

ХЕРСОНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Факультет міжнародних економічних відносин, управління і бізнесу
Кафедра державного управління і місцевого самоврядування

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА БАКАЛАВРА

на тему: **КОНЦЕПЦІЯ GOOD GOVERNANCE ЯК ОСНОВА СИСТЕМИ
ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В КОНТЕКСТІ
ЄВРОІНТЕГРАЦІЙНОГО ВЕКТОРУ УКРАЇНИ**

Виконала: здобувачка першого (бакалаврського)
рівня вищої освіти групи 4УА
спеціальності 281 «Публічне управління та
адміністрування»
освітньо-професійної програми
«Публічне управління та адміністрування»

Зубаль О.П.

(прізвище та ініціали)

Керівник

Половцев О.В.

(прізвище та ініціали)

Хмельницький 2026 року

ХЕРСОНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет міжнародних економічних відносин, управління і бізнесу

Кафедра державного управління і місцевого самоврядування

Рівень вищої освіти перший (бакалаврський)

Спеціальності 281 Публічне управління та адміністрування

Освітньо-професійна програма: Публічне управління та адміністрування

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри,

д. держ. упр., професор

_____ **Вікторія ФІЛІПОВА**

«_____» _____ 2026 року

З А В Д А Н Н Я

НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ БАКАЛАВРА

Зубаль Олені Павлівні

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи Концепція Good Governance як основа системи публічного управління в контексті євроінтеграційного вектору України

керівник роботи Половцев Олег Валентинович, д. держ. упр., професор.

затверджена наказом закладу вищої освіти від 12.01.2026 р. №7-с

2. Строк подання студентом роботи травень 2026 року

3. Вихідні дані до роботи законодавчі та нормативні документи, підручники, посібники, наукові статті, монографії, мережа Інтернет.

4. Зміст кваліфікаційної роботи бакалавра (перелік питань, які потрібно розробити): Теоретичні та практичні аспекти системи публічного управління. Аналіз вимог до системи публічного управління України в контексті євроінтеграційного вектору. Оцінка відповідності системи

п

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

Робота містить 2 таблиці.

і

6. Консультанти розділів роботи

н

о

с

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
<i>Консультант з написання I-III розділів</i>	<i>Олег ПОЛОВЦЕВ, професор</i>	13.01.2026	04.05.2026
<i>Консультант з нормоконтролю</i>	<i>Наталія КРЕТОВА, провідний фахівець</i>	13.01.2026	11.05.2026

7. Дата видачі завдання 13.01.2026 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної магістерської роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Огляд літературних джерел з теми	<i>13.01.2026-04.02.2026</i>	<i>виконано</i>
2.	Складання і затвердження плану роботи	<i>05.02. 2026-16.02.2026</i>	<i>виконано</i>
3.	Написання I розділу	<i>17.02.2026-23.03.2026</i>	<i>виконано</i>
4.	Написання II розділу	<i>24.03.2026-25.04.2026</i>	<i>виконано</i>
5.	Формулювання висновків за темою дослідження	<i>26.04.2026-04.05.2026</i>	<i>виконано</i>
6.	Оформлення роботи	<i>05.05.2026-11.05.2026</i>	<i>виконано</i>
7.	Надання роботи керівнику для перевірки та написання подання	<i>12.05.2026</i>	<i>виконано</i>
8.	Подання роботи для перевірки на наявність текстових запозичень	<i>31.05.2026</i>	<i>виконано</i>
9.	Захист роботи в ЕК	<i>24.06.2026</i>	

Здобувач _____
(підпис)

Олена ЗУБАЛЬ
(прізвище та ініціали)

Керівник роботи _____
(підпис)

Олег ПОЛОВЦЕВ
(прізвище та ініціали)

Зубаль О. П. Концепція Good Governance як основа системи публічного управління в контексті євроінтеграційного вектору України. – Рукопис.

Кваліфікаційна робота бакалавра за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування». Херсонський національний технічний університет. Хмельницький, 2026.

У дослідженні розглянуто концепцію Good Governance як основу системи публічного управління в контексті євроінтеграційного вектору України. Узагальнено існуючі методологічні підходи до оцінки відповідності системи публічного управління концепції Good Governance. Проведено SWOT-аналіз відповідності системи публічного управління України концепції Good Governance.

Сформульовано висновки щодо сучасного стану системи публічного управління України в контексті проведеної оцінки та окреслено вектори бажаних організаційно-функціональних трансформацій, що і можуть бути використані при плануванні удосконалення функціонування системи публічного управління в контексті євроінтеграційного вектору України.

Ключові слова: система публічного управління, концепція Good Governance, євроінтеграційний вектор, організаційно-функціональна основа, відповідність системи публічного управління концепції Good Governance.

Zubal O. P. The Good Governance concept as the public administration system basis in the context of the European integration vector of Ukraine. – Manuscript.

Bachelor's qualification work in the specialty 281 «Public Management and Administration». Kherson National Technical University. Khmelnytskyi, 2026.

The study examines the concept of Good Governance as the basis of the public administration system in the context of the European integration vector of Ukraine. The existing methodological approaches to assessing the compliance of the public administration system with the concept of Good Governance are summarized. A SWOT analysis of the compliance of the public administration system of Ukraine with the concept of Good Governance is conducted.

Conclusions are formulated regarding the current state of the public administration system of Ukraine in the context of the assessment conducted and the vectors of desired organizational and functional transformations are outlined, which can be used when planning to improve the functioning of the public administration system in the context of the European integration vector of Ukraine.

Keywords: public administration system, Good Governance concept, European integration vector, organizational and functional basis, compliance of the public administration system with the Good Governance concept.

ЗМІСТ

ВСТУП	8
РОЗДІЛ 1. СИСТЕМА ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ: ТЕОРЕТИЧНІ ТА ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ	12
1.1 Поняття системи публічного управління та концепції її побудови ...	12
1.2 Good Governance як концепція ідеальної системи публічного управління	16
1.3 Організаційно-правова та функціональна основа системи публічного управління: український та зарубіжний приклад	23
Висновки до розділу 1	29
РОЗДІЛ 2. КОНТЕКСТ ЄВРОІНТЕГРАЦІЙНОГО ВЕКТОРУ РОЗВИТКУ УКРАЇНИ: ВИМОГИ ДО СИСТЕМИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ.....	31
2.1 Євроінтеграційний вектор розвитку України: цілі та завдання	31
2.2 Система публічного управління України в контексті завдань євроінтеграційного вектору: поточний стан та динаміка	36
2.3 Європейський досвід реалізації концепції Good Governance	41
Висновки до розділу 2	50
РОЗДІЛ 3. ВІДПОВІДНІСТЬ СИСТЕМИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ УКРАЇНИ КОНЦЕПЦІЇ GOOD GOVERNANCE.....	52
3.1 Оцінка відповідності системи публічного управління концепції Good Governance: методологічні підходи до вимірювання	52
3.2 Показники відповідності системи публічного управління України концепції Good Governance	59
3.3 Оцінка відповідності системи публічного управління України концепції Good Governance: SWOT-аналіз	76
Висновки до розділу 3	86
ВИСНОВКИ.....	88

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	93
---------------------------------	----

ВСТУП

Актуальність теми. Україна понад 30 років проходить трансформаційний шлях становлення як країна Європейського Союзу. За цей час система публічного управління стикалась з різними викликами: економічний спад після розпаду Радянського Союзу, спроби викорінення недоліків радянської системи влади, війна. Незважаючи на всі складнощі, євроінтеграційний вектор українського суспільства залишався незмінним з огляду на перспективи розвитку та захищеності України, що вартують усіх змін задля виконання вимог членства у Євросоюзі [140].

Тим не менш, попри вже досить довгий проміжок часу, Україна лише нещодавно отримала статус кандидата на вступ у ЄС, що передбачає подальші трансформації нашого законодавства та системи публічного управління загалом. Вимоги на членство є однаковими для кожного кандидата та базуються на вкоріненій ідеології європейської спільноти, що поєднує в собі цінності демократії та ефективного управління. Наразі найбільш цілісно дану ідеологію відображає концепція Good Governance (належного врядування) [140].

Об'єктивна оцінка того, наскільки система публічного управління України функціонує у відповідності з принципами даної концепції, може надати розуміння наших сильних та слабких сторін, а також подальших можливостей, які здатна використати українська влада, та загроз, які є шанс уникнути, на шляху до становлення України як країни-члена Євросоюзу.

Науковцями, що вивчали теоретичні і практичні аспекти, організаційно-правову і функціональну основу системи публічного управління, концепцію Good Governance є В. Андріяш, О. Євтушенко, А. Оксенюк, О. Кіфоренко, Г. Арендт, М. Вебер, М. Обімпех, Дж. Данква, О. Гьюз, С. Мошер, Б. Чепмен, С. Свірко, Р. Гіссельквіст, Н. Павлов, Дж. Хеллівелл, М. Гріндл, М. Єндрюс та інші. Значний вклад у вивчення вимог до системи публічного управління в контексті євроінтеграційного вектору внесли своїми працями О. Якібчук, О.

Тихончук, Д. Карамішев, І. Дір, О. Могиль, С. Дангадзе, С. Червона, Г. Сєдов, А. Черниш, В. Сущенко, Р. Гжещак, С. Зурідіс, Б. Стер, А. Кокай, Б. Сінані та інші. Методологічні підходи до вимірювання відповідності системи публічного управління концепції Good Governance досліджували В. Лукошевичене, А. Гуогіс, Е. Померанц, Р. Стедман, Л. Мурсїйда, Т. Абаді, Р. Ротберг, М. Безансон, М. Рачковська, А. Мікула, М. Утзіг, М. Акдас та інші.

Актуальність зазначеної проблематики, її практична значимість визначили вибір теми бакалаврської роботи.

Метою роботи є аналіз відповідності системи публічного управління України концепції Good Governance.

Реалізація поставленої мети передбачає вирішення наступних **завдань**:

- охарактеризувати поняття системи публічного управління та концепції її побудови;
- розглянути Good Governance як концепцію побудови ідеальної системи публічного управління;
- вивчити організаційно-правову та функціональну основу системи публічного управління в Україні та деяких країнах Європейського Союзу;
- систематизувати цілі та завдання системи публічного управління України в контексті євроінтеграційного вектору;
- дослідити функціонування системи публічного управління України на наявність узгодженості з заявленими цілями та завданнями євроінтеграційного вектору;
- вивчити успішні приклади європейського досвіду реалізації концепції Good Governance;
- узагальнити існуючі в зарубіжній і вітчизняній літературі методологічні підходи до оцінки відповідності системи публічного управління концепції Good Governance;
- описати показники відповідності системи публічного управління України концепції Good Governance;

- провести SWOT-аналіз відповідності системи публічного управління України концепції Good Governance;
- сформулювати на основі SWOT-аналізу висновки щодо сучасного стану системи публічного управління України в контексті проведеної оцінки та окреслити вектори бажаних організаційно-функціональних трансформацій.

Об’єктом дослідження є система публічного управління та її теоретико-методологічні основи.

Предметом дослідження є показники стану системи публічного управління України в контексті євроінтеграційного вектору.

Методи дослідження. У ході виконання роботи використано історичний метод, порівняння – під час вивчення поняття системи публічного управління, сутності концепції Good Governance, організаційно-правової та функціональної основи різних систем публічного управління; метод опису – під час вивчення цілей та завдань євроінтеграційного вектору системи публічного управління України, європейського досвіду реалізації концепції Good Governance; індикативний метод – за допомогою якого відібрані автором показники інтерпретувались як відповідність чи невідповідність системи публічного управління України концепції Good Governance; метод SWOT-аналізу, у категоріях якого згадуються ті показники, що явно відображають превалюючий стан реалізації системою публічного управління того чи іншого принципу Good Governance; метод узагальнення експертних оцінок, за допомогою якого автор спирається на висновки авторитетних міжнародних організацій та коментарів їх експертів (за наявності) щодо положення України в конкретному індексі, стану реалізації досліджуваних показників владою держави.

Зв’язок роботи з науковими програмами, планами, темами, грантами: у збірнику матеріалів 16-ї Всеукраїнської науково-практичної конференції «Державна політика щодо місцевого самоврядування: стан, проблеми та перспективи» опубліковано тези автора на тему «Інструменти підвищення рівня відповідності системи місцевого самоврядування України

концепції Good Governance» [141]; у журналі категорії «Б» «Вісник Херсонського національного технічного університету» опубліковано статтю автора на тему «Реалізація концепції Good Governance в Україні: аналітичний зріз міжнародних індексів» [140].

Практичне значення одержаних результатів полягає в узагальненні підходів до оцінки відповідності системи публічного управління концепції Good Governance та формулюванні можливих напрямків подальших наукових досліджень та практичних розробок задля вдосконалення функціонування системи публічного управління України в контексті євроінтеграційного вектору.

Логіка проведеного дослідження зумовила структуру роботи: вступ, три розділи (дев'ять підрозділів), висновки, загальний обсяг яких складає 85 сторінок. Робота містить 2 таблиці. Список використаних джерел налічує 141 найменування.

РОЗДІЛ 1

СИСТЕМА ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ: ТЕОРЕТИЧНІ ТА ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ

1.1 Поняття системи публічного управління та концепції її побудови

Публічне управління як об'єкт дослідження можна зустріти ще у працях Вудро Вільсона в кінці XIX століття [5], проте вітчизняні та іноземні дослідники досі не виокремили єдиного підходу до визначення даного поняття. Сучасні наукові праці, присвячені окресленню різних поглядів на дефініцію «публічне управління», містять велику кількість раніше запропонованих формулювань та, синтезованих з них, нових [1, 5, 12, 16, 19]. Підходи, які науковці обирають задля розкриття змісту даного поняття, залежать від суміжних дисциплін, які можна брати за основу, та теоретичних засад, які здебільшого висвітлено у працях Г. Арендт, С. Бенна, М. Вебера, Д. Ганна, Дж. С. Мілла, В. Парсонса, Ю. Хабермаса та інших [19, с. 10].

Перед наданням визначення саме «публічному» управлінню, доцільно розглянути визначення безпосередньо «управління». В Енциклопедичному словнику з державного управління поняття «управління» детерміновано як функцію організованих систем (біологічних, соціальних, технічних), яка забезпечує реалізацію мети і підтримку режиму діяльності, сталість і розвиток певних структурних елементів [6, с. 722]; близьке до «управління» поняття «влада» – як здатність і можливість особи, соціальної групи, інституту, організації провадити свою волю через певні засоби та канали впливу на діяльність і поведінку людей, їх спільноти [6, с. 98].

