

<https://doi.org/10.26565/1992-2337-2025-2-30>

УДК 342.92:35

**Мирна Надія Володимирівна,**

кандидат наук з державного управління, доцент,  
доцент кафедри права, національної безпеки та європейської інтеграції,  
навчально-наукового інституту “Інститут державного управління”  
Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна,  
майдан Свободи, 4, м. Харків, 61022, Україна  
e-mail: [mail4myrna@gmail.com](mailto:mail4myrna@gmail.com) <https://orcid.org/0000-0003-3351-5572>

**Соболь Роман Георгійович,**

кандидат наук з державного управління, доцент,  
доцент кафедри публічної політики  
навчально-наукового інституту “Інститут державного управління”  
Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна,  
майдан Свободи, 4, м. Харків, 61022, Україна  
e-mail: [sobol\\_roma@ukr.net](mailto:sobol_roma@ukr.net) <https://orcid.org/0000-0002-3176-3807>

**Євдокимов Вадім Олександрович,**

кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри публічного управління та державної служби  
навчально-наукового інституту “Інститут державного управління”  
Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна,  
майдан Свободи, 4, м. Харків, 61022, Україна  
e-mail: [v.ievdokymov@karazin.ua](mailto:v.ievdokymov@karazin.ua) <https://orcid.org/0000-0003-0620-4939>

## ЄВРОПЕЙСЬКІ СТАНДАРТИ НАЛЕЖНОГО АДМІНІСТРУВАННЯ: СУТНІСТЬ, ПРИНЦИПИ ТА УПРАВЛІНСЬКІ ОРІЄНТИРИ

**Анотація.** У статті проаналізовано теоретичні та практичні аспекти впровадження європейських стандартів належного адміністрування в Україні. Акцент зроблено на правовій природі концепції good administration, її закріпленні в європейських нормативних актах та поступовій імплементації в українському законодавстві. Визначено, що право на належне адміністрування закріплене в ст. 41 Хартії основоположних прав ЄС [12], яка гарантує кожному неупереджений, справедливий і своєчасний розгляд його справ органами ЄС.

**Як цитувати:** Мирна Н. В., Соболь Р. Г., Євдокимов В. О. Європейські стандарти належного адміністрування: сутність, принципи та управлінські орієнтири. *Державне будівництво*. 2025. № 2 (38). С. 480–495. <https://doi.org/10.26565/1992-2337-2025-2-30>

**In cites:** Myrna, N.V., Sobol, R.G., Ievdokymov, V.O. (2025). European Standards of Good Administration: Essence, Principles, and Governance Guidelines. *State Formation*, no. 2 (38), 480–495. <https://doi.org/10.26565/1992-2337-2025-2-30> [in Ukrainian].

© Мирна Н. В., Соболь Р. Г., Євдокимов В. О., 2025



This is an open access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License 4.0

Рекомендація CM/Rec(2007)7 Комітету міністрів Ради Європи [8] встановила каталог базових принципів належного адміністрування (законність, рівність, неупередженість, пропорційність, правова визначеність, своєчасність, участь, повага до приватного життя, прозорість тощо) для держав-членів. Ухвалення Закону України «Про адміністративну процедуру» № 2073-ІХ від 17.02.2022 року [6] стало ключовим кроком зближення національного адміністративного права з європейськими стандартами: цей Закон запровадив єдині процедури та підпорядкував діяльність публічної адміністрації принципам правової визначеності, пропорційності, неупередженості, рівності та захисту легітимних очікувань. У результаті дослідження зроблено висновок, що впровадження стандартів *good administration* посилює інституційну спроможність органів влади, зменшує корупційні ризики, підвищує довіру до публічного управління та гарантує ефективний захист прав громадян, водночас наближаючи українські практики до *acquis* ЄС. Перспективи подальших досліджень пов'язані з оцінкою практики застосування нових правил адміністративної процедури та розвитком інституційних механізмів контролю за належним адмініструванням.

**Ключові слова:** *належне адміністрування, належне врядування, європейські стандарти, принципи належного адміністрування, публічне управління, адміністративна процедура, good administration.*

**Постановка проблеми.** Поступ України на шляху європейської інтеграції висуває підвищені вимоги до якості публічного управління. Забезпечення ефективного, відкритого та підзвітного врядування є однією з базових умов демократичного устрою і невід'ємною передумовою правової держави. В цьому контексті імплементація європейських стандартів належного адміністрування набуває особливої актуальності. Концепція *good administration* сформувалася в європейському правовому просторі як реакція на потребу захисту прав громадян у їх відносинах із публічною владою. На рівні ЄС вона закріплена як суб'єктивне право: ст. 41 Хартії основоположних прав ЄС гарантує кожному право на неупереджене, справедливе і вчасне вирішення його справ інституціями, органами та агентствами Союзу [12]. Ця норма піднесла стандарти належного адміністрування до рангу фундаментального права громадян ЄС і загального принципу права Союзу, обов'язкового до виконання у практиці адміністративних органів. Для України, яка прагне наблизитися до європейських політико-правових стандартів, питання впровадження принципів належного адміністрування є надзвичайно актуальним як з точки зору виконання міжнародних зобов'язань, так і з огляду на внутрішні потреби реформування державного управління.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** У вітчизняному науковому дискурсі проблематика належного врядування та адміністрування дістала ґрунтовне опрацювання як у галузі публічного управління, так і в правознавстві. Зокрема, серед дослідників сфери публічного управління варто назвати: Антонова А., Приходько І., Антонову Л., Волинець С., Кулик І. О., Шаульську Г. М., Зозулю В. О., Ніколну І. І., Герасимюк К. Х., Марцинюк О. В., Кіріченка Ю. Н., Кухареву Г., Шевчука Б., Капленко Г., Стасюшина А., Пухтецьку А.; у правничій науці — Сітара Д. В., Радишевську О. Р., Цимбалюка В. І., Галіцину Н.,

Гришину Н. І., Дніпрова О., Марчука В. В., Савіцьку В. В., Берзанюк Я. О., Бережну К. В., Бедного О. І., Марчука В. В., Музу О., Павлова Н. С., Ковтуна А. В., Коляду Т. Окремо слід відзначити напрацювання експертних організацій: принципи належного врядування та публічної адміністрації розроблені ОЕСР/SIGMA як орієнтир для країн-кандидатів на вступ до ЄС, а також рекомендації і висновки Венеційської комісії щодо верховенства права та належної адміністрації. Таким чином, наукова література та міжнародні документи закладають міцне підґрунтя для дослідження шляхів імплементації стандартів належного адміністрування в Україні.

