться на формуванні різних рівнів врядування – від локального до наднаціонального, які безпосередньо та без вертикалі взаємодіють один з одним. Друге поле утворюється першою та третьою осями. Тут вивчаються можливості участі інститутів громадянського суспільства у прийнятті публічних рішень, а також їх взаємодія з процесами передачі влади (децентралізацією). Друга та третя осі утворюють третю теоретичну область – область мобілізації соціальних рухів на різних рівнях ієрархії [17].



X1 – вимір «центр-периферія»; X2 – вимір «зовнішнє-внутрішнє»; X3 – вимір «державно-суспільство»; 0 – суверена держава

Рис. 1. Концептуальний простір багаторівневого врядування

Багаторівневе врядування є надзвичайно динамічною системою, що характеризується гнучкістю й диверсифікацією взаємодій управлінських суб'єктів у кросстериторіальному та кроссекторальному вимірах, коли, складаються різні комбінації акторів за харак-

тером і формою, ступенем формалізації та уніфікації взаємодії у різних галузях публічної політики. На думку С. Саханенка динамізм багаторівневого врядування задається його ексцентричністю (відсутністю центру) та принципом субсидіарності – зміна зовнішніх та внутрішніх параметрів системи багаторівневого врядування не може не викликати постійні «зсуви» у рівності та коливання у пошуку оптимальної, найкращої комбінації взаємодії її суб'єктів у обставинах конкретного часу та конкретних умов. Зазначене дозволяє С. Саханенку дійти до висновку, що механізмом упорядкування функціонування системи багаторівневого врядування у цілому є матриця децентралізації (одне із значень латинського matrix – упорядкування елементів в межах цілісності) [10].

Таким чином, децентралізація визначає загальну спрямованість системи багаторівності та може розглядатися у кількох аспектах:

- по-перше, як один із принципів багаторівневого врядування – основна ідея багаторівневого врядування, як комплексу скоординованих зусиль різнорівневих суб'єктів врядування. Зміст принципу децентралізації фактично відповідає влучній тезі «поділяй та владарюй» та передбачає розподіл влади поміж кількома суб'єктами, які представляють різні елементи системи багаторівності;
- по-друге, як метод багаторівневого врядування, побудований на розподілі управлінських функцій поміж численними автономними суб'єктами та створенні взаємної зацікавленості у їхньої спільної взаємоузгодженої діяльності;
- по-третє, як режим багаторівневого врядування, тобто як особливий тип врядування, сукупність засобів і інструментів забезпечення оптимальної керованості через мінімізацію субординаційних відносин у системі та використання переважно координаційних інструментів у взаємодії автономних суб'єктів врядування.
- по-четверте, як форма організації багаторівневого врядування, побудована на багатовекторному розподілі функцій поміж незалежними один від одного владними суб'єктами.
- по-п'яте, як процес розподілення та реалізації повноважень. Система багаторівневого врядування передбачає постійний поділ та перерозподіл повноважень поміж суб'єктами врядування різних рівнів та секторів з метою досягнення найбільш оптимального результату, що фактично й є децентралізацією як процес. Від так, використовуючи відомі реплікатори-меми, можна стверджувати, що «є у децентралізації є початок, але немає у децентралізації кінця» та «кінцева мета децентралізації – ніщо, рух по шляху децентралізації – над усе»;
- по-шосте, як елемент організаційної структури – децентралізація є впорядкованою сукупністю взаємопов'язаних елементів різних рівнів та секторів, поміж якими існують стійкі зв'язки, які забезпечують функціонування і розвиток системи багаторівневого врядування як єдиного цілого.

За С. Саханенком, матриця децентралізації складається з деконцентрації, делегування, деволуції, дивестиції:

- деконцентрація – полягає у розпорощенні функцій управління поміж різними органами в межах одного сектору багаторівневого врядування.
- делегування – полягає у передачі повноважень на певний час та на визначених умовах від одного сектору до іншого сектору багаторівневого врядування;
- деволуція полягає у повній передачі влади та управлінських функцій автономним одиницям, які, таким чином, набувають виключні повноваження;
- дивестиція є прямою передачею регулятивних та адміністративних функцій від урядових структур до організацій неурядового сектору.

Перехід від однієї до іншої форми децентралізації й визначає багато в чому динаміку системи багаторівневого врядування.

Висновки. Таким чином, визначальні характеристики багаторівневого врядування полягають в наступному.

По-перше, процес прийняття рішень не монополізований державою, навпаки, він перебуває в сфері спільної компетенції акторів на різних рівнях та різних секторів.

По-друге, колективне прийняття рішень передбачає значну втрату державою контролю над цим процесом.