Істотним нюансом у трактуванні терміну публічного управління є перекладання його англomовних аналогів «public administration» та «public management», що призводить до певної розмитості його меж ще і з поняттям «адміністрування». Іноземні науковці у своїх працях, досліджуючи історичний

розвиток цих визначень, звертають увагу на взаємозалежність цих понять, при цьому зазначаючи, що «public administration», у перекладі саме як «публічне адміністрування», виникло як окрема галузь першим (і саме в цьому сенсі було використано ще В. Вільсоном) [88, 103].

Справа в тому, що поки сфера управління державою залишалась невеликою, публічне управління прирівнювалось до адміністрування – здійснення владних повноважень відповідно до встановленої системи правил. Акцент зосереджувався на адміністративних діях, формальному процесі прийняття рішень та їх реалізації відповідно до встановлених процедур. Водночас зі збільшенням масштабу сектору управління, коли функції обслуговування стали важливішими за адміністративні, значення публічного управління («public administration») почало деформуватися. На відміну від публічного адміністрування, яке часто плутають з бюрократією, публічне управління не обмежується дотриманням процедур (хоча й включає їх), а також передбачає зосередження на результативності, розробці планів (короткострокових та довгострокових стратегій) та увагу до зовнішнього середовища, оцінки послуг, особливо громадянами. Ідея, на якій базується публічне управління, пов'язана з зосередженням на якості публічних послуг, що пропонуються громадянам, та рівнем їх задоволення [125].

У самому понятті «публічне управління» міститься розуміння того, що воно не прирівнюється виключно до державного управління, оскільки «публічне» є ширшою категорією, синонімами до якої є скоріше «суспільне», «народне», «відкрите», «гласне» (від англ. «public») [1]. Саме тому до системи публічного управління відносять не лише органи державної влади, а ще й органи місцевого самоврядування та іноді представників громадянського суспільства [16]. Термін «система» на даному етапі вводиться для зручності характеристики публічного управління як сукупності взаємозалежних та взаємодіючих елементів, що утворюють певну структуру і спільно діють для досягнення певної мети [22, с. 13].

Суб'єктами системи публічного управління є спеціально створені структури: державного апарату, органів місцевого самоврядування, партій, спілок, асоціацій, фірм, громадських об'єднань та ін. Об'єктом публічного управління є сфери суспільної життєдіяльності (соціальна, економічна, інформаційна, безпекова, екологічна тощо) [17, с. 20-24].

Характеризуючи основних суб'єктів публічного управління, виділяють узагальнені визначення: органи державної влади – організована частина державного механізму, наділена владними повноваженнями, певною компетенцією і необхідними засобами для здійснення завдань, що стоять перед державою на конкретній ділянці державного керівництва суспільством [17, с. 20-24]; органи місцевого самоврядування – специфічна форма публічної влади, яка самостійно реалізується суб'єктами місцевого самоврядування (представницькі органи або безпосередньо населення) шляхом вирішення в рамках законодавства питань місцевого значення і не входить у систему державної влади [30]. Головною метою суб'єктів системи публічного управління та відповідно системи загалом можна вважати підтримку та підвищення рівня життя населення, регулюючи та впливаючи на сфери суспільної життєдіяльності.

Одним з найбільш комплексних визначень «системи публічного управління» є 1) сукупність органів державного управління та місцевого самоврядування, що справляють організуючий вплив на суспільні відносини шляхом реалізації управлінських функцій у межах визначеної компетенції на підставі законодавства, а також взаємовідносин між цими органами; 2) сукупність суб'єктів та об'єктів публічного управління, а також взаємовідносин між ними [27, с. 163].

Будь-яка система публічного управління будується на основі певної теоретичної концепції, яка закладає певні принципи та цінності, на базі яких система має непорушно функціонувати. Становлення основних концепцій публічного управління традиційно розглядається через виокремлення основних етапів його розвитку, кожен з яких відображає трансформацію

суспільних потреб, переосмислення демократичних цінностей і пошук інноваційних моделей управління, що відповідають специфіці певного історичного періоду. Кожен етап характеризується як переосмисленням принципів публічного управління, так і адаптацією до нових соціально-економічних, політичних та культурних умов [120].

М. Вебера та В. Вільсона, що заклали теоретичні основи галузі публічного управління, разом з А. Файолем та Г. Саймоном можна розглядати як таких, які запропонували базову концепцію публічного управління, що, як згадувалось раніше, більше прирівнювалось до адміністрування – Old Public Management («старе» публічне управління), класична бюрократична концепція, сутність якої полягає у поділі праці, заснованому на функціональній спеціалізації, чітко зафіксованій ієрархії авторитетності, системі правил, за допомогою якої встановлюються права і обов'язки посадових осіб, стандартизації процесів, знеособленому характері відносин між людьми, заохоченні або просуванні по службі на основі професійної компетентності та на основі принципів службової кар'єри та принципу відповідності вимогам ведення ділової документації. Дана концепція досі вважається найбільш ефективною моделлю публічного управління завдяки високому рівню прогнозованості і для формування політики, і для громадян [35].

Як згадувалось раніше, з розширенням першочергово сектору публічного адміністрування, даній галузі почали все більше бути притаманними риси менеджменту, що і трансформувало її в сучасне публічне управління. Такий перехід, звісно, відобразився і на концепції, що формує основу системи публічного управління, що і зумовило появу більш пізньої, концепції публічного управління – New Public Management («нове» публічне управління), заснованої на теорії суспільного вибору та теорії менеджменту, що являє собою сукупність адміністративно-політичних стратегій реформування, в основу яких покладено тлумачення адміністративної діяльності крізь призму приватної економіки [35].

Світовий перехід від класичної бюрократичної системи до новітньої, заснованої на суспільному виборі, відображає зрушення у громадських потребах, особливості історичного періоду, що проявляється у глобальній демократизації, та досягнення науково-технічного прогресу. Всі ці передумови змусили систему публічного управління постійно вдосконалюватись, а науковців та публічних службовців продовжувати пошук концепції, яка могла б поєднати в собі стабільність «старої» та демократичні характеристики «нової». Саме це призвело до появи концепції Good Governance (належне або добре врядування чи управління), яка наразі вважається найбільш досконалою базою для побудови системи публічного управління демократичної держави, використовується всіма розвинутими країнами світу та, насамперед, країнами Європейського Союзу, що в контексті євроінтеграційного вектору України зумовлює необхідність більш ретельного вивчення даної теорії.

1.2 Good Governance як концепція ідеальної системи публічного управління

Концепція Good Governance почала своє формування в середині XX ст. як запит суспільства на спробу вирішення наявних проблем реалізації спочатку концепції класичної бюрократичної (Old Public Management), а пізніше концепції нового публічного менеджменту (New Public Management) [24]. У загальному вжитку «governance» як «врядування» часто ототожнюється з «урядом» або «дією чи процесом управління». Міжнародні організації та вчені пропонують більш широкі визначення цього терміну, проте так само як і з «публічним управлінням» зазначають, що немає узгодженого визначення врядування. Організація економічного співробітництва та розвитку (ОЕСР), узагальнює щонайменше сімнадцять визначень, згідно з якими, наприклад, Програма розвитку Організації Об'єднаних Націй (ПРООН) визначає «врядування» як використання економічної, політичної та адміністративної

влади для управління справами країни на всіх рівнях, що включає механізми, процеси та інститути, через які громадяни висловлюють свої інтереси, реалізують свої законні права, виконують свої зобов'язання та вирішують свої конфлікти. Для Міжнародного валютного фонду (МВФ) це процес, за допомогою якого установи публічної влади здійснюють громадські справи та управляють публічними ресурсами. Для згаданої ОЕСР – це використання політичної влади та здійснення контролю в суспільстві стосовно управління його ресурсами для соціального та економічного розвитку, що включає роль державних органів у створенні середовища, в якому діють економічні актори, а також визначає розподіл вигод та характер відносин між керівництвом і підлеглими [74].

Незважаючи на відмінності в підходах та мовах, більшість з цих визначень включає спільні елементи, які вказують на (1) мінімальне розуміння врядування як процесу (або способу), через який (2) влада (або повноваження) здійснюється для (3) управління спільними справами спільноти (або країни, суспільства чи нації). Багато визначень врядування також включають додаткові елементи, зокрема певне уявлення про основні цілі, які досягаються ефективним управлінням; принципи, цінності або норми, які повинні дотримуватися в процесі управління; та конкретні інститути, які повинні мати країни для належного врядування.

Така широка вибірка визначень одного лише «врядування» («governance») приведена задля демонстрації різноманітності критеріїв та стандартів, за якими можна оцінити якість (відповідність «належному») управління в країні (питання безпосереднього вимірювання буде розглянуте в третьому розділі даної роботи). Це обумовило потребу у комплексному, загальному розумінні якісного, ефективного управління в будь-якій демократичній державі незалежно від її конкретних особливостей. Саме таку потребу задовільнила поява концепції Good Governance, оскільки вона являє собою не детальну модель системи публічного управління, а набір принципів, які має враховувати у своїй діяльності влада демократичного режиму задля

задоволення максимальної кількості потреб населення. Методологічно визначено, що «принципом» вважається основне вихідне положення, норма, правило, засада, твердження, яке є непорушним в рамках певної наукової теорії, вчення, ідеології [23].

Good Governance як концепція являє собою набір принципів, еволюцію яких, починаючи з кінця XX ст. до сьогодення, ретельно розглянуто в сучасних вітчизняних працях [2, 20, 24]. Існує декілька версій щодо кількості цих принципів: 10 принципів від ООН 1997 року; 5 принципів від Єврокомісії 2001 року; 8 принципів від ООН 2008 року; 32 принципи та 270 під-принципів державного управління SIGMA від ОЕСР 2023 року; 12 принципів належного місцевого управління та 12 принципів належного демократичного управління від Ради Європи 2007 та 2008 року відповідно. Усі версії являють собою набір абстрактних принципів, винятком є версія SIGMA, яка була розроблена як конкретний інструмент для оцінки держав [24].

Зважаючи на те, що науковці, порівнюючи всі згадані версії, особливо акцентують на розвиненій змістовності останньої – від Ради Європи, а також на контекст євроінтеграції України, доцільним є орієнтир на тлумачення концепції належного врядування безпосередньо Європою, відтак Рада Європи виділяє 12 принципів Good Governance [44]:

1. Демократична участь включає регулярні, вільні та чесні вибори до законодавчих органів та інших державних установ, а також змістовну взаємодію уряду та державних установ з тими, кому вони служать.

2. Права людини зосереджується на повазі до прав людини, які захищають кожного та втілюють цінності справедливості, гідності, рівності та поваги, що має бути забезпечена відповідно до європейських та міжнародних стандартів, включаючи Статут Ради Європи та Європейську конвенцію з прав людини.

3. Верховенство права має поважатись, забезпечуючи таким чином кожному правову визначеність, включаючи передбачуване законодавство, в якому до кожного ставляться гідно, рівноправно, раціонально та пропорційно,

в рамках, де розподіл влади та незалежність судової влади гарантовані по всій країні.

4. Публічна етика повинна суворо дотримуватися, що дозволить кожному бути впевненим у тому, що уряд, державні установи та публічні службовці служать суспільному благу.

5. Підзвітність, яка гарантуватиме, що уряд, державні установи та публічні службовці несуть відповідальність за свої дії та рішення, можуть бути притягнуті до відповідальності, а також що вони приймають будь-які наслідки або пропорційні санкції за неналежні рішення чи бездіяльність.

6. Відкритість та прозорість мають бути забезпечені шляхом публічного доступу до процесів прийняття рішень урядом, органами публічної влади та державними посадовцями – з урахуванням обмежень, встановлених законом, необхідних у демократичному суспільстві та пропорційних цілям, що такі обмеження прагнуть захистити, – зокрема, шляхом використання, за потреби, сучасних цифрових інструментів.

7. Ефективне, результативне та надійне управління має бути у всіх установах публічної влади за участю всіх публічних службовців, з метою сприяння добробуту всіх, кому вони служать, без дискримінації, зокрема шляхом оптимізації використання ресурсів.

8. Лідерство, здатність та спроможність, що наголошує на спрямовуванні зусиль на зміцнення організаційного керівництва установ публічної влади, а також можливостей та потенціалу всіх публічних службовців, щоб основи належного демократичного управління були ефективними.

9. Чутливість забезпечує, що установи публічної влади та публічні посадовці реагуватимуть на законні очікування та потреби тих, кому вони служать.

10. Надійне фінансове та економічне управління задля забезпечення оптимального використання ресурсів та впровадження політики, що сприяє добробуту та процвітанню кожного.

11. Сталий розвиток та довгострокова орієнтація для максимального забезпечення сталості рішень та дій, що вживаються установами публічної влади та публічними службовцями, а також врахування їхнього потенційний вплив на майбутні покоління та здатність цих поколінь задовольняти власні потреби.

12. Відкритість до змін та інновацій звертає увагу на те, що публічна влада та публічні службовці повинні бути готові проактивно приймати зміни та інновації, якщо це покращить стійкість та якість публічних послуг, враховуючи зміну очікувань та реалій, а також широко співпрацюючи з іншими для використання передового досвіду та розширення знань.

Як бачимо з переліку та опису принципів Good Governance, дана концепція акцентує на двох основних блоках: на ефективності системи публічного управління та на демократичних цінностях, на що звертає увагу у своїх дослідженнях і ОЕСР [79, с. 9]. Це відображає підхід до формування даної концепції: взяти сильні сторони і від концепції «старого» публічного управління (класична бюрократична система), яка була знана своєю ефективністю, і «нового» (новий публічний менеджмент), що зосереджена на цінностях громадського вибору.

Але лишається питання щодо «ідеальності» концепції Good Governance для будь-якої системи публічного управління. У науковому просторі існують праці, які породжують дискусію про те, чи справді дана концепція є досконалою та підходить всім системам публічного управління. Так, наприклад, Мерілі Гріндл, викладачка Гарвардської школи державного управління імені Кеннеді, у 2004 році запропонувала термін «належне достатнє врядування» («good enough governance») – мінімальний рівень ефективності уряду та громадянської участі як достатній для розвитку. Вона стверджувала, що програма належного врядування, яку прийняли провідні світові установи та системи публічної влади (Світовий банк, ПРООН, МВФ та ін.), була надто амбітною та не враховувала інституційні умови та потреби конкретних держав. Вона зауважила, що кількість пунктів, включених до

програми належного врядування, зростала безконтрольно, а ідея належного врядування не надала вказівок щодо того, як вирішувати питання управління в конкретних контекстах [87, 97].