**Метою дослідження** є визначення змісту європейських стандартів належного адміністрування та оцінка стану їх упровадження в українську систему публічного управління. Для досягнення зазначеної мети у статті послідовно розкривається сутність поняття «належне адміністрування» і окреслюється його місце в європейському праві з урахуванням ключових нормативних джерел (Хартія основоположних прав ЄС, акти Ради Європи тощо); аналізуються базові принципи й стандарти *good administration*, закріплені в європейських джерелах, зокрема у Рекомендації СМ/Rec(2007)7 та інших актах *soft law*, і з'ясовується їх практичне значення для адміністративної діяльності; досліджується еволюція національного законодавства України у напрямі імплементації цих принципів, насамперед крізь призму Закону України «Про адміністративну процедуру», із оцінкою його відповідності європейським вимогам; виявляються основні виклики й проблеми впровадження стандартів належного адміністрування в Україні та формулюються рекомендації щодо подальших кроків і пріоритетних напрямів удосконалення адміністративної практики.

**Методологія та методи.** Дослідження спирається на поєднання кількох взаємодоповнювальних підходів. По-перше, застосовано нормативно-правовий аналіз для дослідження змісту європейських стандартів належного адміністрування та виявлення їх відображення в національному праві. По-друге, використано порівняльний правовий аналіз для зіставлення загальних процедурних стандартів із вимогами спеціального законодавства й підзаконного регулювання у різних секторах. Контент-аналіз офіційних документів ЄС і Ради Європи, національних нормативних актів, судової та омбудсменської практики забезпечив емпіричну базу; аналітичне узагальнення використано для формулювання висновків і рекомендацій.

**Основна частина.** В умовах сучасного євроінтеграційного поступу України впровадження стандартів належного адміністрування набуває особливого значення. Забезпечення ефективного, відкритого та підзвітного публічного управління виступає однією з базових вимог демократичного устрою та невід'ємною передумовою функціонування правової держави.

Поняття «належне врядування» (англ. *good governance*) та «належне адміністрування» (англ. *good administration*) тісно пов'язані зі сферою публічного управління, проте мають різне смислове наповнення і призначення. Обидва концепти виникли в міжнародному дискурсі про вдосконалення діяльності

держави, але їхній зміст, коло принципів, механізми реалізації та ступінь нормативного закріплення відрізняються.

*Належне врядування* – це концепція, що описує оптимальний спосіб здійснення владних повноважень і управління суспільними ресурсами. У широкому розумінні *good governance* означає демократичне, відповідальне, ефективне, прозоре та підзвітне врядування [9, с. 74-90].

Термін «*належне врядування*» почав активно вживатися наприкінці ХХ ст., насамперед у практиці Світового банку, який використовував його як критерій оцінки ефективності державного управління у контексті надання фінансової допомоги. На початковому етапі основна увага приділялася економічній результативності та раціональному використанню ресурсів. У цьому сенсі *good governance* тлумачилося як прогнозоване, відкрите та професійне ухвалення рішень, орієнтоване на забезпечення розвитку. При цьому Світовий банк свідомо вдався до терміна *governance* («врядування») замість *government* («урядування»), щоб підкреслити акцент на процесі управління, не обмеженому лише діяльністю конкретних урядових структур. Згодом концепцію належного врядування запозичили та розвинули інші міжнародні інституції – Організація Об'єднаних Націй, Організація економічного співробітництва та розвитку (OECD), Європейський Союз, Рада Європи тощо, доповнивши її виразними демократичними компонентами. Наразі під *good governance* зазвичай розуміють систему управління, що базується на низці універсальних принципів.

У науковій традиції принципи належного врядування розглядаються як комплекс взаємопов'язаних вимог, що визначають демократичний характер та ефективність публічного управління. Свірко С. В., Дика О. С. сформулювали визначення «принципу належного урядування», під яким пропонують розуміти базові вихідні положення функціонування та побудови перманентних взаємовідносин інститутів публічної влади, громадянського суспільства та людей-громадян як вільних індивідів у процесі управління політичними, економічними, соціальними та екологічними процесами демократичного суспільства задля його довготривалого сталого розвитку. [9, с. 74–90].

Насамперед, у центрі цієї концепції перебуває принцип *верховенства права*, який зобов'язує органи влади діяти виключно на підставі, в межах повноважень та у спосіб, визначений законом. Це передбачає чіткість, доступність і передбачуваність правових норм, а також їх однакове та недискримінаційне застосування, що слугує гарантією захисту прав і свобод людини та запобіжником свавілля публічної адміністрації. Не менш важливим є принцип *прозорості*, який вимагає відкритості процесу ухвалення рішень і забезпечення громадянам своєчасної, повної та достовірної інформації про діяльність органів влади. Його реалізація передбачає вільний доступ до офіційних документів, публікацію нормативно-правових актів, застосування механізмів відкритих даних та зрозуміле інформування про цілі й наслідки управлінських дій.

Важливу системоутворюючу роль відіграє принцип *підзвітності*, який означає обов'язок органів публічної влади та посадових осіб звітувати перед

суспільством за свої дії та рішення, а також нести юридичну, політичну чи іншу відповідальність у разі їх невідповідності встановленим стандартам. Механізми підзвітності охоплюють парламентський, громадський і судовий контроль, проведення незалежного аудиту та внутрішні системи оцінювання діяльності. Тісно пов'язаний з цим принцип *участі громадянськості*, що передбачає залучення громадян та інститутів громадянського суспільства до формування і реалізації публічної політики через інструменти громадських консультацій, публічних слухань, електронної демократії, дорадчих органів чи петицій. Така партисипативність не лише підвищує якість управлінських рішень, а й сприяє легітимності та зменшенню соціальної напруги.