По-третє, рівні та сектори врядування перетинаються, а не включаються один до одного.

Політико-управлінський процес з точки зору багаторівневого врядування, в свою чергу, передбачає безперервний процес постановки цілей, наявність системи заохочення і санкцій для досягнення поставлених цілей, контроль над процесом реалізації поставлених завдань, що неминуче вимагає розподілу наявних на різних рівнях та секторах ресурсів.

#### Література.

1. Береза А.В. ПостНПУ реформи та демократія. Актуальні проблеми політики. 2014. Вип. 51. С. 43–50.
2. Глосарій з питань управління і державного управління. URL : <http://www.unpan.org/Directories/UNPublicAdministrationGlossary/> (дата звернення 20.02.2020)
3. Зозуля В.О. Розвиток демократичного врядування в умовах глобалізації: теоретико-методологічний аналіз: дис. ... к. держ.упр. Київ, 2018. 243 с.
4. Карамішев Д. В. Домінанти Global Governance у вимірах глобального розвитку. *Теорія та практика державного управління*. 2018. Вип. 4. С. 8–20
5. Козак В. І. Модернізація публічного управління на засадах мережевого підходу. *Державне управління та місцеве самоврядування*. 2018. Вип. 1. С. 14–21.
6. Колодій А.Ф. Концепція публічного (нового) врядування в її застосуванні до демократичних і перехідних систем. *Демократичне врядування*. 2012. Вип. 10. URL : Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/DeVr\\_2012\\_10\\_3](http://nbuv.gov.ua/UJRN/DeVr_2012_10_3)
7. Котковський, В.Р. Багаторівневе управління як механізм участі місцевих органів влади у виробленні та реалізації державної політики. *Актуальні проблеми державного управління*. 2015. Вип. 4. С. 21–25
8. Кохалік Х.М. «Добре врядування»: принципи та ознаки. *Ефективність державного управління*. 2012. Вип. 33. С. 50–57.
9. Надолішній П. І. Концепція демократичного врядування: зміна парадигми у постановці проблем пу-

блiчного управлiння (Револуцiя гiдностi чи «так звана Револуцiя гiдностi»? ). Актуальнi проблеми державно-го управлiння. 2015. Вип. 3 (спец. вип.). С. 169–177.

10. Саханенко С. Багаторiвнєве управлiння (multilevel governance) в умовах модернiзацiї публiчної влади в Украiнi: колективна монографiя / За заг. ред. Л. Л. Приходченко. Одеса: ОРiДУ НАДУ, 2019. 452 с.

11. Benz A., Papadopoulos Y. Introduction: Governance and Democracy: Concepts and Key Issues. Governance and Democracy: Comparing National. *European and International Experience*. L., 2006. P. 1–26

12. European governance: a White Paper / European Commission. Brussels, 25.7.2001. URL : [http://europa.eu/rapid/press-release\\_DOC-01-10\\_en.htm](http://europa.eu/rapid/press-release_DOC-01-10_en.htm). (дата звернення 20.02.2020)

13. EN/ALL/?uri=CELEX:22000A1215(01)505a6c3257456002e2977

14. Governance for sustainable human development a UNDP policy document. United Nations Development Programme. 1997. January. URL : <http://www.pogar.org/publications/other/undp/governance/undppolicydoc97-e.pdf>. (дата звернення 20.02.2020)

15. Partnership agreement between the members of the African, Caribbean and Pacific Group of States of the one part, and the European Community and its Member States, of the other part : 2000/483/EC, signed in Cotonou on 23 June 2000. *Protocols Final Act Declarations. Official Journal*. L317. 15.12.2000. №. 3353. URL : <http://eurlex.europa.eu/legalcontent/> (дата звернення 20.02.2020)

16. Peters B.G., Pierre J. Developments in intergovernmental relations: Towards multilevel governance. *Policy & Politics*. 2001. №29(2). Pp. 126–139

17. Piattoni S. Multi-level governance in the EU. Does it Work? Globalization and Politics: A Conference in Honor of Suzanne Berger. MIT, May 8 and 9, 2009. Pp. 12–16

18. Schmitter P. Democracy in Europe and Europe's Democratization. *Journal of Democracy*. 2003. №14. P. 70–79

19. Weiss Th., Thakur R. The UN and Global Governance: An Idea and its Prospects. *University of Indiana Press*, 2003. 348 p.