В одній зі своїх праць щодо цього питання професорка М. Гріндл зазначає: «скептицизм може бути особливо корисним у контекстах впровадження нових концепцій, щоб утримувати програми розвитку – такі як належне врядування – від необґрунтованого розширення. Насправді, корисно пам'ятати кілька нюансів, щоб обмежити розширення ідей: розвиток – чи економічний, чи політичний – це тривалий і складний процес; дослідження ще далекі від розуміння часових рамок та складності досягнення розвитку; дослідження історичного досвіду країн можуть багато розповісти про питання часу та складності досягнення високого рівня розвинутості; коли поняття, такі як врядування, набувають сильного нормативного змісту (належне врядування), їхня важливість та вплив стають привабливими для дослідників, практиків та правознавців, які, у свою чергу, можуть спричинити «роздування» концепції. Good Governance є важливим; це стан (управління), який ми можемо сподіватись, що всі люди світу можуть мати. Водночас багато чого потрібно зрозуміти про концепцію та про те, як вона досягається на практиці. Good Governance важливе; але, як і багато інших гарних ідей, це не чарівна пігулка» [82, с. 15]. Даний висновок є логічним та доцільним застереженням щодо можливості перетворення чіткої концепції на «сміттєвий бак» з безліччю теоретичних доповнень, проте необхідно звернути увагу насамперед на останнє речення авторки: Good Governance справді не є «чарівною пігулкою», але не з причини того, що дана концепція недопрацьована (або «перепрацьована»), а тому що являє собою набір правил, які мають непорушно виконуватись у системі публічного управління, ідеологію, а не чітку інструкцію по досягненню конкретного рівня розвитку.

Інші науковці, які роблять акцент на недоліках концепції Good Governance [46, 115, 137], підкріплюють свою думку аргументами або щодо великої кількості вимог ідеології, які складно досягти одночасно на високому

рівні, або відсутності конкретики у впровадженні даної концепції для різних країн. Перший аргумент нівелюється тим, що навіть країни з найбільш ефективною системою публічного управління не реалізують кожен принцип на абсолютно однаковому рівні весь час. Другий аргумент було оскаржено вище одним лиш тим, що Good Governance за замовчуванням передбачалась не як покрокова інструкція до успіху, а як набір цінностей, на основі якого має будуватись система публічного управління задля максимальної ефективності та результативності у забезпеченні високого рівня якості надання публічних послуг громадянам.

На універсальності та важливості концепції Good Governance наголошують вже неодноразово згадані провідні світові організації. Так, наприклад, ОЕСР провела дослідження стосовно взаємозв'язку між впровадженням даної концепції та рівнем добробуту населення. Результати показують не лише те, що люди більше задоволені своїм життям у країнах з кращою якістю управління, але й те, що фактичні зміни в якості управління (впровадження Good Governance) призводять до значних змін у якості життя [79]. Актуальним є твердження ПРООН, доведене їх дослідженням, що виключно належне врядування може забезпечити тривалий мир без війни, усуваючи корінні причини напруженості та забезпечуючи всім громадянам відчуття справедливого представництва їхніх потреб та інтересів [119]. Принципи та практики належного врядування є важливими на всіх етапах розвитку країни і особливо критичні під час війни [31].

Головними, але не єдиними, прихильниками концепції, звісно, є країни-члени Європейського Союзу. На сайті Ради Європи постійно оновлюється перелік інструментів, які органи публічної влади або безпосередньо громадяни можуть використовувати задля покращення якості управління на всіх рівнях: державному, регіональному та місцевому [58].

Дотримання принципів Good Governance не є швидким рішенням до викорінення наявних проблем управління в державі, але є єдиним рішенням цього в довгостроковій перспективі. Дана концепція не надає чіткого плану

дій по її впровадженню для кожної окремої країни, але формує групу непорушних цінностей для публічної влади, в рамках якої необхідний чіткий план з урахуванням всіх інституційних, історичних, культурних, економічних та інших особливостей держави має розроблятися безпосередньо управліннями певної країни, регіону. Концепція Good Governance являє собою основу систем публічного управління розвинутих країн не лише як ідеологія, але і як трансформовані чіткі норми, що будують організаційно-правові та функціональні засади цих систем.

1.3 Організаційно-правова та функціональна основа системи публічного управління: український та зарубіжний приклад

Під організаційно-правовою основою системи публічного управління розуміють систему нормативних актів, що визначають функції, компетенцію, форми і методи діяльності органів публічної влади, а також їх структурних підрозділів, що в свою чергу формує і функціональну основу системи у вигляді взаємопов'язаних функцій, які забезпечують досягнення цілей та виконання завдань системи. У системі нормативно-правових актів, що визначають організацію роботи органів публічної влади, можна виділити декілька рівнів залежно від їх юридичної сили, змісту, дії у просторі та за колом осіб [19, с. 85-87]:

1. Конституція України – нормативний акт вищої юридичної сили, що визначає найбільш важливі аспекти державного і суспільного ладу, у тому числі закріплює систему органів державної влади і місцевого самоврядування, форми народовладдя, принципи організації та діяльності органів публічної влади, функції та компетенцію вищих органів державної влади.

2. Закони України, що визначають організацію роботи системи публічного управління: а) виборче законодавство; б) законодавство, що визначає загальний правовий статус органів публічної влади, їх структурних

підрозділів та посадових осіб; в) законодавство, що визначає окремі аспекти організації роботи системи публічного управління.

3. Підзаконні нормативні акти, що визначають статус і порядок роботи суб'єктів системи публічного управління та їх структурних підрозділів: а) укази Президента України, б) постанови Кабінету Міністрів України; в) акти центральних органів виконавчої влади, що регламентують організаційні питання внутрішньовідомчого та міжвідомчого характеру; г) акти місцевих органів публічної влади.

Одним із суб'єктів системи публічного управління є саме державна влада, представлена відповідними органами, через які держава здійснює свою політику, завдання і функції. В Україні як правовій демократичній державі єдина система державної влади побудована за принципом поділу влади. Принцип поділу влади передбачає структурну диференціацію трьох рівно значущих основних функцій держави: законодавчої, виконавчої, судової. Поділ функцій влади відображає, з одного боку, виділення основних функціональних видів діяльності держави (законотворення, правозастосування і правосуддя), а з іншого – організаційний устрій держави як сукупність різних гілок влади: законодавчих, виконавчих і судових із властивою їм компетенцією (сукупністю державно-владних повноважень) [3].

Згідно із ст. 6 Конституції України, розрізняють органи законодавчої, виконавчої і судової влади. Кожний з цих видів є підсистемою єдиної системи державного управління України. Законодавча влада – це делегована народом своїм представникам у парламенті (Верховна Рада України) державна влада, що має виключне право приймати закони. Органом законодавчої влади є парламент держави. Функції Верховної Ради України можна виділити за двома основними критеріями: за формами діяльності та за об'єктами впливу. За об'єктами впливу вирізняють політичну, економічну, соціальну, культурну, екологічну, а за формами діяльності – представницьку, законодавчу, установчу, фінансову, функцію парламентського контролю [19, с. 89].

Виконавча влада – це система органів, які спеціально створюються державою для виконання функцій управління й забезпечення нормального функціонування державної влади та суспільства шляхом реалізації нормативно-правових актів. Головним напрямом діяльності даної гілки влади є функція безпосередньо державного управління, що охоплює виконавчу та розпорядчу діяльність. Виконавча влада, як гілка державної влади, організує, планує, координує, спрямовує й контролює зовнішню і внутрішню політику держави, в межах і на підставі законів здійснює управління соціальними та економічними процесами, справляючи системний вплив держави на всі сторони суспільної життєдіяльності людей [18, с. 16]. За суб'єктами діяльності органи виконавчої влади України представлені системою органів державної влади України у складі: 1) Кабінету Міністрів України; 2) міністерств та інших центральних органів виконавчої влади; 3) місцевими органами виконавчої влади (обласні, районні адміністрації, а також територіальні органи міністерств та інших центральних органів виконавчої влади). За способами діяльності органи виконавчої влади в Україні здійснюють систему функцій: управлінську, виконавчу, бюджетно-фінансову, матеріально-технічну, контрольну, правоохоронну діяльність тощо [19, с. 89].

Судова влада – це самостійна гілка державної влади, яка здійснюється уповноваженими на те державними органами – судами, і призначенням якої є розв'язання правових конфліктів та здійснення судового контролю у визначеній законом процедурі і з забезпеченням виконання, шляхом застосування юридичної відповідальності [32].

Організаційно-правову та функціональну основу іншого суб'єкта системи публічного управління – органів місцевого самоврядування – в Україні складає насамперед відповідний Закон «Про місцеве самоврядування в Україні» [26] та Конституція України. Органами місцевого самоврядування, що представляють спільні інтереси територіальних громад сіл, селищ та міст, є районні та обласні ради [13].

Загалом за тією самою логікою як і в Україні побудована організаційно-правова та функціональна основа систем публічного управління інших країн. Так, наприклад, у Польщі виділяють три групи суб'єктів публічного управління [85, с. 298]:

- місьцеве самоврядування (англ. local government administration) (муніципальне, районне та воєводське). Органи кожної одиниці місцевого самоврядування виконують публічні завдання в межах своєї місцевої юрисдикції з метою задоволення потреб людей, які проживають на території діяльності даної організаційної одиниці;
- урядове управління (англ. government administration) – центральне (Прем'єр-міністр, Рада міністрів, міністри та органи центрального урядового управління) та місьцеве (воєвода та служби, що діють на регіональному рівні). Органи центрального урядового управління охоплюють всю територію країни, тоді як органи місцевого урядового управління діють лише на чітко визначеній території;
- державна адміністрація (англ. state administration), не підпорядкована уряду, наприклад: Президент Республіки Польща, Вища контрольна палата, Національна рада з питань мовлення, Омбудсмен, Національна рада судової влади, Національний банк Польщі.

Також польські вчені зосереджують увагу, що принцип законності є одним з основних політичних принципів, що пронизує публічне управління і таким чином визначає його функціонування. Відповідно до цього принципу можливо зобов'язати публічне управління законом, а також визначити його завдання та компетенції, що є важливим у сфері створення та захисту державної безпеки (таке зобов'язання накладають положення статті 2 та 7 Конституції Республіки Польща). Такий підхід необхідний для того, щоб діяльність публічного управління відповідала природі демократичної правової держави та громадянського суспільства. Фундаментальне значення принципу законності полягає в тому, що він усуває свавілля та довільність у відносинах між органами публічної влади та громадянами [85, с. 299].

За Конституцією Чехії система публічного управління також поділена на три гілки влади: законодавчу, виконавчу, судову. Суб'єктами системи публічного управління вважаються органи державного управління (центральні – міністерства, та органи державної влади по кожному регіону) та територіального самоврядування (двошарова система територіального самоврядування, яка складається з муніципалітетів як основних територіальних самоврядних одиниць та регіонів як вищих територіальних самоврядних одиниць; принцип підпорядкування державним органам влади не застосовується, органи місцевого самоврядування підпорядковуються лише законам та іншим правовим нормам) [112, с. 4-6].

Ще одним прикладом можна навести німецьку систему публічного управління, організаційно-правова та функціональна основа якої була сформована двома концепціями: ліберальною ідеєю правової держави (нім. *Rechtsstaat*), яка виникла в перед-демократичні часи і має на меті ефективний захист індивідуальної свободи, а також ідеєю строго нормативної конституції (нім. *Verfassungsstaat*), яка є обов'язковою для всіх органів публічної влади — законодавчої, виконавчої та судової влади [111, с. 37].

Німецька правова система, як і будь-яка інша правова система держав-членів Європейського Союзу (ЄС), підлягає впливу наднаціонального права. Законодавство Європейського Союзу не тільки ініціювало юридичні реформи та переосмислення внутрішнього законодавства Німеччини, але й конституційні поправки. Загалом, конфлікти між європейським правом та національним конституційним правом в значній мірі були уникненні завдяки відкритим конституційним положенням: спочатку завдяки загальному положенню статті 24 «Про передачу суверенних повноважень міжнародним організаціям», а згодом, завдяки конституційній реформі грудня 1992 року, що внесла положення для європейської інтеграції (стаття 23) [111, с. 39].

Розглядаючи ЄС загалом як спільноту, що впливає на формування організаційно-правової та функціональної основи систем публічного управління всіх країн-членів, науковці виділяють, що модель управління в

Європейському Союзу не базується на поділі повноважень між законодавчою, судовою та виконавчою гілками влади, а ґрунтується на принципі інституційного балансу [84], а фундаментальним джерелом стандартів ЄС є Установчі договори. Наприклад, Договір про функціонування ЄС містить стандарти у таких пріоритетних сферах суспільних відносин, як права людини, транспорт, сільське господарство й рибальство, економічна й монетарна політика, зайнятість, соціальна політика тощо. Лісабонський договір, або Договір про внесення змін до Договору про ЄС та Договору про заснування ЄС, запровадив новий вид стандартів ЄС – так звані «спільні цінності». Стаття 2 Договору про ЄС визначає, що «Союз ґрунтується на цінностях пошани до людської гідності, свободи, демократії, рівності, верховенства права й шанування прав людини, включаючи права меншин. Ці цінності є спільними цінностями всіх держав-членів у суспільстві, де панує плюралізм, відсутність дискримінації, толерантність, справедливість, солідарність і рівність між жінками й чоловіками» [15, с. 22].

З розглянутих прикладів України, Польщі, Чехії, Німеччини та в цілому ЄС, помітно, що організаційно-правова та функціональна основа всіх систем публічного управління демократичних країн будується відповідно до національного законодавства та міжнародних стандартів [33]. Наразі країни ЄС формують основу своїх систем управління з огляду на загальний принцип поділу влади (від центральних органів до органів на місцях) та глобальну демократизацію, яка закріпила єдину систему цінностей для функціонування влади – що і відображається наразі в концепції Good Governance.