Економічний і ресурсний вимір належного врядування відображає принцип *ефективності та результативності*, який зобов'язує органи влади досягати поставлених цілей за умови оптимального використання ресурсів, уникати дублювання функцій, удосконалювати управлінські процеси та впроваджувати інноваційні рішення. Водночас важливим є принцип *відповідальності та справедливості*, що вимагає чутливості державного управління до потреб усіх груп населення, гарантує недискримінацію та рівний доступ до послуг, передбачає врахування інтересів вразливих груп і меншин, а також повне дотримання прав людини.

У сукупності ці принципи утворюють ціннісно-нормативну основу належного врядування, визначаючи його демократичний зміст, легітимність і орієнтацію на потреби громадянського суспільства. Їх інтеграція у практику публічного управління забезпечує баланс між стратегічними цілями розвитку держави та реальними інтересами людини, створюючи умови для сталого розвитку, зміцнення довіри до влади та підвищення якості державних інституцій. [2]. Іншими словами, належне врядування опікується тим, як ухвалюються рішення – чи відкрито, прозоро, з врахуванням думки громадян, – тоді як публічне адміністрування займається *виконанням* цих рішень.

Важливо відзначити, що цей перелік не є закритим, оскільки з розвитком та ускладненням суспільних відносин у світі можуть виникати нові принципи належного врядування. [1].

*Належне адміністрування* – це поняття, що характеризує якість діяльності публічної адміністрації (органів виконавчої влади, органів місцевого самоврядування та інших адміністративних установ) у відносинах з приватними особами. Концепція належного адміністрування має виразно правовий характер, оскільки безпосередньо пов'язана з дотриманням установлених юридичних стандартів у діяльності адміністративних органів та із гарантуванням прав громадян під час розгляду їхніх справ. Як підкреслює Венеційська комісія, хоча *good governance* нерідко охоплює вимогу дотримання принципів *good administration*, останнє спирається на чітко визначені процедурні права особи, порушення яких підлягає оскарженню в судовому порядку. Саме з цієї причини *good administration* розглядається як правова категорія, на відміну від ширшого політико-управлінського концепту *good governance*. Інакше кажучи, належне

адміністрування – це не лише орієнтир чи «належна практика», а нормативно закріплений стандарт, дотримання якого може бути предметом юридичної відповідальності держави [4].

На рівні Європейського Союзу концепція належного адміністрування стала нормою первинного права з набуттям чинності Лісабонського договору, який надав Хартії основоположних прав ЄС таку саму юридичну силу, як і Договорах (ст. 6 ДЄС), та закріпив вимогу «відкритої, ефективної й незалежної» європейської адміністрації (ст. 298 ДФЄС). У цьому контексті ст. 41 Хартії гарантує право кожного на належне адміністрування – тобто на неупереджений, справедливий і своєчасний розгляд його справ інституціями, органами та агентствами ЄС – і конкретизує його через: (а) право бути вислуханим перед ухваленням індивідуального рішення; (б) право на доступ до матеріалів власної справи (з урахуванням конфіденційності та професійної таємниці); (с) обов'язок адміністрації мотивувати свої рішення. Ці гарантії є обов'язковими для органів ЄС і застосовуються також до держав-членів, коли вони реалізують право ЄС (ст. 51 Хартії [18]).

Додатково закріплено право вимагати відшкодування завданої органом шкоди та право звертатися до інституцій ЄС однією з мов Євросоюзу і отримувати відповідь тією ж мовою. Таким чином, Хартія ЄС піднесла стандарти належного адміністрування до рівня суб'єктивного права громадян ЄС і загальної засади права Союзу. [19].

Європейські стандарти належного адміністрування, закріплені в Європейському кодексі належної адміністративної поведінки [6], документах Ради Європи та рішеннях Суду ЄС, спрямовані на утвердження правової визначеності, прозорості, ефективності та рівного доступу до адміністративних послуг. Кодекс формулює п'ять базових цінностей, якими мають керуватися службовці: відданість Європейському Союзу та його громадянам, добросовісність, об'єктивність, повага до інших та прозорість. Європейський кодекс належної адміністративної поведінки містить 27 статей, які кодифікують конкретні правила діяльності публічної адміністрації, зокрема вимоги законності, недискримінації, пропорційності, неупередженості, належної мотивації рішень та дотримання розумних строків розгляду справ. Окремо акцентовано стандарти сервісної орієнтації адміністрації: ввічливість у спілкуванні, надання заявникам корисної та зрозумілої консультації, повага до їхніх легітимних очікувань, а також відповідь мовою звернення. Попри те що формально Кодекс адресовано інституціям, органам і агентствам ЄС, на практиці він виконує еталонну (орієнтаційну) функцію і для національних адміністрацій, зокрема в державах, які гармонізують управлінські стандарти з європейськими. Європейський омбудсман послідовно застосовує положення Кодексу під час розгляду скарг на неналежне адміністрування, перевіряючи відповідність дій адміністрації закріпленим принципам і, у разі виявлення порушень, формулюючи рекомендації щодо їх усунення. У такий спосіб Кодекс виступає практичним механізмом операціоналізації права на належне адміністрування. [16].

Щоб окреслити нормативну рамку належного адміністрування поза межами первинного права ЄС і ст. 41 Хартії, доцільно звернутися також до інструментів *soft law* Ради Європи. Серед них ключове місце посідає Рекомендація CM/Rec(2007)7 Комітету міністрів, яка систематизує базові вимоги до поведінки публічної адміністрації у відносинах із приватними особами та слугує методичною основою для їх нормативного й організаційного втілення в державах-членах.