20. Zurn M., Enderlein H., Walti S. Handbook on Multi-Level Governance. Cheltenham: Edward Elgar, 2010. 465 p.

#### References.

1. Bereza A.V. PostNPU reformy ta demokratiia. *Aktualni problemy polityky*. 2014. Vyp. 51. S. 43–50.

2. Hlosarii z pytan upravlinnia i derzhavnoho upravlinnia. URL : <http://www.unpan.org/Directories/UNPublic Administration Glossary/> (data zvernennia 20.02.2020)

3. Zozulia V.O. Rozvytok demokratychnoho vriaduvannia v umovakh hlobalizatsii: teoretyko-metodolohichniy analiz: dys. ... k. derzh.upr. Kyiv, 2018. 243 s.

4. Karamyshev D. V. Dominantny Global Governance u vymirakh hlobalnoho rozvytku. *Teoriia ta praktyka derzhavnoho upravlinnia*. 2018. Vyp. 4. S. 8–20

5. Kozak V. I. Modernizatsiia publicnoho upravlinnia na zasadakh merezhevoho pidkhodu. *Derzhavne upravlinnia ta mistseve samovriaduvannia*. 2018. Vyp. 1. S. 14–21.

6. Kolodii A.F. Kontseptsiiia publicnoho (novoho) vriaduvannia v yii zastosuvanni do demokratychnykh

i perekhidnykh system. *Demokratychnne vriaduvannia*. 2012. Vyp. 10. URL : Rezhym dostupu: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/DeVr\\_2012\\_10\\_3](http://nbuv.gov.ua/UJRN/DeVr_2012_10_3)

7. Kotkovskiy, V.R. Bahatorivneve upravlinnia yak mekhanizm uchasti mistsevykh orhaniv vlady u vyroblenni ta realizatsii derzhavnoi polityky. *Aktualni problemy derzhavnoho upravlinnia*. 2015. Vyp. 4. S. 21–25

8. Kokhalyk Kh.M. «Dobre vriaduvannia»: pryntsyipy ta oznaky. *Efektivnist derzhavnoho upravlinnia*. 2012. Vyp. 33. S. 50–57.

9. Nadolishnii P. I. Kontseptsiiia demokratychnoho vriaduvannia: zmina paradyhmy u postanovtsi problem publicnoho upravlinnia (Revoliutsiia hidnosti chy «tak zvana Revoliutsiia hidnosti»? ). *Aktualni problemy derzhavnoho upravlinnia*. 2015. Vyp. 3 (spets. vyp.). S. 169–177.

10. Cakhanienko S. Bahatorivneve upravlinnia (multilevel governance) v umovakh modernizatsii publicnoi vlady v Ukraini: kolektyvna monohrafiia / Za zah. red. L.L. Prykhodchenko. Odessa: ORIDU NADU, 2019. 452 s.

11. Benz A., Papadopoulos Y. Introduction: Governance and Democracy: Concepts and Key Issues. Governance and Democracy: *Comparing National. European and International Experience*. L., 2006. R. 1–26

12. European governance: a White Paper / European Commission. Brussels, 25.7.2001. URL : [http://europa.eu/rapid/press-release\\_DOC-01-10\\_en.htm](http://europa.eu/rapid/press-release_DOC-01-10_en.htm). (data zvernennia 20.02.2020)

13. EN/ALL/?uri=CELEX:22000A1215(01)505a6c3257456002e2977

14. Governance for sustainable human development a UNDP policy document. United Nations Development Programme. 1997. January. URL : <http://www.pogar.org/publications/other/undp/governance/undppolicydoc97-e.pdf>. (data zvernennia 20.02.2020)

15. Partnership agreement between the members of the African, Caribbean and Pacific Group of States of the one part, and the European Community and its Member States, of the other part : 2000/483/EC, signed in Cotonou on 23 June 2000 Protocols Final Act Declarations. *Official Journal*. L317. 15.12.2000. №. 3353. URL : <http://eurlex.europa.eu/legalcontent/> (data zvernennia 20.02.2020)

16. Peters B.G., Pierre J. Developments in intergovernmental relations: Towards multilevel governance. *Policy & Politics*. 2001. №29(2). Pp. 126–139

17. Piattoni S. Multi-level governance in the EU. Does it Work? Globalization and Politics: A Conference in Honor of Suzanne Berger. MIT, May 8 and 9, 2009. Pp. 12–16

18. Schmitter P. Democracy in Europe and Europes Democratization. *Journal of Democracy*. 2003. №14. P. 70–79

19. Weiss Th., Thakur R. The UN and Global Governance: An Idea and its Prospects. *University of Indiana Press*, 2003. 348 p.

20. Zurn M., Enderlein H., Walti S. Handbook on Multi-Level Governance. Cheltenham: *Edward Elgar*, 2010. 465 p.