Але наявна єдина система цінностей не вирішує всі проблеми публічного управління, оскільки формує загальні засади напрямків та норм функціонування системи публічного управління, але не надає готову нову ідеальну модель для кожної окремої держави з урахуванням всіх її особливостей. Викликом у цьому випадку постає фактичне збереження чутливості, яке одночасно не знищує професійну компетентність в системі (дилема, згадана раніше, про баланс між концепціями «старого» та «нового»

публічного управління). Та як зазначав професор у Школі державних справ в Університеті Пенсильванії Джеймс Скок ще у 1995 році: «для XXI століття ми повинні уявляти собі публічне управління, яке є функціонально розширеним, але структурно обмеженим» [121]. Саме такий баланс може забезпечити глибинне впровадження в основу системи публічного управління концепції Good Governance.

Оскільки Україна обрала для себе вектор євроінтеграції, доцільно зрозуміти, що законодавчо закріплено в контексті даного напрямку розвитку системи публічного управління, яким стандартам та нормам ми повинні бути відповідними та які постають вимоги та завдання перед системою публічного управління України, що і буде розглянуто в наступному розділі даної роботи.

Висновки до розділу 1

Комплексним визначенням системи публічного управління можна вважати сукупність органів державного управління та місцевого самоврядування, що справляють організуючий вплив на суспільні відносини шляхом реалізації управлінських функцій у межах визначеної компетенції на підставі законодавства, а також взаємовідносин між цими органами.

Першою теоретичною концепцією систем публічного управління вважається Old Public Management («старе» публічне управління), більш сучасною – New Public Management («нове» публічне управління). Good Governance як концепція являє собою набір принципів, що поєднують в собі дві основних вимоги – ефективність системи публічного управління (риса від «старого» публічного управління) та перевага демократичних цінностей (риса від «нового» публічного управління). Наразі Рада Європи виділяє 12 принципів Good Governance. На універсальності та важливості додержання концепції Good Governance наголошують провідні світові організації та країни-члени Європейського Союзу. Концепція Good Governance являє собою основу систем публічного управління розвинутих країн не лише як ідеологія,

але і як трансформовані чіткі норми, принципи, що будують організаційно-правові та функціональні засади цих систем.

Під організаційно-правовою основою системи публічного управління розуміють систему нормативних актів, що визначають функції, компетенцію, форми і методи діяльності органів публічної влади, а також їх структурних підрозділів, що в свою чергу формує і функціональну основу системи у вигляді взаємопов'язаних функцій, які забезпечують досягнення цілей та виконання завдань системи.

З розглянутих прикладів України, Польщі, Чехії, Німеччини та в цілому ЄС помітно, що організаційно-правова та функціональна основа всіх систем публічного управління демократичних країн будується відповідно до національного законодавства та міжнародних стандартів. Наразі країни ЄС формують основу своїх систем управління з огляду на загальний принцип поділу влади (від центральних органів до органів на місцях) та глобальну демократизацію, яка закріпила єдину систему цінностей для функціонування влади – що і відображається наразі в концепції Good Governance.

Оскільки Україна обрала для себе вектор євроінтеграції, доцільно зрозуміти, що законодавчо закріплено в контексті даного напрямку розвитку системи публічного управління, яким стандартам та нормам ми повинні бути відповідними та які постають вимоги та завдання перед системою публічного управління України, що і буде розглянуто в наступному розділі даної роботи.

РОЗДІЛ 2

КОНТЕКСТ ЄВРОІНТЕГРАЦІЙНОГО ВЕКТОРУ РОЗВИТКУ УКРАЇНИ: ВИМОГИ ДО СИСТЕМИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

2.1 Євроінтеграційний вектор розвитку України: цілі та завдання

Конституцією України закріплена незворотність європейського та євроатлантичного курсу держави [13]. Існує велика кількість наукових праць, для яких актуальним питанням є аналіз самого поняття «євроінтеграція», передумов для виникнення цього напрямку розвитку України та подальших кроків і можливостей для системи публічного управління на цьому шляху [7, 8, 36, 43]. Спираючись на результати проведеного дослідження літературних джерел щодо визначення змісту поняття «європейська інтеграція» можна зазначити, що найбільш комплексно європейська інтеграція України являє собою процес спрямований на наближення різних сфер суспільного життя, зокрема, політичної, правової, економічної, соціальної до європейських принципів, стандартів та цінностей, з метою підвищення якості життя та добробуту населення України [43, с. 21]. На сайті Урядового офісу координації європейської та євроатлантичної інтеграції зазначається, що європейська інтеграція – це зближення України з Євросоюзом як на рівні законів, так і на рівні правил і звичаїв, що існують у суспільстві. Її кінцевим результатом має стати вступ України до ЄС [10].

Оскільки євроінтеграція є напрямком розвитку української держави та суспільства, суб'єктом реалізації завдань обраного курсу, звісно, є система публічного управління, яка зі свого боку формує відповідну політику євроінтеграційного вектору. Особливість даного вектору полягає в тому, що він визначає як внутрішню, так і зовнішню політику, оскільки, по-перше, інтеграція в ЄС для України не є самоціллю, а ставить на меті досягнення європейського рівня життя, що можливо за впровадження європейських стандартів та норм у функціонування і самої системи управління, і суспільства

загалом, що відображається у внутрішній політиці; по-друге, вступ у ЄС передбачає одноголосну згоду на голосуванні всіх країн-членів, з якими задля цього потрібно налагоджувати міцні відносини, що відображається у зовнішній політиці.

Як зазначав колишній Надзвичайний і Повноважний Посол України в ЄС, доктор юридичних наук В. А. Василенко, шлях до ЄС це не питання членства, а створення таких умов в Україні для функціонування нашої економіки, для розвитку нашого суспільства, для добробуту наших громадян, які б не були гіршими, ніж у країнах ЄС [62]. Дане влучне висловлювання окреслює загальну мету євроінтеграційного вектору України для системи публічного управління.

Після здобуття Україною незалежності та визнання цього Євросоюзом, стратегічний курс України на європейську інтеграцію був підтверджений та розвинутий у Стратегії інтеграції України до ЄС, ухваленій Указом Президента України 11 червня 1998 року, та Програмі інтеграції України до ЄС, схваленій Указом Президента України 14 вересня 2000 року. Зокрема, у Стратегії набуття повноправного членства в ЄС проголошено довготерміновою стратегічною метою європейську інтеграцію України [4].

Політика України щодо розбудови відносин з Євросоюзом формується на основі Закону України «Про засади внутрішньої і зовнішньої політики». Відповідно до статті 11 Закону однією з основоположних засад зовнішньої політики України є «забезпечення інтеграції України в європейський політичний, економічний, правовий простір з метою набуття членства в ЄС» [25].

2014 року Верховна Рада України та Європейський Парламент синхронно ратифікували Угоду про асоціацію між Україною та ЄС, що являє собою міжнародно-правовий документ, який на договірно-правовому рівні закріплює перехід відносин між Україною та ЄС від партнерства та співробітництва до політичної асоціації та економічної інтеграції, і наразі є основним документом, на базі якого будуються відносини між нашою

державою та Європою [4]. У 2022 році Україна отримала статус кандидата на членство в ЄС, у 2024 році ЄС офіційно розпочала переговори про вступ з Україною [132].

Досліджуючи мету та завдання системи публічного управління в контексті євроінтеграційного вектору, доцільно розглянути їх формулювання як органами влади, так і вітчизняними науковцями. На офіційному веб-порталі Кабінету Міністрів (КМУ) зазначається, що Україна має амбітну мету бути повністю готовою до вступу в Європейський Союз настільки швидко, наскільки це можливо в умовах повномасштабної війни, та виконує свої євроінтеграційні завдання: завершення національних процедур для відкриття за шістьома кластерами переговорів щодо вступу України в ЄС, лібералізація ринків з ЄС, реалізація Національної програми адаптації законодавства України до права ЄС (*acquis* ЄС) як комплексного плану імплементації всіх актів ЄС, а також формування переговорної позиції щодо критичних економічних питань [11].

Зі свого боку експерти (народні депутати, представники міністерств, регіональних органів влади, державних і неурядових дослідницьких структур, викладачі вищих закладів освіти, незалежні експерти, науковці) за дослідженням 2025 року Українського центру економічних і політичних досліджень імені Олександра Разумкова акцентують увагу, що в рамках євроінтеграції України має особливу важливість та постає важливим завданням для системи публічного управління безпосередня реформа даної системи, оскільки без сучасного, ефективного та професійного врядування, позбавленого корупції, всі інші трансформації будуть приречені на невдачу [9, с. 10].

Оскільки метою, визначеною КМУ, є найскоріший вступ України в ЄС, основним орієнтиром у постановці завдань системи публічного управління є безпосередні вимоги Євросоюзу до країн-кандидатів задля їх вступу у спільноту. Такими вимогами, першочергово, є Копенгагенські критерії, яким мають відповідати держави-кандидати на вступ до Європейського Союзу, що

включають політичні (стабільність інститутів, що забезпечують демократію, верховенство права, права людини, дотримання прав національних меншин), економічні (наявність функціонуючої ринкової економіки, а також здатність впоратися з конкурентним тиском і ринковими силами в межах ЄС), правові (здатність взяти на себе зобов'язання, пов'язані з членством, та відданість цілям політичного, економічного та валютного союзу). Копенгагенські критерії є базою структури вступних переговорів та певним чином «вбудовані» в кожен переговорний кластер для вступу. Відповідно до оновленої методології ведення вступних перемовин, запровадженої у лютому 2020 р., 35 переговорних розділів розділено за шістьма тематичними кластерами [41]:

1. Основи процесу вступу до ЄС (першочергові 3 критерії: а) економічні критерії, б) функціонування демократичних інституцій, в) реформа публічного управління, та розділи №23 Судова влада і основоположні права, №24 Юстиція, свобода та безпека, №5 Публічні закупівлі, №18 Статистика, №32 Фінансовий контроль);

2. Внутрішній ринок (№1 Вільний рух товарів, №2 Свобода переміщення працівників, №3 Свобода підприємництва і надання послуг, №4 Свобода руху капіталу, №6 Корпоративне право, №7 Право інтелектуальної власності, №8 Конкурентна політика, №9 Фінансові послуги, №28 Захист прав споживачів та охорона здоров'я);

3. Конкурентоспроможність та інклюзивний розвиток (№10 Цифрова трансформація та медіа, №16 Оподаткування, №17 Економічна і монетарна політика, №19 Соціальна політика та зайнятість, №20 Підприємництво та промислова політика, №25 Наука та дослідження, №26 Освіта та культура, №29 Митний Союз);

4. Зелений порядок денний і стале з'єднання (№14 Транспорт, №15 Енергетика, №21 Транс'європейські мережі, №27 Довкілля та зміна клімату);

5. Ресурси, сільське господарство і політика згуртованості (№11 Сільське господарство та розвиток сільських територій, №12 Продовольча

безпека, ветеринарна та фітосанітарна політика, №13 Рибальство та водний промисел, №22 Регіональна політика, конкуренція структурних інструментів, №33 Фінансові та бюджетні положення);

6. Зовнішні відносини (№30 Зовнішні відносини, №31 Зовнішня політика та політика безпеки і оборони).

Першочерговими завданнями є досягнення саме перших трьох більш загальних критеріїв, які являють собою базу з демократичних цінностей, загальної економічної спроможності країни та адаптації внутрішнього законодавства до наднаціонального європейського. Помітно, що Копенгагенські критерії містять досить загальні вимоги, які складно виміряти, так само як і принципи Good Governance, з чого можна дійти висновку, що певною мірою Копенгагенські критерії є відображенням вимоги про відповідність системи публічного управління країни-кандидата концепції Good Governance, оскільки так само як принципи Good Governance, Копенгагенські критерії являють собою не кінцеві показники, яких треба досягти, а фундаментальні абстрактні положення щодо демократії та загальної ефективності системи управління, дотримання або недотримання яких демонструється у всіх сферах функціонування держави та відповідно аналізується протягом всього процесу вступу в Євросоюз. Також в перелічених кластерах відсутні фактичні переговорні розділи, які б за назвою повторювали принципи Good Governance, вони відображаються саме в першочергових критеріях, які мають підтвердити загальну готовність країни-кандидата сповідувати цінності європейської спільноти та підтримуватись на належному рівні протягом всього процесу перевірки кандидатури (оскільки саме перший кластер закривається останнім), що ще раз демонструє фундаментальність даної концепції.

Оскільки Україна хоче стати членом однієї з найвпливовіших спільнот наднаціонального рівня, системи публічного управління країн-членів якої вважаються одними з найефективніших та найрезультативніших у забезпеченні високого рівня життя своїм громадянам, українська система

влади має пройти шлях серйозних трансформацій, з урахуванням всіх вимог, які має виконати Україна. Саме тому доцільним є розгляд української системи публічного управління саме в контексті завдань євроінтеграційного вектору: на якому етапі їх виконання знаходиться країна, що вже зроблено задля адаптації функціонування української системи до європейських стандартів, а що ще тільки попереду.

2.2 Система публічного управління України в контексті завдань євроінтеграційного вектору: поточний стан та динаміка

Хоча завдання євроінтеграційного вектору впливають та формують діяльність всієї системи публічного управління, як і в будь-якій організації, в системі виділяються відповідальні за виконання певних функцій органи влади, структурні підрозділи та окремі посадовці. Як звертають увагу деякі науковці, ефективність діяльності системи публічного управління щодо реалізації європейського вектору розвитку залежить саме від відокремленої системи органів влади, відповідальних за реалізацію завдань даного напрямку [39].

Наразі в Україні функціонує розгалужена інституційна структура у сфері євроінтеграційного вектору, що включає представників всіх гілок влади та Президента: Кабінет Міністрів, Прем'єр-Міністра, Віце-Прем'єр-Міністра з питань європейської та євроатлантичної інтеграції України, Верховну Раду України, Комітет з питань інтеграції України до Європейського Союзу та інших. Проте ключові функції координації з наближення нашого законодавства до європейського покладені на Урядовий офіс координації європейської та євроатлантичної інтеграції, організацію при Секретаріаті Кабінету Міністрів України, що функціонує як додатковий координаційний дорадчий орган, що має повноваження впливу на діяльність міністерств. Урядовий офіс є головним органом, який згідно з Постановою КМУ від 13 серпня 2014 р. №346 відповідає за реалізацію завдань у сфері європейської та

євроатлантичної інтеграції та виконання Угоди про асоціацію між Україною та ЄС [37].

До повноважень цього органу віднесено планування, моніторинг і координацію процесу наближення українського законодавства до права Євросоюзу, а також гарантування відповідності проєктів нормативно-правових актів вимогам законодавства України. Відповідно до наданої у 2018 році оцінки спільної програми ЄС та ОЕСР SIGMA (англ. Support for Improvement in Governance and Management), цей офіс мав слабку інституційну спроможність щодо покладених на нього завдань. Проте, з того періоду повноваження цієї структури були дещо посилені (передусім, їй було надане право подавати проєкти законодавчих актів на розгляд Кабінету Міністрів України) [29].