Рекомендація CM/Rec(2007)7, ухвалена 20 червня 2007 р. (999-те засідання заступників міністрів), виконує стандартизовальну й тлумачну функції, пропонуючи узгоджений каталог принципів належного адміністрування: законність (дії на підставі та в межах права); рівність і недискримінація (рівне ставлення до адресатів норм); неупередженість та об'єктивність (запобігання конфлікту інтересів); пропорційність (співмірність засобів поставленій меті, мінімізація надмірного втручання); правова визначеність і захист легітимних очікувань (стабільність і передбачуваність рішень); своєчасність (розгляд у розумні строки); участь заінтересованих осіб (право бути вислуханими, доступ до релевантної інформації); повагу до приватного життя та захист персональних даних; прозорість (відкритість інформації, доступ до публічних документів і належна мотивація актів). Ці орієнтири адресовані всім рівням публічної адміністрації, кореспондують гарантіям Європейської конвенції з прав людини та доктрині, сформованій практикою ЄСПЛ, і зазвичай імплементуються в національних правопорядках через конституційні приписи, закони про адміністративну процедуру та кодекси етики державної служби, слугуючи референтною рамкою для судової й омбудсменської практики [8].

Систематизувавши зазначені стандарти, І. Ігнатченко й Я. Рябченко пропонують класифікувати їх за такими змістовими ознаками:

1. Стандарти: (а) законність (англ. – *ex officio*) – обов'язок публічної адміністрації дотримуватися законодавчих приписів, у випадку, якщо це передбачено нормами права (з урахуванням принципу верховенства права); (б) рівність перед законом і органом публічної адміністрації (недискримінація); (в) пропорційність (відносно негативних наслідків прийнятого рішення для суб'єкта); (г) заборона зловживання владою (перевищення повноважень); (д) безсторонність (нейтральність адміністративного службовця чи органу); (е) відповідність рішення законним (позитивним) очікуванням та врахування відповідності рішення очікуванням особи; (ж) право на оскарження адміністративного акту (рішення); (з) прийняття рішення протягом розумного строку ( в межах строку, встановленому законом);

2. Критерій участі. Стандарти: (а) участь у розгляді власної справи для особи (в тому числі при вирішенні справи альтернативними способами, наприклад, шляхом примирення); (б) право особи бути заслуханою; (в) право особи подавати заяви та клопотання;

3. Критерій здійснення/надання (адміністративної процедури/ адміністративної послуги). Стандарти: (а) етичність (повага до особи);

(б) ефективність, продуктивність, якість; (в) професіоналізм та постійне навчання службовців;

4. Критерій прозорості і контролю. Стандарти: (а) використання сприйнятної, зрозумілої мови (включаючи послуги перекладача); (б) визначення строків використання та можливих способів захисту у разі незгоди з рішенням; (в) своєчасне повідомлення про прийняття рішення; (г) захист персональних даних, дотримання конфіденційності, своєчасне надання публічної інформації; (г) доступ до матеріалів справи [5, с. 25].

Запровадження принципів належного адміністрування на практиці знаходить вираження в ряді сучасних управлінських підходів і інструментів, що поширені в Європі.

*Цифрове адміністрування (e-government).* Використання ІКТ у наданні публічних послуг є інструментом реалізації принципів належного адміністрування – ефективності, прозорості, підзвітності та орієнтації на користувача. На рівні ЄС це інституалізовано Талліннською декларацією 2017 р. [15], яка закріпила зобов'язання щодо *user-centric* послуг і принципу *digital by default*, у т.ч. через е-ідентифікацію та міждержавний обмін даними. В Україні цифровізація адміністративних послуг визначена пріоритетом реформи: екосистема «Дія» надає понад 130 онлайн-послуг і має значне охоплення (станом на початок 2023 р.:  $\approx 18,5$  млн користувачів мобільного застосунку та  $\approx 22$  млн порталу), із високими показниками задоволеності (понад 79%). Це свідчить про потенціал цифрових рішень для зниження транзакційних витрат, стандартизації процедур і зміцнення довіри до публічної адміністрації [7]. Цифровізація адміністративних процесів виступає практичним втіленням стандартів належного адміністрування, підсилюючи такі принципи як прозорість, своєчасність та орієнтація на потреби громадян.

*Відкриті дані та прозорість інформації:* Політика відкритих даних, активно просувана в ЄС, передбачає, що несекретна інформація, зібрана державними органами, повинна бути публічно доступною для громадян і бізнесу. Директива ЄС 2019/1024 «Про відкриті дані та повторне використання інформації державного сектору» зобов'язує країни ЄС робити доступними для скачування ключові набори даних (геопросторові, статистичні, компаній тощо) безкоштовно і в зручному форматі [14]. Відкриті дані забезпечують реалізацію принципу прозорості та підзвітності адміністрації, сприяють залученню громадськості (напряму або опосередковано через ІТ-інструменти) до контролю за управлінськими рішеннями, а також стимулюють інновації у приватному секторі (створення на основі даних корисних сервісів для громадян).

*Інститут омбудсман* є ключовим елементом європейських стандартів належного адміністрування як незалежний позасудовий механізм розгляду скарг на дії публічної адміністрації. На рівні ЄС цю функцію виконує Європейський омбудсман, який не лише відновлює права окремих заявників, а й формує загальні стандарти належної адміністративної поведінки. На основі практики опрацьовано типологію *maladministration* (непрозорість ухвалення рішень, від-

мова у доступі до інформації/документів, затягування або невічливе поводження, порушення процесуальних прав — відсутність мотивації рішень, обмеження права на оскарження тощо). Встановлюючи такі порушення, омбудсман адресує органам публічної влади рекомендації щодо їх усунення та запобігання повторенню, тим самим забезпечуючи превентивний ефект і підвищуючи якість публічного адміністрування загалом [16].

Імплементация в Україні європейських стандартів належного адміністрування означає кодифікацію та уніфікацію процедур, стандартизацію регламентів надання послуг, розвиток електронних сервісів і відкритих даних, посилення внутрішнього контролю та зовнішнього нагляду (включно з інститутами омбудсмена), а також забезпечення доступності для вразливих груп. У підсумку це зміцнює інституційну спроможність органів влади, зменшує корупційні ризики, підвищує передбачуваність управлінських рішень і рівень довіри до державного управління, водночас гарантуючи ефективний захист прав громадян і наближуючи практики України до *acquis* ЄС.