Необхідно звернути увагу, що в контексті євроінтеграції українська система публічного управління досі вирізняється своїм перехідним характером. Країни-члени ЄС мають певні визначальні риси своїх систем управління, серед яких можна виділити переважно парламентську форму правління (зважаючи на політичну практику, парламентсько-президентською або президентською системою залишається хіба що Франція, де вага президента у політиці залишається на традиційно високому рівні), багатопартійність коаліційних урядів та переважання консенсусного механізму у формуванні виконавчої влади (замість домінування більшості, цей механізм прагне долучити меншість до процесу прийняття рішень), децентралізація влади (перенесення зростаючого обсягу повноважень та функцій з центрального на регіональний чи місцевий рівень, що особливо ускладняється в Україні в умовах війни), незалежність роботи судів усіх видів та інстанцій, у тому числі і конституційних судів, що обмежують всевладдя парламентів [40].

Наразі система публічного управління України трансформується з метою налагодження максимальної відповідності стандартизованим вимогам до систем публічного управління в державах ЄС, які насамперед проявляються

у принципах Good Governance. Хоча безпосередня інспекція стосовно вступу в ЄС стосується більше економічних, екологічних показників, якості надання послуг та відповідності законодавства, беззаперечною основою функціонування системи публічного управління є саме дана концепція, без урахування якої вступ у ЄС неможливий. Ускладнює процес дослідження фактичної узгодженості функціонування системи публічного управління з принципами Good Governance відсутність чітких показників вимірювання цієї узгодженості. Ще до війни зазначалось, що в Україні ці принципи впроваджують здебільшого громадські організації через реалізацію міжнародних проєктів, але «точково» та безсистемно [14].

Євросоюз заявляє про свої вимоги до України поступово, насамперед сформулювавши їх в згаданому раніше основному документі, на базі якого будуються відносини між державою та Європою, Угоді про асоціацію між Україною та ЄС. План заходів з виконання Угоди про асоціацію, який було розроблено Урядовим офісом координації європейської та євроатлантичної інтеграції разом з міністерствами та іншими органами державної влади, має на меті підвищення ефективності координації та просування євроінтеграційного процесу. План заходів – це масштабний документ обсягом близько 1000 сторінок, у якому сформульовані 1943 завдання, що охоплюють 24 сфери. За виконання завдань відповідальні 106 органів влади України. Кожне з цих завдань відповідає окремій статті Угоди або імплементує визначені норми права (*Acquis*) Європейського Союзу [21]. Станом на березень 2026 року 84% зобов'язань української сторони, викладених в Угоді, було успішно виконано, про що свідчить Звіт про виконання Угоди про асоціацію за 2025 рік [38].

Попри такий вражаючий рівень виконання вимог ЄС, на думку 80,2% експертів (дослідження проведене Центром Разумкова) просування до євроспільноти все ще уповільнюється через внутрішні проблеми (недостатні темпи реформ, незадовільна боротьба з корупцією тощо) [9, с. 10], саме тому однією з основних проєвропейських реформ визначено саме реформу публічного управління. Відомо, що Україна за минулі 30 років своєї державної

незалежності успадкувала і більшою мірою зберегла систему публічного управління, основи якої були закладені ще в часи існування УРСР/СРСР з її вадами централізації як державної, так і місцевої влади. Як зазначають експерти, владні політичні сили України здійснювали заходи щодо реформування публічного управління лише на засадах політичної доцільності та задоволення компромісних домовленостей. Часто вони обмежувалися лише періодичною, часто спонтанною, заміною керівних кадрів (як правило, перших осіб та їх заступників) всіх структурних інститутів влади, і не призводили до реформування самої системи публічного управління, яка би відповідала сучасному рівню управління в розвинутих державах Європи [34].

Також вчені звертають увагу, що в контексті вітчизняної практики запровадження принципів належного урядування поступова імплементація останніх закріплена не тільки Угодою про асоціацію, а також у тому числі Стратегією реформування державного управління України на 2022–2025 роки (оновленої Стратегії на 2026-2030 роки ще не сформовано). Втім, проблемою залишається подекуди формальна констатація такої імплементації, яка на практиці не завжди підтверджується [24]. За оцінками програми SIGMA щодо відповідності 32-ом принципам державного управління прогрес України названо «задовільним». Результати оцінювання у 2023 році загалом є кращими, ніж у 2018-му, водночас загальна динаміка залишається нерівномірною. Покращення зафіксовано лише за 26% суб-індикаторами, майже третина показників погіршилася, а за 42% – прогресу не відбулося. Також окремі суб-індикатори отримали нульові бали [28].

Фундаментальними проблемами, які треба починати розв'язувати негайно, вбачаються ліквідація паралелізму/дублювання функцій управління; розробка національної кадрової політики у сфері державного управління, яка повинна включати всі складові такої політики і програми її реалізації та неухильно виконуватись протягом наступних щонайменше 5–10 років без будь-яких кардинальних змін та додаткових реформувань; створення поетапного плану-графіку моніторингу та ревізії чинного законодавства

держави з подвійної метою: усунення дублювання законодавчого регулювання одних й тих самих правових відносин різними методами та інструментами та адаптація національного законодавства до правового поля ЄС; підвищення ролі та координації діяльності інститутів громадянського суспільства в частині розробки системних пропозицій для інститутів влади, адвокації/офіційного лобіювання таких пропозицій та їх реалізації [34].

Станом на березень 2026 року Україна має повний пакет умов (за всіма шістьма кластерами), виконання яких є необхідним для вступу в ЄС [42]. У Звіті Єврокомісії по Україні на кінець 2025 року зазначається, що система публічного управління прийняла дорожні карти щодо верховенства права, державного управління та функціонування демократичних інституцій, а також план дій щодо національних меншин, які Комісія оцінила позитивно. Разом з тим наголошується, що Комісія прагне підтримувати амбітну мету держави завершити переговори про вступ до кінця 2028 року, але вважає, що для її досягнення необхідне прискорення темпів реформ, зокрема щодо основоположних принципів, особливо верховенства права [45].

Попри всі переваги і перспективи, статус кандидата, який отримала Україна, є черговим етапом євроінтеграції, тривалість якого залежить від ефективної реалізації системою публічного управління своїх завдань в рамках даного вектору розвитку. Як згадувалось раніше першими та одночасно останніми критеріями, яким має відповідати Україна під час вступу в ЄС, є міцність демократичних інститутів, раціональне управління економікою та верховенство права в узгодженості з європейським законодавством. Доречно ще раз підкреслити, що саме ці критерії базуються на концепції Good Governance. Для України як держави, що досі стикається з певними проблемами щодо дотримання принципів Good Governance у своїй системі публічного управління, доцільно розглянути способи запровадження даної концепції в основу систем публічного управління, якими користуються європейські країни.

2.3 Європейський досвід реалізації концепції Good Governance

Концепція Good Governance є основою систем публічного управління країн-членів Євросоюзу вже декілька десятиліть. Україна як незалежна держава лише почала своє становлення протягом цього часу, до цього будучи частиною Російської імперії та пізніше Радянського Союзу. Такий контраст можливо і створює певне пом'якшення щодо очікувань по відношенню до рівня та темпів розвитку нашої системи влади у напрямку євроінтеграції, проте точно не знімає з неї відповідальності за заявлені прагнення, цілі та завдання. Доречно зробити акцент на тому, що жодна країна не може, беззмінно для себе, переймати досвід іншої, навіть успішної країни, оскільки будь-який досвід був пройдений з урахуванням усіх особливостей певної системи. Проте мати за джерело досвіду розбудови спроможної системи публічного управління шляхом реалізації принципів Good Governance країни ЄС є вдачею на шляху нашої системи до вдосконалення, оскільки в Україні є можливість не лише переглянути шлях влади інших держав до поліпшення свого функціонування, а й конкретні інструменти, що рекомендує Єврокомісія як концентрати найбільш успішних практик реалізації концепції Good Governance.

Як вже неодноразово зазначалось раніше, дана концепція відома своєю комплексністю та впливом на всю систему публічного управління. Саме з цієї причини конкретні кроки у вдосконаленні функціонування влади знаходяться на широкому спектрі вибору. Прикладами застосування принципів належного врядування можуть бути такі загальні ініціативи ЄС як покращення законодавчого середовища (налагодження зв'язків між всіма рівнями: наднаціональним, внутрішньо національним, регіональним та місцевим); боротьба з дискримінацією; удосконалення системи правосуддя; судовий контроль за адміністрацією ЄС; захист персональних даних; правова ефективність захисту інвесторів та донорів у ЄС; впровадження ініціатив, що наближають Європу до її громадян; підтримка внутрішньої та зовнішньої

безпеки ЄС та його держав-членів; зменшення загрози розпаду внутрішнього ринку; запровадження нових технологій у ЄС та інше [84].

Досвід Болгарії демонструє, що вступ у ЄС не є кінцевою точкою у розвитку країни, а лише етапом до ще більш потужного вдосконалення. Ставши членом ЄС у 2007 році, влада країни та Союзу запровадила на наступні шість років Робочу програму адміністративної спроможності. Програма започатковувала керуючий орган, фінансований за рахунок Європейського соціального фонду та національного бюджету, що мав на меті організовувати, розвивати та координувати підготовку та реалізацію програми, а також підготовляти супутні документи, включаючи критерії, процедури та терміни відбору проєктів підвищення спроможності адміністративної частини системи управління. Сума з фонду, яка виділялась на адміністративну спроможність, була горизонтальною за своєю спрямованістю, а її стратегічною метою було вдосконалення функціонування публічного управління за принципами Good Governance через поліпшення реалізації політик, якості надання послуг громадянам і бізнесу, умов для стійкого економічного зростання та зайнятості, підвищення прозорості та підзвітності судочинства. Конкретними цілями було визначено: ефективне функціонування адміністрації та судової системи; поліпшення управління людськими ресурсами та підвищення кваліфікації працівників у публічному управлінні, зокрема у судовій системі та структурах громадянського суспільства; сучасне надання послуг, що забезпечується адміністрацією та судовою системою [84].

З прикладу Болгарії можна побачити, що Євросоюз готовий фінансувати реформування своїх країн-членів, проте необхідно зауважити на тому, що реформування країни вже не є виключно внутрішнім рішенням влади цієї держави, оскільки вступивши в ЄС, держави-члени погоджуються на обмежену автономію в прийнятті рішень [84]. Усі трансформації, розроблені стратегії розвитку мають враховувати добробут усіх країн співтовариства, що задовольняється належним функціонуванням кожної системи публічного управління в Союзі, діяльність яких стає з моменту вступу взаємопов'язаною.

Для України досвід Болгарії може бути корисним нагадуванням того, що вступ у ЄС, по-перше, є передачею частини автономії, яка використовуватиметься на благо не виключно однієї України, що вимагає від держави більш міцного закріплення її ролі у Євросоюзі та, по-друге, є лише етапом подальшого реформування у напрямку узгодженості з концепцією Good Governance.

Не завершується процес постійного вдосконалення систем публічного управління навіть для країн-засновниць ЄС, наприклад, Нідерландів. Науковці звертають увагу, що для даної країни якісне публічне управління розглядається як щось інструментальне: система задумана як засіб для досягнення мети, а не як окрема мета. На основі та задля реалізації принципів Good Governance публічними службовцями Нідерландів було згенеровано певні правила, яких має дотримуватись влада [118]:

- «Управління організоване навколо проблем, а не проблеми навколо управління»: правило, яке закріплює будь-яку дію влади за конкретною проблемою (проблема є провідним аргументом для діяльності системи управління) та важливість визначення пріоритетності викликів, які постають перед владою, що випливає з усвідомлення того, що соціальні проблеми не скрізь однакові (у такому регіоні як північно-східна Фрісландія проблема ринку праці не така, як у столичному регіоні Амстердама).

- «Адаптивне – життєздатне управління»: у своєму функціонуванні (характеризується структурою, культурою та процесами) публічне управління повинно бути здатним реагувати та адаптуватися до нових подій, навіть якщо вони мають руйнівний характер. Науковці звертають увагу: ідея про те, що нова політика має бути повністю продумана як план, перш ніж її можна буде впровадити на практиці, більше не підходить у наш час, влада повинна мати спроможність відходити за потреби навіть від чіткого алгоритму дій.

- «Управління, що навчається»: більш адаптивне публічне управління можливе лише за умови, що система навчається зсередини. У суспільстві, де все більше витрачається на постійну адаптацію до змінного

середовища, публічне управління повинно мати змогу засвоїти урок з набутого досвіду та застосовувати його на практиці і в майбутньому.

– «Без креслень»: важливою відправною точкою у впровадженні кращого управління є навчання через практику або, як регулярно заявляв Генеральний секретар Міністерства фінансів Нідерландів: «Спочатку стрибай, перш ніж дивитися».

– «Не одноманітність, а персоналізація»: не всі соціальні проблеми можна вирішити єдиними заходами, іноді певні проблеми настільки специфічні в межах певного контексту, що має бути готовність формувати виключно індивідуальні рішення.

– «Спочатку експеримент»: задля вдосконалення система публічного управління має бути здатна експериментувати з новими пропозиціями, перевіряючи які можна зрозуміти наслідки тієї чи іншої діяльності. Задля виконання цього правила було розроблено закон про експерименти або «proeftuinen» («випробувальний полігон» – метод впровадження пілотних проєктів задля випробування їх в практичній ситуації, яка може бути як реальним середовищем, так й імітаційною моделлю). Щоб сприяти інноваційному підходу до соціальних питань, Міністр внутрішніх та королівських справ Нідерландів Рональд Пластерк оголосив у січні 2015 року закон про експерименти, який дозволяє низці визначених муніципалітетів протягом заздалегідь визначеного періоду експериментувати з альтернативними, інноваційними підходами до вирішення проблем. Метою цього закону є забезпечення структурної правової основи для муніципальних експериментів, які сприяють інноваційному підходу до соціальних питань.

– «Розробка багаторівневого порядку денного»: якщо система управління стикається з масштабною проблемою, завдання з її вирішення розробляються одразу для всіх рівнів влади.