У контексті триваючої реформи публічного управління та гармонізації з *acquis* у сфері адміністративного права ключовим стає не декларативне, а операційне впровадження принципів належного адміністрування в роботу державних інституцій. Йдеться про системне перетворення процедур, управлінських практик і культури державної служби так, щоб верховенство права, обґрунтованість рішень, відкритість процесів і підзвітність були не винятком, а стандартом щоденної діяльності.

У преамбулі Угоди про асоціацію між Україною та Європейським Союзом підтверджено спільність історії й цінностей України та ЄС, а також європейські прагнення України [11]. У цьому контексті адміністративна процедура набуває ключового значення для євроінтеграційного процесу, оскільки забезпечує уніфікованість і прозорість взаємодії громадян та бізнесу з органами влади. Її роль посилюється з огляду на зобов'язання України гармонізувати національне законодавство з європейськими стандартами. Адміністративна процедура охоплює правила поведінки публічної адміністрації у відносинах із приватними особами, надаючи правові гарантії дотримання їхніх прав і законних інтересів. Право на належне адміністрування в європейському праві виступає процедурним стандартом, що визначає вимоги до способу та якості взаємодії органів влади з громадянами [10, с. 555].

Важливим кроком зближення національного адміністративного права зі стандартами ЄС є ухвалення Закону України «Про адміністративну процедуру» [6]. Його поява означає не просто оновлення нормативної бази, а перехід до європейської моделі публічного адміністрування, у якій право на належне адміністрування функціонує як рамковий процедурний стандарт. Закон уніфікує правила взаємодії приватних осіб з органами влади та підпорядковує адміністративну діяльність принципам правової визначеності, пропорційності, неупередженості, рівності та захисту легітимних очікувань. Завдяки загальному (кроссекторальному) характеру його норми діють субсидіарно щодо спеціального зако-

нодавства, зменшуючи фрагментацію процедур і підвищуючи передбачуваність правозастосування.

Змістовно Закон інституціалізує ядро процесуальних гарантій для особи: право брати участь у провадженні та бути вислуханою до ухвалення рішення; доступ до матеріалів справи; отримання мотивованих індивідуальних актів у визначені строки; можливість користуватися представником; право на ефективне адміністративне оскарження. Окремий акцент зроблено на регламентації дискреційних повноважень: адміністративний орган зобов'язаний належно оцінювати фактичні обставини, дотримуватися принципу пропорційності, зважувати конфліктні інтереси та забезпечувати послідовність практики.

Посиленню підзвітності сприяють закріплені антикорупційні запобіжники (врегулювання конфлікту інтересів, процесуальна простежуваність, обов'язок документування), а також чітко окреслені механізми адміністративного оскарження і вирішення компетенційних спорів (позитивних і негативних). Це знижує транзакційні витрати для заявників, мінімізує ризики «юрисдикційних провалів» і підсилює гарантії справедливого процесу.

З погляду інституційного дизайну Закон задає стандарти організації процесу (розумні строки, належне повідомлення сторін, відкритість процедур, достатність і доступність інформації), створює передумови для цифровізації (трасування етапів провадження, електронний доступ до матеріалів, е-ідентифікація), а також узгоджується з режимом захисту персональних даних. Вимоги *good administration* переходять із декларативного на операційний рівень: органи влади мають розробити типові регламенти, стандартні операційні процедури (SOP), стандарти якості рішень, програми навчання службовців і внутрішні механізми моніторингу дотримання процедур.

Отже, Закон «Про адміністративну процедуру» [6] виконує подвійну функцію: гармонізаційну – наближаючи українську практику до європейських стандартів *good administration*, – та функцію розвитку спроможності – підвищуючи здатність органів влади ухвалювати якісні, перевірювані й обґрунтовані рішення. Очікуваними результатами від реалізації закону є зростання прозорості та довіри до публічної адміністрації, скорочення корупційних ризиків і посилення правових гарантій для громадян – залежать від повноцінної імплементації: ухвалення підзаконних і методичних актів, належного ресурсного забезпечення, а також сталої практики адміністративних судів і омбудсменських інституцій.

Попри відчутний поступ інституційних реформ, інтеграція європейських стандартів належного адміністрування в Україні й надалі напштовхується на системні бар'єри. Їхнє ядро становить структурний розрив між засадничими принципами сучасного адміністративного права та масивом чинного спеціального законодавства. Цей розрив проявляється в інтертемпоральних і міжсекторальних колізіях, конкуренції загальних і спеціальних норм, фрагментації процедур і неоднорідності підзаконного регулювання. Сукупно це зумовлює непослідовність правозастосування та ускладнює операціоналізацію нових стандартів у повсякденній діяльності публічної адміністрації.

В Україні й надалі бракує цілісної, дієвої системи контролю дотримання принципів належного адміністрування: інституційні механізми нагляду й оскарження працюють нерівномірно, процедурні гарантії реалізуються непослідовно, а санкційні інструменти застосовуються фрагментарно. Унаслідок цього знижується довіра громадян до публічної адміністрації, а доступ до ефективного правового захисту ускладнюється – насамперед через залежність апеляційних підрозділів від органів, що ухвалили первинні рішення, надмірну складність вимог до скарг і доказів, нечіткість строків та правових наслідків їх порушення.

Подальший розвиток вимагає послідовного вирівнювання регуляторного поля та операціоналізації процесуальних прав. Йдеться про гармонізацію спеціального законодавства з положеннями Закону «Про адміністративну процедуру» та релевантними стандартами ЄС; інституційне посилення адміністративного оскарження шляхом гарантування його незалежності й уніфікації процедурної практики; нормативне закріплення вимог до мотивації індивідуальних актів, забезпечення права бути вислуханим і повного доступу до матеріалів справи. Внутрішній контроль має набути рис системного комплаєнсу з регулярними процедурними аудитами, прозорими планами усунення порушень і налагодженою взаємодією з омбудсменськими інституціями. Важливою складовою є цифровізація проваджень: запровадження єдиного порталу подання та відстеження скарг, інтеграція реєстрів за принципом «once-only», формування електронних досьє та протоколювання слухань із дотриманням підходів *privacy-by-design*. Паралельно потребують розвитку професійні компетентності державних службовців у сферах *due process*, пропорційності, врегулювання конфлікту інтересів і захисту даних, а також етична інфраструктура та механізми захисту викривачів.

Регулярні консультації зі стейкхолдерами, належна оцінка впливу регулювання та оприлюднення хартій послуг із вимірюваними показниками результативності створюють умови для прозорості, підзвітності й прогнозованості правозастосування. Сукупна реалізація зазначених підходів переводить стандарти належного адміністрування із декларативної площини у стійку адміністративну практику, зменшуючи транзакційні витрати для заявників і підвищуючи загальний рівень довіри до публічної влади.

Не менш важливою є активізація громадського контролю за діяльністю органів влади. Залучення громадських організацій до моніторингу адміністративних процесів сприятиме підвищенню прозорості державного управління, запобігатиме можливим зловживанням та покращить взаємодію між владою і суспільством. Послідовне та узгоджене впровадження цих заходів забезпечить ефективне функціонування системи публічного адміністрування в Україні відповідно до європейських стандартів.

**Висновки з даного дослідження та перспективи подальших досліджень.** Запровадження в Україні європейських стандартів належного адміністрування є необхідною складовою демократичних та правових реформ, а також

передумовою успішної євроінтеграції. Проведений аналіз підтвердив, що на нормативному рівні здійснено важливі кроки: прийнято Закон «Про адміністративну процедуру», який втілює базові принципи *good administration* та установлює єдині правила для всіх органів влади. Це закладає інституційні гарантії для реалізації права кожної особи на належне адміністрування своїх справ, наближаючи вітчизняну адміністративну практику до стандартів ЄС та Ради Європи. Впровадження цих стандартів уже приносить позитивні результати у вигляді підвищення прозорості, підзвітності та ефективності публічного управління, а також кращого захисту прав громадян.

Водночас, перехід від нормативного закріплення принципів до їх повсякденного виконання залишається ключовим викликом. Перспективи подальших досліджень вбачаються у моніторингу практики застосування нового адміністративно-процедурного законодавства: зокрема, аналізі судової практики щодо оскарження адміністративних актів на підставі порушення принципів належного адміністрування, оцінці діяльності омбудсмена зі здійснення парламентського контролю за якістю адміністративних послуг, вивченні змін в організаційній культурі державної служби під впливом нових правил. Подальшого дослідження потребують також питання цифровізації адміністративних процедур та використання інформаційних систем для забезпечення принципів прозорості й своєчасності. Крім того, актуальним напрямом є порівняльний аналіз: досвід інших європейських країн у впровадженні права на належне адміністрування може надати цінний матеріал для вдосконалення української практики. Загалом, забезпечення *good administration* має стати предметом постійного наукового і практичного інтересу, адже від рівня його реалізації залежить довіра громадян до держави, ефективність управлінських рішень та поступ України на шляху європейської інтеграції.

### СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Антонов А., Приходько І., Антонова Л. Упровадження принципів належного врядування як інструмент зміцнення демократії в Україні. *Публічне управління та регіональний розвиток*. 2023. № 20. С. 285–302. <https://doi.org/10.34132/pard2023.20.01>
2. Волинець С. С. Розвиток громадянського суспільства як чинник впровадження принципів «належного врядування» в Україні. *Аспекти публічного управління*. 2017. 4(11-12). С. 5–11. <https://doi.org/10.15421/15201655>
3. Державне управління в Україні: оцінювання на відповідність принципам державного управління, грудень 2023 року. SIGMA, OESD, 2024. URL: [https://mof.gov.ua/storage/files/Звіт\\_Програми\\_SIGMA\\_\(укр\).pdf](https://mof.gov.ua/storage/files/Звіт_Програми_SIGMA_(укр).pdf)
4. Європейська комісія «За демократію через право». Венеційська комісія. Documents. URL: <https://www.venice.coe.int/webforms/documents/>
5. Ігнатченко І., Рябченко Я. Теоретико-практичні аспекти становлення та імплементації європейських стандартів належного адміністрування («good administration») в Україні. *Стандарти належного адміністрування: європейські підходи та впровадження в Україні : збірник тез за матеріалами панельної дискусії VIII Харківського міжнародного юридичного форуму (25 вересня 2024 р.)*. Харків : НЮУ імені Ярослава Мудрого, 2024. С. 139. URL: <https://nauka.nlu.edu.ua/nauka/vnd/zbirnyku-naukovyh-konferenczij/>

6. Про адміністративну процедуру : Закон України від 17.02.2022 року № 2073-IX. *Відомості Верховної Ради України*. 2023. № 15. ст. 50. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2073-20#>

7. Програма розвитку ООН в Україні (ПРООН). 63% українців користуються державними електронними послугами: число користувачів зростає третій рік поспіль (опитування). *ПРООН в Україні*. URL: <https://www.undp.org/uk/ukraine/press-releases/63-ukrayintsiv-korystuyutsya-derzhavnymu-elektronnymu-posluhamu-chyslo-korystuvachiv-zrostaye-tretyi-rik-pospil-opytuvannya>

8. Рекомендація CM/Rec(2007)7, прийнята Комітетом міністрів Ради Європи 20 червня 2007 року на 999-му засіданні заступників міністрів

9. Свірко С. В., Дика О. С., Тростенюк Т. М., Сидоренко О. П., Загурський В. Ф. Принципи належного урядування на сучасному етапі розвитку людства: категоризація та концептуалізація. *Економіка, управління та адміністрування*. 2024. 3(109). С. 74–90. [https://doi.org/10.26642/ema-2024-3\(109\)-74-90](https://doi.org/10.26642/ema-2024-3(109)-74-90)