– «Розвиток знань»: прогнозування та розповсюдження більшої кількості знань про наслідки нових упроваджень у систему публічного управління. Важливим стовпом управлінської переорієнтації, реформування є

той факт, що воно ґрунтується не на припущеннях, а на базі знань, а також чітко закріплює необхідність стимулювати вивчення того, до чого призведуть зміни на практиці.

Ще одним прикладом реалізації концепції Good Governance можна навести програму Греції «Належне врядування, підзвітні інституції, прозорість», яка була розроблена з угодою реалізації за грантами Норвегії. Програма включає три попередньо визначені проєкти, перший з яких підтримуватиме створення незалежної, ефективної та оперативної мережі фронт-офісів для публічного управління, яка відповідає потребам суспільства, наданню високоякісних послуг громадянам та підприємствам, а також використанню можливостей електронного врядування та раціональному використанню наявних ресурсів. З реалізацією першого проєкту передбачалось досягнення прямого доступу громадян до публічного управління, технологічної модернізації публічного управління та скорочення бюрократії. Другий проєкт був спрямований на вдосконалення ключових інституційних та операційних елементів Національної антикорупційної стратегії Греції з метою ефективного запобігання корупції та сприяння доброчесності і прозорості у суспільному житті як невід’ємних елементів та показників якості системи публічного управління. Третій проєкт був спрямований на посилення потенціалу Грецького омбудсмена (посадовець, на якого покладаються функції контролю за дотриманням прав та інтересів громадян у діяльності органів влади), з метою просування принципів належного врядування. Доступність послуг омбудсмена для громадян планується бути покращеною завдяки оновленій ІТ-інфраструктурі, а також активній присутності омбудсмена в регіонах [109].

З наведених прикладів трьох різних держав, кожна з яких стала частиною ЄС в різний час (Нідерланди є однією із країн-засновниць, Греція вступила однією з перших по програмі розширення у 80-х, Болгарія вступила на початку 2000-х), можна побачити, що варіантів вдосконалення кожної окремої системи публічного управління є безліч. Розглядаючи ЄС як систему

управління загалом, що прагне до безперервного вдосконалення та реалізації концепції Good Governance, зазвичай насамперед виокремлюють правові європейські джерела належного врядування, які можна знайти у статті 41 Європейської хартії основоположних прав, Європейському кодексі належної адміністративної поведінки, а також у рекомендації Ради Європи державам-членам, в якій перелічені принципи належного врядування [78].

Наразі Євросоюз має змогу допомогти не лише своїм членам, а і країнам, що лише прагнуть до ефективної демократії, а тому Рада Європи пропонує набір інструментів як концентрат успішного досвіду, який може використовувати система публічного управління будь-якої держави задля реалізації концепції Good Governance [128]:

- CLEAR – Citizen Participation: інструмент самооцінювання, який допоможе місцевим органам влади розробити ефективні політичні заходи для сприяння участі громадян, виходячи з передумови, що участь є найефективнішою там, де громадяни можуть це робити (Can do), люблять це робити (Like to), мають можливість це робити (Enabled to), їх просять це робити (Asked to) та їм відповідають на їх запити (Responded to).

- Civil Participation in Decision-Making: інтегрована структура, яка використовує оцінку громади та оцінку зацікавлених сторін для керівництва місцевих органів влади у розробці та впровадженні стратегій для розширення участі громадян.

- ELoGE – European Label of Governance Excellence: відзнака, яка присуджується місцевим органам влади, які можуть продемонструвати повагу до 12 принципів належного демократичного врядування шляхом самооцінки та порівняльного аналізу.

- E-learning course on Good Democratic Governance: курс, що містить навчальний модуль для кожного з 12 принципів належного демократичного управління, що базується на стандартах та тематичних дослідженнях, та дозволяє учасникам глибше зрозуміти концепцію Good Governance.

- TNA – Training and Capacity Needs Analysis and National Training and Capacity-Building Strategy: інструментарій, що визначає чотири кроки аналізу потреб у навчанні та розвитку потенціалу органів влади, а також пропонує рекомендації щодо розробки національних стратегій навчання та розбудови потенціалу місцевої адміністрації.

- HRM – Human Resources Management: інструментарій пропонує рекомендації щодо посадових інструкцій, оцінювання, управління ефективністю роботи та впровадження гендерної рівності на основі стандартів та тематичних досліджень.

- URSO – Monitoring and Evaluation Methodology: методологія, що сприяє вдосконаленню управління людськими ресурсами, надаючи конкретні інструменти та процедури, які слід впроваджувати в рамках моніторингу та оцінки навчальних програм, що проходять публічні службовці.

- LAP – Leadership Academy Programme: інтерактивна навчальна програма для вищих посадовців, що складається з трьох етапів та спрямована на розвиток лідерства для розбудови організацій, формування стратегії та підвищення потенціалу громад.

- TPA – Teleworking in Public Administration: інструмент для всіх рівнів публічного управління, розроблений як рекомендації керівним посадовцям з питань персоналу, вищому керівництву, лінійним керівникам та профспілкам у розробці та впровадженні дистанційної роботи для своїх співробітників.

- SMP – Strategic Municipal Planning: інструментарій містить рекомендації щодо підготовки стратегічних місцевих планів на основі участі громадян та п'яти-етапного підходу, що допоможе успішно подати заявки на зовнішнє фінансування.

- PMP – Performance Management Programme: п'яти-етапний підхід до довгострокового стратегічного планування місцевого розвитку, що сприяє участі громадян, на основі тематичних досліджень та передового досвіду кількох держав-членів Ради Європи.

- BPP – Best Practice in Local Government Programme: інструментарій надає органам місцевої влади ідеї та рекомендації для сприяння успішній, прозорій, адекватній, відтворюваній та сталій практиці самоврядування.
- PEB – Public Ethics Benchmarking: два спеціальних інструментарії – для центрального та місцевого рівнів, розроблені для того, щоб допомогти відповідальним органам публічної влади оцінити корупційні ризики, покращити стандарти публічної етики та розробити етичну культуру, що відповідає стандартам Ради Європи.
- ReBus – Resilience Building Strategies: інструментарій, що має на меті надати органам публічної влади інструменти для оцінки стійкості їхніх громад та підтримки планування стратегічного реагування на надзвичайні ситуації, а також зміцнення загального рівня належного демократичного врядування.
- LFB – Local Finance Benchmark for Local or Central Authorities: інструментарій підтримує прийняття рішень на основі фактичних даних місцевими або державними посадовцями, допомагаючи їм найкраще використовувати наявні ресурси. Аналітичний інструмент для політиків, розроблений для того, щоб допомогти їм розробити підзвітні та ефективні системи розподілу ресурсів.
- IMC – Inter-Municipal Cooperation: покрокова інструкція, що пропонує муніципалітетам шаблони та покроковий підхід до процесів створення, встановлення, впровадження та оцінки домовленостей щодо міжмуніципальною кооперацією.
- TAT – Territorial Amalgamation Tool: керівництво для публічних службовців, що приймають рішення, щодо розгляду об'єднання громад як політичну відповідь на подолання проблем, що виникають внаслідок територіальної фрагментації.

- CBC – Cross-Border Cooperation: інструментарій, що пропонує покрокове керівництво з розробки та реалізації транскордонних проєктів на основі стандартів Ради Європи.
- C2C – City to City Cooperation: інструментарій, що пропонує практичні рекомендації та безпосередні робочі кроки для співпраці міст з питань, що охоплюють спільні для них теми.
- LAP for CBC – Leadership for Cross-Border Cooperation: навчальні матеріали, що були спеціально розроблені та адаптовані для покращення лідерських якостей мерів та інших високопосадовців, залучених до розробки або впровадження ініціатив транскордонного співробітництва.
- EDEN – E-Database Empowering Network: комплексне сховище тематичних досліджень, передового досвіду та можливостей для країн з усієї території Європи, що містить приклади транскордонного співробітництва, міжмуніципального співробітництва та інше.

Абсолютно не дивним є те, що більшість запропонованих Радою Європи інструментів призначені саме для місцевого рівня влади, оскільки найважливішою частиною демократії Євросоюзу є саме місцева та регіональна демократія через свою близькість до громадян та глибоке знання специфічних умов, за яких повинно виконуватись законодавство ЄС [96, с. 36].

Проте, незважаючи на важливу роль саме місцевого самоврядування в системі публічного управління ЄС, загальне оцінювання відповідності функціонування системи публічного управління концепції Good Governance та Копенгагенським критеріям проводиться загалом для всієї держави, а не точково по кожній громаді. Як було описано в роботі раніше, і Копенгагенські критерії, і Good Governance є дуже абстрактними та широкими за своїми вимогами концепціями, що, з одного боку, ускладнює шлях до узгодження з ними законодавства та функціонування системи влади загалом, але з іншого боку, надає великий спектр можливостей впровадження різноманітних заходів по вдосконаленню системи публічного управління. Задля розуміння необхідності запровадження конкретних кроків з реалізації концепції Good

Good Governance як основи систем публічного управління країн Євросоюзу та передумови вступу України до ЄС, доцільно усвідомлювати конкретний рівень відповідності системи публічного управління України даній концепції, сильні і слабкі сторони в кожному з принципів належного врядування та потенційні можливості і загрози, які чекають на Україну попереду, чому і буде присвячено наступний розділ даної роботи.

Висновки до розділу 2

Євроінтеграція України являє собою процес спрямований на наближення різних сфер суспільного життя до європейських принципів, стандартів та цінностей, з метою підвищення якості життя та добробуту населення України. Основним орієнтиром у постановці завдань системи публічного управління є безпосередні вимоги Євросоюзу до країн-кандидатів задля їх вступу у спільноту. Такими вимогами, першочергово, є Копенгагенські критерії, яким мають відповідати держави-кандидати на вступ до Європейського Союзу, що включають політичні, економічні та правові. Копенгагенські критерії є базою структури вступних переговорів та певним чином «вбудовані» в кожен з шести переговорних кластерів та 35-ти розділів для вступу.

Копенгагенські критерії містять досить загальні вимоги, які складно виміряти, так само як і принципи Good Governance, з чого можна дійти висновку, що певною мірою Копенгагенські критерії є відображенням вимоги про відповідність системи публічного управління країни-кандидата концепції Good Governance, оскільки так само як принципи Good Governance, Копенгагенські критерії являють собою не кінцеві показники, яких треба досягти, а фундаментальні абстрактні положення щодо демократії та загальної ефективності системи управління, дотримання або недотримання яких демонструється у всіх сферах функціонування держави та відповідно аналізується протягом всього процесу вступу в Євросоюз.

Ключові функції координації з наближення нашого законодавства до європейського покладені на Урядовий офіс координації європейської та євроатлантичної інтеграції. Євросоюз заявляє про свої вимоги до України, насамперед сформулювавши їх в Угоді про асоціацію між Україною та ЄС. Єврокомісія звертає увагу на необхідність прискорення темпів реформ в Україні, зокрема щодо основоположних принципів, особливо верховенства права, а програма SIGMA звертає увагу, що загальна динаміка прогресу імплементації принципів належного врядування залишається нерівномірною.

З прикладів таких країн як Болгарія, Нідерланди, Греція можна побачити, що варіантів вдосконалення кожної окремої системи публічного управління є безліч. Наразі Рада Європи пропонує набір близько з двадцяти інструментів як концентрат успішного досвіду, який може використовувати система публічного управління будь-якої держави задля реалізації концепції Good Governance.

Задля розуміння необхідності запровадження конкретних кроків з реалізації концепції Good Governance як основи систем публічного управління країн Євросоюзу та передумови вступу України до ЄС, доцільно усвідомлювати конкретний рівень відповідності української системи публічного управління даній концепції, сильні і слабкі сторони в кожному з принципів належного врядування та потенційні можливості і загрози, які чекають на Україну попереду, чому і буде присвячено наступний розділ даної роботи.

РОЗДІЛ 3

ВІДПОВІДНІСТЬ СИСТЕМИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ УКРАЇНИ КОНЦЕПЦІЇ GOOD GOVERNANCE

3.1 Оцінка відповідності системи публічного управління концепції Good Governance: методологічні підходи до вимірювання

В першому розділі даної роботи була описана різноманітність поглядів вчених та провідних світових організацій щодо тлумачення поняття та виокремлення принципів Good Governance, що досі може породжувати дискусії. Однак, у кожному визначенні наголошується на провідному аспекті даної концепції: управління, яке здійснюється на її основі, є ефективним та демократичним, що і робить його належним («good»). Задля проведення певної оцінки наявності та рівня належного управління науковці насамперед намагаються сформулювати визначення такого: як управління, за якого і громадяни, і державні установи несуть відповідальність за свої дії [100], або як процес ухвалення та реалізації рішень, що забезпечує відсутність корупції, врахування голосів меншин і вразливих членів суспільства, а також відповідність ухвалення рішень поточним та майбутнім потребам суспільства [108], або як управління з використанням принципів Good Governance як способів покращення якості розвитку в країні, регіоні [102], або надають ще безліч інших визначень, які допомогли б відрізнити належне, ефективне, результативне, якісне управління від протилежного. Відповідність системи публічного управління концепції Good Governance стає загальним показником якості управління в державі, що зумовлює необхідність вивчення підходів до вимірювання цієї відповідності.

Належне управління досягається, коли держави забезпечують високий рівень соціальних благ, тобто належно працюють в інтересах своїх мешканців. Професор державного управління та міжнародних відносин у Школі управління ім. Кеннеді Гарвардського університету, колишній президент

Всесвітнього фонду миру, Роберт Ірвін Ротберг ще на початку цього століття стверджував, що саме за діяльністю влади – за рівнем ефективного надання найважливіших соціальних благ – сильні держави можна відрізнити від слабких, а також заявляв, що об'єктивне вимірювання якості управління може призвести до покращення добробуту народів світу, що розвиваються, через розуміння найбільш слабких та сильних аспектів економіки та соціального добробуту [48].

Удосконалення підходів до вимірювання ефективності та результативності системи публічного управління зовсім не є новою проблематикою серед науковців. Так, наприклад, вирішення питання вимірювання якості управління було передумовою зустрічі науковців, експертів, представників донорських організацій та політиків в Школі управління Кеннеді Гарвардського університету ще у травні 2003 року, де учасники дійшли висновку, що непублічні вимірювання показників систем публічного управління завжди відбувались в політичних, донорських та академічних спільнотах та мали різний зміст, в залежності від цілей та інформації, яка була необхідна для конкретних проєктів та політичних питань [48].