10. Таран М. М. Значення адміністративної процедури для євроінтеграційних процесів в Україні. *Юридична осінь 2024 року: зб. тез доповідей та наук. повідомл. учасників міжнар. наук.-практ. конф. молодих учених та студентів (Харків, 19 листоп. 2024 р.)* ; за заг. ред. Д. В. Лученка. Харків : Нац. юрид. ун-т імені Ярослава Мудрого, 2024. 627 с. URL: <https://nauka.nlu.edu.ua/nauka/vnd/zbirnyku-naukovyh-konferenczij/>

11. Угода про асоціацію між Україною, з однієї сторони, та Європейським Союзом, Європейським співтовариством з атомної енергії і їхніми державами-членами, з іншої сторони від 27.06.2014, ратифіковано із заявою Законом № 1678-VII від 16.09.2014. URL: [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/984\\_011#Text](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/984_011#Text)

12. Хартія основних прав Європейського Союзу : хартія № 994\_524 від 07.12.2000 URL: [https://zakononline.com.ua/documents/show/210257\\_\\_210322](https://zakononline.com.ua/documents/show/210257__210322)

13. Committee of Ministers of the Council of Europe. Recommendation CM/Rec(2007)7 on good administration. Strasbourg, 20 June 2007. URL: [https://search.coe.int/cm/#{%22CoEIdentifier%22:\[%2209000016805d5bb1%22\]}](https://search.coe.int/cm/#{%22CoEIdentifier%22:[%2209000016805d5bb1%22]})

14. European Commission. Legislation on open data and reuse of public sector information. *Digital Strategy*. URL: <https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/policies/legislation-open-data>

15. European Commission. Tallinn Declaration on eGovernment. 6 October 2017. URL: [https://ec.europa.eu/newsroom/document.cfm?doc\\_id=47559](https://ec.europa.eu/newsroom/document.cfm?doc_id=47559)

16. European Parliament. The European Ombudsman. *Fact Sheets on the European Union*. URL: <https://www.europarl.europa.eu/factsheets/en/sheet/18/the-european-ombudsman>

17. European Parliament (2001) European Code of Good Administrative Behaviour. URL: <http://www.europarl.europa.eu/sides/getDoc.do?pubRef=-//EP//TEXT+TA+P5-TA-2001-0455+0+DOC+XML+V0//EN>

18. European Union. Charter of Fundamental Rights of the European Union (2007/C303/01). *Official Journal of the European Union*, C 303, 14.12.2007. URL: [https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/HTML/?uri=CELEX:32007X1214\(01\)](https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/HTML/?uri=CELEX:32007X1214(01))

19. Statskontoret (Swedish Agency for Public Management). Good Administration in European Countries. Stockholm : Statskontoret, 2023. URL: <https://www.statskontoret.se/publicerat/publikationer/publikationer-2023/good-administration-in-european-countries/?publication=true>

**Конфлікт інтересів.**

*Автори заявляють, що конфлікту інтересів щодо публікації цього рукопису немає.*

*Стаття надійшла до редакції 01.11.2025 р.*

*Стаття рекомендована до друку 03.12.2025 р.*

*Опубліковано 30.12.2025 р.*

**Myrna N. V.,**

*PhD in Public Administration, Associate Professor,  
Associate Professor of Law, National Security and European Integration Chair,  
Education and Research Institute of Public Administration  
of V. N. Karazin Kharkiv National University,  
4 Svobody Sq., Kharkiv, 61022, Ukraine  
e-mail: [mail4myrna@gmail.com](mailto:mail4myrna@gmail.com) <https://orcid.org/0000-0003-3351-5572>*

**Sobol R. G.,**

*PhD in Public Administration, Associate Professor,  
Associate Professor of the Public Policy Department,  
Educational and Scientific Institute «Institute of Public Administration»,  
of V. N. Karazin Kharkiv National University,  
4 Svobody Sq., Kharkiv, 61022, Ukraine  
e-mail: [sobol\\_roma@ukr.net](mailto:sobol_roma@ukr.net) <https://orcid.org/0000-0002-3176-3807>*

**Ievdokymov V. O.,**

*PhD of Economical Sciences, Associated Professor,  
Associated Professor of Public Administration and Public Service Department,  
Education and Research Institute of Public Administration  
of V. N. Karazin Kharkiv National University,  
4 Svobody Sq., Kharkiv, 61022, Ukraine  
e-mail: [v.ievdokymov@karazin.ua](mailto:v.ievdokymov@karazin.ua) <https://orcid.org/0000-0003-0620-4939>*

## **EUROPEAN STANDARDS OF GOOD ADMINISTRATION: ESSENCE, PRINCIPLES, AND GOVERNANCE GUIDELINES**

**Abstract.** The article analyses the theoretical and practical aspects of implementing European standards of good administration in Ukraine. The emphasis is on the legal nature of the *good administration* concept, its entrenchment in European normative acts, and its gradual incorporation into Ukrainian legislation. It is established that the right to good administration is enshrined in Article 41 of the Charter of Fundamental Rights of the European Union Title from screen., which guarantees everyone an impartial, fair and timely consideration of their cases by EU bodies. Recommendation CM/Rec(2007)7 of the Committee of Ministers of the Council of Europe sets out a catalogue of basic principles of good administration (legality, equality, impartiality, proportionality, legal certainty, timeliness, participation, respect for private life, transparency, etc.) for member states. The adoption of the Law of Ukraine “On Administrative Procedure” No. 2073-IX of 17.02.2022 was a key step towards aligning national administrative law with European standards: this Law introduced uniform procedures and subjected public administration to the principles of legal certainty, proportionality, impartiality, equality and the protection of legitimate expectations. The study concludes that implementing *good administration* standards strengthens the institutional capacity of public authorities, reduces corruption risks, increases trust in public governance and ensures effective protection of citizens’ rights, while bringing Ukrainian practices closer to the EU acquis. Prospects for further research include assessing the application of the new administrative procedure rules and developing institutional mechanisms for oversight of good administration.