Вимірювання показників системи публічного управління можуть встановити стандарти для покращення функціонування влади та її досягнень, а також вказати, куди найкраще направити фінансування та де політика може виявитися найефективнішою. Вимірювання також мають важливе значення для фондів, донорських організацій та впливових спільнот, таких як МВФ, Світовий банк, ООН, Європейський Союз, що виділяють великі суми грошей країнам, що розвиваються. Також показники якості управління демонструють, які держави покращили свою ситуацію, а які ще потребують допомоги, а також відображають, яким секторам потрібна більша увага. Різні індекси можуть служити для мотивації влади, оскільки якщо управлінці розуміють, що фінансування може суттєво збільшитись через демонстрацію покращення за певними шкалами, то вони з більшою ймовірністю зосередяться та

вживатимуть відповідних заходів. Для прикладу, Індекс сприйняття корупції Transparency International вплинув на результати виборів у Нігерії та спонукав інші країни, такі як Пакистан, до боротьби з корупцією, щонайменше заохотивши відкриті дебати щодо шкідливої корупційної практики [48].

Як згадувалось раніше, усі принципи Good Governance можна умовно поділити на дві основні характеристики, які вони мають на меті сформувати в системі публічного управління: демократичність та ефективність управління. Для прикладу 12 принципів Good Governance, сформульованих Радою Європи, можна розподілити наступним чином: до характеристики демократичності віднести 1) демократична участь, 2) права людини, 3) верховенство права, 4) публічна етика, 6) відкритість та прозорість, 9) чутливість; до характеристики ефективності – 5) підзвітність, 7) ефективне, результативне та надійне управління, 8) лідерство, здатність та спроможність, 10) надійне фінансове та економічне управління, 11) сталий розвиток та довгострокова орієнтація, 12) відкритість до змін та інновацій. Звісно, такий розподіл є умовним, оскільки кожен з принципів є взаємопов'язаним з іншими та допомагає досягти максимальних результатів за цілісного впровадження концепції, проте подібна диференціація надає можливість акцентувати увагу, що існує велика кількість індексів, які в тому чи іншому аспекті вимірюють відповідність системи публічного управління концепції Good Governance.

Так, наприклад, Світовий банк виділяв шість показників якості управління. Якість функціонування, ефективність системи вимірювалася як середнє значення чотирьох показників: ефективність уряду, якість регулювання, верховенство права та контроль корупції, а якість демократичних процесів у країні базувалася на середньому значенні двох інших показників: голос та підзвітність, а також політична стабільність і відсутність насильства [79, с. 15], що наразі лежать в основі Всесвітніх показників управління (WGI) [139]. Також багато досліджень зосереджено на визначенні зв'язку між дотриманням концепції Good Governance та економічним зростанням, наприклад, у польському дослідженні 2023 року,

автори поєднали дані що виконання Цілей сталого розвитку (ЦСР), сформульованих ООН, що вимірюють належне врядування (Ціль 16 ЦСР), з даними про економічне зростання (Ціль 8 ЦСР) задля оцінки загальної спроможності систем публічного управління у Євросоюзі [114].

Незважаючи на широке різноманіття, усі підходи до вимірювання відповідності системи публічного управління концепції Good Governance можна розділити за типом даних, що збираються для індексації. Дані можна розділити на дві категорії: об'єктивні та суб'єктивні. Об'єктивні дані базуються на кількісних показниках, таких як, наприклад, загальна кількість випадків насильства протягом року, рівень доходів на душу населення тощо. Ці дані є бажаними, оскільки їх легко виміряти та вони базуються на фактах, а не на суб'єктивних міркуваннях. Однак основним недоліком об'єктивних даних є те, що вони не є завжди доступними, особливо у випадках деяких країн, що розвиваються, або ж просто не можуть бути приведені до кількісних показників, наприклад, рівень щастя людей. Відсутність об'єктивних даних спонукала дослідників збирати дані за допомогою структурованих інтерв'ю та інших способів отримання суб'єктивних даних. Ці набори даних значною мірою ґрунтуються на думках звичайних громадян або експертів. Однак рівність суб'єктивних даних у різних країнах є серйозною проблемою, оскільки деякі питання, що стосуються управління, можуть бути неточно інтерпретовані через місцеву культуру та традиції [47].

Наразі все більшого поширення набирають саме суб'єктивні дані, які часто постають у вигляді соціологічних опитувань, аргументом для цього є насамперед збільшення значення демократичних цінностей (думка кожної людини має бути рівно важливою для влади). Проте необхідно пам'ятати, що сприйняття людей тієї чи іншої проблеми може бути обмеженим широтою або недостатньою широтою їхньої обізнаності з будь-яким питанням, що оцінюється. Це не означає, що масові опитування громадської думки не є точними та корисними, але корисність таких опитувань залежить від

характеру питань, професійності складання опитувальної анкети та належного рівня обізнаності респондентів.

Так само недоліки та переваги є і в об'єктивних показників. Перевагою, як зрозуміло з самої назви, є об'єктивність цих даних, але недоліком є неповнота відображення загального рівня управління в державі. Традиційно для оцінки ефективності управління країною використовується дохід та ВВП на душу населення, оскільки існує висока кореляція між цими економічними показниками та якістю управління. Проте, незважаючи на високий рівень цих показників, деякі країни стикаються з серйозними проблемами в управлінні (наприклад, при високому рівні ВВП на душу населення, держава може демонструвати зовсім низькі рівні демократичності) [47].

Прикладами показників, які найчастіше зустрічаються у дослідженнях з ціллю оцінки відповідності управління принципам Good Governance можна навести захист прав власності, громадянські права і свободи, легкість ведення бізнесу, сприйняття корупції, свобода преси, політична участь, легітимність виборчого процесу, політичні й економічні права жінок, рівень безробіття, темпи зростання ВВП, екологічний слід, індекс людського розвитку, індекс щастя, індекс особистого суб'єктивного благополуччя, індекс задоволеності життям, рівень ризику зовнішніх конфліктів, дані про внутрішньо переміщених осіб (наслідок конфліктів, стихійного лиха тощо), політичний клімат, кількість вбивств та інших злочинів на певну кількість жителів тощо [47].

Як зазначалось вище, оцінка відповідності системи публічного управління концепції Good Governance є дуже важливою насамперед для країн, що розвиваються та прагнуть до якісного підвищення рівня життя свого населення, вимірювані показники встановлюють стандарти, з якими можна відслідковувати вдосконалення чи занепад функціонування системи влади, мотивувати публічних службовців, встановлювати нові цілі тощо. Однак, доцільно зробити певну ремарку, що будь-які показники успішності системи публічного управління, як і відповідні їм принципи Good Governance, є

максимально узагальненими та абстрактними, аби їх можна було використати на практиці будь-якої держави. З одного боку, така універсальність є значним плюсом, який щонайменше надає можливість порівнювати успішність країн між собою, формуючи таким чином рейтинги, та встановлює загальну мету розвитку системи публічного управління, але з іншого боку, створює ризик хибного уявлення про те, що таке ефективне управління в конкретній державі, особливо в контексті розвитку.

Американські науковці Дж. Мейєр та Б. Роуен ще у 1977 році попереджали про небезпеку певних «перегонів» за загальноприйнятими показниками, що зіштовхують пріоритет з безпосередніх вимог та потреб організації (у нашому випадку, населення та самої системи влади), та призводить до зменшення внутрішньої координації та контролю всередині системи виключно заради збереження «легітимності» (відповідності конкретним показникам) [101]. Ототожнення показників, які використовуються задля оцінки відповідності системи публічного управління концепції Good Governance, з успішністю функціонування системи, якістю надання послуг громадянам, наставляє на шлях підтримки «гарної картинки» влади, дублювання досвіду інших більш успішних країн. Проте, зразкові системи управління, які отримують хороші бали за показниками, схожі лише з точки зору їхніх сильних результатів, розвиненого статусу та загальних принципів функціонування (Good Governance). Владні структури, що впливають на такий успіх, можуть досить суттєво відрізнятись, що і формує автентичність досвіду кожної окремої країни. Крім того, влада, яка сьогодні вважається ефективною, виглядала не так, як зараз, коли вона долала свої слабкі результати та лише сприяла розвитку. При аналізі показників відповідності системи публічного управління концепції Good Governance було б краще формувати уявлення про те, що може означати ефективність влади саме на конкретному етапі та в конкретних умовах, так як влада має можливість обирати різні критерії ефективності в різний час.

Для системи публічного управління України, що обрала вектор євроінтеграції, звісно, актуальним є не лише усвідомлення наявного стану розвитку української системи, а ще і демонстрація своїх успіхів членам ЄС, що також доцільно відображати у відповідності діяльності системи публічного управління концепції Good Governance як основі європейських систем влади. Резонно згадується наявний інструмент SIGMA – 32 принципи (270 критеріїв) державного управління, які і використовуються задля проведення оцінки відповідності їм держави. Однак, по-перше, експерти та науковці досі звертають увагу на потребу вдосконалення даного інструменту через неврахування ним певних положень концепції Good Governance (власне, у версії 12 демократичних принципів Ради Європи) [24], по-друге, дана оцінка проводиться нещорічно, так, попередні були проведені у 2018 та 2023 роках, та по-третє, вимагає пред'явлення даних безпосередньо урядом – оцінювання відбувається на основі відповідей на питання опитувальника, які на запит SIGMA заповнюють органи державної влади. Такі умови ускладнюють неупереджене оцінювання відповідності системи публічного управління концепції належного врядування не лише через ризик отримання неповної інформації, але і через відсутність таких даних у відкритому доступі для всіх зацікавлених сторін [28].

Виходячи з обмежень щодо можливостей збору даних, зарубіжні науковці вдалися до використання різних показників від авторитетних організацій, таких як ООН, Світовий банк, Трансперенсі Інтернешнл та інші, і поєднали ці показники як індикатори рівня дотримання системою публічного управління концепції належного врядування [47, 48, 102]. Власне такий підхід був обраний і для даної роботи.

Першочергово доречно розглянути безпосередні показники різних індексів, які допомагають зрозуміти універсальні світові стандарти того, що і як повинна робити влада, і на якому рівні виконання цих стандартів знаходиться система публічного управління України, а другим етапом ставити за мету аналіз, що допоміг би розставити пріоритетність подальших змін у

конкретних умовах України. Надалі в роботі буде реалізовано перший етап аналізу відповідності системи публічного управління концепції Good Governance – розгляд безпосередніх показників даної відповідності в Україні.

3.2 Показники відповідності системи публічного управління України концепції Good Governance

Наразі провідними світовими організаціями, які формують показники щодо того чи іншого аспекту відповідності системи публічного управління концепції Good Governance, є Світовий банк, МВФ, ООН, ПРООН, Transparency International, Всесвітній економічний форум, Всесвітня організація охорони здоров'я, Міжнародна організація праці, Міжнародна організація торгівлі, Інститут статистики ЮНЕСКО та багато інших. Станом на сьогодні сформовано значну кількість індексів та комплексних оцінок якості функціонування влади майже всіх держав світу як щодо демократичного аспекту, так і щодо загальної ефективності. Кожен з цих індексів, рейтингів використовують за джерела даних дослідження перелічених вище організацій як найбільш релевантних, актуальних та надійних [140].

Однак, досі не створено єдиного переліку показників, які б відображали повну відповідність 12 принципам належного врядування, знову ж, через їх абстрактність та широту охоплення діяльності системи публічного управління [140]. Найбільш близьким варіантом подібного рейтингу є The Chandler Good Government Index, створений сінгапурською некомерційною організацією Інститутом державного управління Чандлера [131], однак розробники не пов'язують відібрані ними показники якісного управління в державах з принципами Good Governance у будь-якій з міжнародних версій (12 принципів Ради Європи, 8 принципів ООН, 32 принципи SIGMA тощо). Тож далі наведено спробу поєднати між собою дані всесвітньо визнаних джерел в узгодженості з кожним принципом задля виконання завдання даної роботи –

опису показників відповідності системи публічного управління України концепції Good Governance.

Перший принцип демократичної участі наголошує на регулярних, вільних та чесних виборах до установ публічного управління, інклюзивній участі населення у процесах прийняття рішень та взаємодії влади з громадськістю. Одним з найбільш відомих та надійних джерел, які вивчають рівень демократичності в державах, є американська неурядова правозахисна організація The Freedom House. В рамках її досліджень (його проводять близько 200 внутрішніх та зовнішніх аналітиків і експертів-консультантів з академічних, аналітичних та правозахисних спільнот [72]) формуються два критерії: політичні права та громадянські свободи, сума оцінок яких відображає загальний рівень свободи в країні. Україна станом на 2025 рік оцінена як держава, що надає своїм громадянам часткову свободу (51 бал зі 100, де 100 – абсолютна свобода) [133]. Політичні права оцінені 23 балами з 40 та ставлять Україну на 87 місце зі 188 між іншими країнами (1 місце – найгірший показник, 188 – найкращий) [107], громадянські свободи оцінені 28 балами з 60 та ставлять Україну на 90 місце зі 188 [51, 140].

Звісно, у своєму звіті аналітики The Freedom House наголошують на тому, що велике значення для таких посередніх показників відіграє саме воєнний стан (для порівняння, ще у 2021 році Україна мала 60 балів зі 100, але все ще надавала часткову свободу), згідно з яким, заплановані парламентські та президентські вибори були перенесені, а інші права залишаються обмеженими, і хоча чинна адміністрація запровадила низку позитивних реформ у рамках зміцнення демократичних інституцій, країна все ще бореться з корупцією в уряді, судовій системі та інших секторах. Також слід звернути увагу, що ще останні довоєнні парламентські вибори в Україні 2019 року були розкритиковані як схильні до маніпуляцій та підкупу голосів. Ще одними з негативних акцентів у звіті за 2025 рік організація виділяє ненадійність та неефективність запобіжних заходів проти корупції серед посадовців, зменшення академічної свободи, зменшення свободи політичного

самовираження, слабкість незалежності судової системи і її недотримання належної правової процедури у цивільних та кримінальних справах та інші, більш пов'язані саме з особливостями воєнного стану (мала здатність вільно пересуватись, відсутність свободи від насильства і війни тощо) [133, 140].