**Keywords:** *good administration; good governance; European standards; principles of good administration; public administration; administrative procedure.*

## REFERENCES

1. Antonov, A., Prykhodko, I., & Antonova, L. (2023). Implementation of good governance principles as a tool for strengthening democracy in Ukraine. *Public Administration and Regional Development*, 20, 285–302. <https://doi.org/10.34132/pard2023.20.01> [in Ukrainian].
2. Volynets, S.S. (2017). Development of civil society as a factor in implementing "good governance" principles in Ukraine. *Aspects of Public Administration*, 4(11–12), 5–11. <https://doi.org/10.15421/15201655> [in Ukrainian].
3. SIGMA, OECD. (2024). Public administration in Ukraine: Assessment against the Principles of Public Administration, December 2023. URL: [https://mof.gov.ua/storage/files/Звіт\\_Програми\\_SIGMA\\_\(укр\).pdf](https://mof.gov.ua/storage/files/Звіт_Програми_SIGMA_(укр).pdf) [in Ukrainian].
4. European Commission for Democracy through Law (Venice Commission). Documents. Retrieved August 6, 2025. URL: <https://www.venice.coe.int/webforms/documents/> [in Ukrainian].
5. Ihnatchenko, I., & Riabchenko, Ya. (2024). Theoretical and practical aspects of the formation and implementation of European standards of good administration in Ukraine. In *Standards of Good Administration: European Approaches and Implementation in Ukraine (Proceedings of the panel discussion, VIII Kharkiv International Legal Forum, 25 September 2024)*, Kharkiv: Yaroslav Mudryi National Law University. URL: <https://nauka.nlu.edu.ua/nauka/vnd/zbirnyky-naukovyh-konferenczij/> [in Ukrainian].
6. Verkhovna Rada of Ukraine. (2022). Law of Ukraine “On Administrative Procedure” No. 2073-IX of 17 February 2022. *Official Bulletin of the Verkhovna Rada of Ukraine*, No. 15, Art. 50. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2073-20#> [in Ukrainian].
7. UNDP in Ukraine. (2025). 63% of Ukrainians use state e-services: the number of users has been growing for the third consecutive year (survey). URL: <https://www.undp.org/uk/ukraine/press-releases/63-ukrayintsiv-korystuyutsya-derzhavnymy-elektronnymy-posluhamy-chyslo-korystuvachiv-zrostaye-tretyy-rik-pospil-opytuvannya> [in Ukrainian].
8. Council of Europe. (2007). Recommendation CM/Rec(2007)7 of the Committee of Ministers to member states on good administration (adopted on 20 June 2007 at the 999th meeting of the Ministers’ Deputies). [in Ukrainian].
9. Svirko, S.V., Dyka, O.S., Trosteniuk, T.M., Sydorenko, O.P., & Zahurskyi, V.F. (2024). Principles of good governance at the current stage of human development: categorization and conceptualization. *Economics, Management and Administration*. [https://doi.org/10.26642/ema-2024-3\(109\)-74-90](https://doi.org/10.26642/ema-2024-3(109)-74-90) [in Ukrainian].
10. Taran, M.M. (2024). The importance of the administrative procedure for Ukraine’s European integration processes. In *Legal Autumn 2024: Proceedings of the International Scientific and Practical Conference for Young Scholars and Students (Kharkiv, 19 November 2024)*. Kharkiv: Yaroslav Mudryi National Law University. URL: <https://nauka.nlu.edu.ua/nauka/vnd/zbirnyky-naukovyh-konferenczij/> [in Ukrainian].
11. Association Agreement between Ukraine, of the one part, and the European Union, the European Atomic Energy Community and their Member States, of the other part (27 June 2014). Ratified by Law No. 1678-VII of 16 September 2014. URL: [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/984\\_011#Text](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/984_011#Text) [in Ukrainian].
12. Charter of Fundamental Rights of the European Union (2000). URL: [https://zakononline.com.ua/documents/show/210257\\_\\_210322](https://zakononline.com.ua/documents/show/210257__210322) [in Ukrainian].
13. Committee of Ministers of the Council of Europe. (2007). Recommendation CM/Rec(2007)7 on good administration. Strasbourg. URL: [https://search.coe.int/cm/#{%22CoEIdentifier%22:\[%2209000016805d5bb1%22\]}](https://search.coe.int/cm/#{%22CoEIdentifier%22:[%2209000016805d5bb1%22]})
14. European Commission. Legislation on open data and reuse of public sector information. Digital Strategy portal. URL: <https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/policies/legislation-open-data>

15. European Commission. (2017). Tallinn Declaration on eGovernment (6 October 2017). URL: [https://ec.europa.eu/newsroom/document.cfm?doc\\_id=47559](https://ec.europa.eu/newsroom/document.cfm?doc_id=47559)
16. European Parliament. The European Ombudsman. Fact Sheets on the European Union. URL: <https://www.europarl.europa.eu/factsheets/en/sheet/18/the-european-ombudsman>
17. European Parliament. (2001). European Code of Good Administrative Behaviour. URL: <http://www.europarl.europa.eu/sides/getDoc.do?pubRef=-//EP//TEXT+TA+P5-TA-2001-0455+0+DOC+XML+V0//EN>
18. European Union. (2007). Charter of Fundamental Rights of the European Union (2007/C 303/01). Official Journal of the European Union, C 303, 14 December 2007. URL: [https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/HTML/?uri=CELEX:32007X1214\(01\)](https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/HTML/?uri=CELEX:32007X1214(01))
19. Statskontoret (Swedish Agency for Public Management). (2023). Good Administration in European Countries. Stockholm. URL: <https://www.statskontoret.se/publicerat/publikationer/publikationer-2023/good-administration-in-european-countries/?publication=true>

***Conflict of interest.***

*The authors declare that there is no conflict of interest regarding the publication of this manuscript.*

*The article was received by the editors 01.11.2025.*

*The article is recommended for printing 03.12.2025.*

*Published 30.12.2025.*