Ще одним провідним джерелом даних щодо дотримання принципу демократичної участі в країнах є незалежний науково-дослідницький інститут V-Dem (Varieties of Democracy), який насамперед виділяє чотири світові режими правління: ліберальна демократія, електоральна демократія, електоральна автократія та закрита автократія. Україна віднесена до третього типу як електоральна автократія, яка станом на кінець 2024 знаходиться в епізоді подальшої автократизації [60]. Також інститут формує декілька індексів серед 171 країни (0 – найгірший показник, 1 – найкращий показник): станом на кінець 2023 року за індексом електоральної демократії Україна отримала 0,415 бали та посіла 102 місце [68], за індексом ліберальної демократії – 0,249 бали (106 місце) [99], за індексом демократії участі – 0,278 бали (97 місце) [105], за індексом деліберативної або дорадчої демократії – 0,345 бали (90 місце) [59], за індексом егалітарної демократії – 0,307 бали (92 місце) [67], за індексом розширення політичних можливостей жінок – 0,888 бали (40 місце) [138], за індексом чистих виборів – 0,604 бали (82 місце) [53], за індексом участі громадянського суспільства – 0,766 бали (68 місце) [52], за індексом прямого народного голосування – 0,062 (78 місце) [63, 140].

Другий принцип прав людини наголошує на повазі до прав людини, різноманітності та інклюзії в суспільстві всіх людей без виключення, недискримінації, наявності відповідного законодавства щодо захисту прав людини. Дотримання цього принципу досить комплексно оцінює Індекс Good Governance Чандлера. Одним з критеріїв (всі показники індексовані від 0 до 1, де 0 – найгірший рівень, 1 – найкращий; порівнюються 120 країн) та відповідним правом людини визначено право на освіту, що оцінюється за рівнем грамотності молоді, участі у зайнятості, освіті чи навчанні, кількістю років навчання населення. Показник України становить 0,75 бали та закріплює

її на 56 місці. Право на охорону здоров'я визначається за тим, скільки може розраховувати прожити новонароджена дитина, враховуючи поточні очікування щодо здоров'я та смертності. Показник України становить 0,59 бали та закріплює її на 87 місці. Право на безпеку оцінюється через здатність держави захищати своїх громадян від насильницьких злочинів, де показник України становить 0,36 бали та закріплює її на 92 місці. Право на захист екології визначається безпекою та сталим розвитком екосистем та навколишнього середовища країни, де показник України становить 0,66 бали та закріплює її на 49 місці. Право на працю оцінюється якістю можливостей працевлаштування в країні, де показник України становить 0,55 бали та закріплює її на 88 місці. Право на рівні можливості жінок та чоловіків оцінюється за ступенем, до якої як жінки, так і чоловіки можуть брати участь в освітніх та економічних можливостях та користуватися ними, де показник України становить 0,86 бали та закріплює її на 22 місці. Право на свободу від дискримінації, незалежно від соціально-економічного статусу, етнічної приналежності, статі, ідентичності чи віросповідання особи забезпечується Україною на 0,61 бали та закріплює її на 34 місці [131, 140].

До рівня реалізації даного принципу можна також віднести декілька індексів, сформованих згаданим раніше інститутом V-Dem (бали від 0 до 1): за індексом права на свободу самовираження Україна отримала 0,503 бали та посіла 121 місце зі 171 країни [73], за індексом рівного захисту всіх верств населення – 0,669 бали (86 місце) [69]. Право на власність оцінив стратегічний дослідницький інститут США The Heritage Foundation (Фонд «Спадщина»), де Україна отримала 23 бали зі 100 можливих та посіла 160 місце серед 180 країн [110, 140].

Третій принцип верховенства права наголошує на гарантії рівноправного розподілу влади між трьома гілками, переважанні законності, обґрунтованості законодавства та незалежності і чесності судової влади. За згаданим Індексом Good Governance інституту Чандлера, критерій верховенства права оцінюється за тим, чи є закони справедливими та

неупередженими, чи дотримується влада належної правової процедури та чи несе вона відповідальність перед законами, і чи доступне правосуддя для всіх, за яким Україна отримала 0,34 бали (від 0 до 1) та посіла 91 місце зі 120 країн. Критерій якості судової влади оцінюється за тим, чи є суди ефективними та незалежними від зовнішнього впливу, де Україна отримала 0,43 бали та посіла 71 місце [131]. За індексом верховенства права Світового банку Україна отримала -0,89 балів (-2,21 – найгірший показник, 1,97 – найкращий показник) та посіла 152 місце зі 193 країн [117]. За двома індексами від інституту V-Dem (бали від 0 до 1), індексом судових обмежень виконавчої влади та індексом законодавчих обмежень виконавчої влади, Україна отримала 0,3 бали та посіла 122 місце зі 171 країни [95] та 0,595 бали (92 місце) відповідно [98]. Американська неурядова некомерційна дослідницька та навчальна інституція Фонд миру сформувала індекс легітимності держави (0 – найкращий показник, 10 – найгірший показник), у якому Україна отримала 6,3 бали та посіла 89 місце зі 175 країн (175 місце – найкращий показник) [123], та індекс прав людини та верховенства права (0 – найкращий показник, 10 – найгірший показник), у якому Україна отримала 7,5 бали та посіла 45 місце (175 місце – найкращий показник) [91, 140].

Четвертий принцип публічної етики наголошує на службі всіх представників органів публічної влади суспільному благу, якісній системі виявлення і вирішення конфліктів інтересів, надійних заходах боротьби з корупцією, чітких процедурах розгляду скарг щодо порушення публічної етики та впровадженні захисних заходів для викривачів корупції. За індексом сприйняття корупції відомої антикорупційної організації Transparency International Україна отримала 35 балів зі 100 можливих (100 – відсутність корупції) та посіла 105 місце серед 180 країн [56]. За індексом контролю корупції Світового банку (-2,5 – найслабший, 2,5 – найсильніший) Україна отримала -0,69 бали та посіла 139 місце серед 193 країн [55]. За індексом політичної корупції інституту V-Dem (бали від 0 до 1, де 1 – найгірший показник) Україна отримала 0,608 та посіла 69 місце зі 171 країни [106]. За

індексом свободи від корупції Фонду «Спадщина» (від 0 до 100, де 100 – найкращий показник) Україна отримала 33 бали та посіла 124 серед 180 країн [71, 140].

П'ятий принцип підзвітності наголошує на запровадженні механізмів підзвітності, які гарантуватимуть притягнення до відповідальності публічних службовців, необхідності звітів, пояснень, перевірок прийнятих рішень в органах влади, наявності ефективних засобів правового захисту у разі неналежних дій або бездіяльності. За індексом голосу та підзвітності Світового банку (-2,5 – найслабший, 2,5 – найсильніший) Україна отримала - 0,1 бали та посіла 107 місце серед 192 країн [136]. За індексом урядової підзвітності інституту V-Dem (бали від 0 до 1, де 1 – найгірший показник) Україна отримала 0,505 бали та посіла 100 місце зі 171 країни [80, 140].

Шостий принцип відкритості та прозорості наголошує на публічному доступі до процесів прийняття рішень, впровадженні політик безпосередньо громадян або через представницькі органи, чіткій, точній, всебічній, адаптованій до потреб користувачів інформації, послугах електронного врядування. Американська некомерційна бізнес-асоціація, що займається боротьбою з хабарництвом, дотриманням нормативних вимог та належним врядуванням в державах TRACE International формує матрицю ризиків хабарництва серед 194 країн та порівнює їх за наступними показниками (бали від 0 до 100, де 100 – найгірший показник): взаємодія громадян з урядом, за яким Україна отримала 57 балів; стримування та правозастосування боротьби з хабарництвом, за яким Україна отримала 59 балів; прозорість уряду та публічної влади, за яким Україна отримала 49 балів; рівень цивільного нагляду, за яким Україна отримала 41 бал. Загалом у матриці Україна посіла 109 місце серед 194 країн [129]. Американська неприбуткова організація International Budget Partnership започаткувала відоме дослідження, яке оцінює відкритість бюджетів у 125 країн світу, Open Budget Survey, що вимірює три основних показники (бали від 0 до 100, де 100 – найкращий показник): участь громадськості, за яким Україна отримала 24 бали, бюджетний нагляд, за яким

Україна отримала 76 балів, прозорість, за яким Україна отримала 38 балів. У звіті Open Budget Survey по країні акцентується на слабких обсягах можливостей для участі громадськості в бюджетному процесі на всіх його етапах (формулювання, схвалення, впровадження, аудит), адекватному та достатньому законодавчому та аудиторському нагляду за бюджетом, неповноті публічного доступу до основних бюджетних документів, більшість з яких в Україні розробляється лише для внутрішнього використання [104]. За показником прозорості Індексу Good Governance інституту Чандлера (бал від 0 до 1), що відображає публічну доступність до владної інформації, Україна отримала 0,47 бали та посіла 81 місце серед 120 країн [131]. Також за показником відкритості та прозорості The Freedom House Україна має лише 1 з 4 можливих балів та у звіті характеризується як держава з системно низькою прозорістю влади, яка ще більше погіршилась через впровадження воєнного стану, на додачу до цього Національне агентство з питань запобігання корупції (НАЗК) у 2024 році повідомило, що щонайменше половина відібраних оцінених декларацій про активи публічних службовців містила неточну інформацію або докази незаконного збагачення чи необґрунтованих активів [133, 140].

Сьомий принцип ефективного, результативного та надійного управління наголошує на оптимізації використання ресурсів, ефективній координації на всіх рівнях управління, наданні високоякісних публічних послуг, ефективному функціонуванні систем управління на основі заздалегідь визначених цілей та завдань, якісному законодавстві та процедурах управління. Швейцарсько-корейський аналітичний центр та консультаційна компанія у сфері сталого розвитку SolAbility Sustainable Intelligence проводить дослідження серед 191 країни та розробила індекс глобального управління, в рамках якого оцінює комплексність системи управління, інфраструктурне та бізнес-середовище, фінансову стабільність, за яким Україна отримала 49,05 балів (71,91 – найкращий показник, 25,11 – найгірший) та посіла 88 місце зі 191 [126]. За індексом ресурсоємності та ресурсоефективності, що зосереджений

насамперед на ефективності управління енергетичними, водними та сировинними ресурсами, Україна отримала 53,8 балів (59,65 – найкращий показник, 25,58 – найгірший) та посіла 24 місце [77]. В індексі Good Governance інституту Чандлера (бали від 0 до 1) за показником регуляторного управління, що відображає здатність влади встановлювати чітку та репрезентативну політику та нормативні акти, Україна отримала 0,46 бали та посіла 78 місце серед 120 країн; за показником координації між органами публічної влади, що відображає здатність збалансувати інтереси та цілі, а також забезпечити злагоджену та спільну діяльність публічних установ, Україна отримала 0,47 бали та посіла 24 місце; за показником здатності працювати з даними, що відображає спроможність збирати та використовувати дані, а також надавати якісні цифрові та онлайн-послуги, Україна отримала 0,82 бали та посіла 54 місце; за показником впровадження політик, що відображає ступінь, до якої влада може виконувати власну політику та досягати своїх політичних цілей, Україна отримала 0,42 бали та посіла 43 місце; за показником якості бюрократії, що відображає спроможність та ефективність публічної служби, що не залежить від політичних змін, Україна отримала 0,33 бали та посіла 83 місце [131]. За індексом урядової ефективності Світового банку (-2,5 – найгірший показник, 2,5 – найкращий) Україна отримала -0,36 бали та посіла 117 місце серед 193 країн [81, 140].

Восьмий принцип лідерства, здатності та спроможності наголошує на наявності чіткого бачення розвитку держави, підтримці політики управління людськими ресурсами та розвитку їх потенціалу, створенні необхідних структур та процесів щодо підвищення рівня спроможності держави. За індексом соціального капіталу SolAbility Sustainable Intelligence, що базується на оцінках спроможності систем охорони здоров'я, освіти, захисту від злочинності та загальній задоволеності населення рівнем життя в державі, Україна отримала 46,51 балів (64,99 – найкращий показник, 24,19 – найгірший показник) та посіла 60 місце серед 191 країни [122]. Згідно з індексом Good

Governance інституту Чандлера (бали від 0 до 1), оцінюючи спроможності до глобального впливу та рівня репутації держави, за показником міжнародної торгівлі, що відображає свободу, доступ та можливості купувати та продавати товари та послуги за межами національних кордонів, Україна отримала 0,52 бали та посіла 50 місце серед 120 країн; за показником міжнародної дипломатії, що відображає загальні міжнародні відносини країни та її дипломатичне представництво за кордоном, Україна отримала 0,39 бали та посіла 36 місце; за показником національного бренду, що відображає узгодженість національного просування туризму країни, її імідж і привабливість для різноманітних некомерційних зацікавлених сторін, Україна отримала 0,4 бали та посіла 77 місце; за показником сили паспорту, що відображає довіру до паспорта країни та вимірюється кількістю безвізових режимів, якими користуються власники паспортів у всьому світі, Україна отримала 0,72 бали та посіла 50 місце [131]. За індексом людського розвитку ООН (бали від 0 до 1, де 1 – найкращий показник) Україна отримала 0,779 бали та посіла 85 місце серед 184 країн [89]. Індеси Фонду миру (0 – найкращий показник, 10 – найгірший) демонструють серйозні проблеми, які привнесла з собою війна: за індексом зовнішніх утручань у внутрішні справи Україна отримала 9,7 балів та посіла 5 місце серед 175 країн [70]; за індексом виїзду людей та «відтоку мізків» з держави Україна отримала 8,4 балів та посіла 7 місце [91]; за індексом біженців та переміщених осіб Україна отримала 9,5 балів та посіла 5 місце [116]. За Всесвітнім звітом про щастя (World Happiness Report), що готується Мережею рішень сталого розвитку ООН, Україна отримала 4,87 балів (0 – найгірший показник, 10 – найкращий) та посіла 102 місце серед 138 країн [86, 140].

Дев'ятий принцип чутливості наголошує на ефективному реагуванні представників влади на законні очікування та потреби населення, системності визначення та інтеграції в плани діяльності людських потреб, наявності механізмів для подання скарг та взаємодії з публічними інституціями, своєчасній обробці скарг та звернень. Згідно з індексом Good Governance

інституту Чандлера (бали від 0 до 1), за показником задоволеності публічними послугами, що відображає задоволеність громадським транспортом, інфраструктурою та освітою, Україна отримала 0,47 бали та посіла 82 місце зі 120 [131]. В індексі нестабільного стану держави, розробленому Фондом миру, за показником групових скарг, що зосереджується на розбіжностях та розколах між різними групами в суспільстві, зокрема на розбіжностях, заснованих на соціальних чи політичних характеристиках, та їхній ролі в доступі до послуг чи ресурсів, а також на включенні до політичного процесу, Україна отримала 7,1 балів (0 – найкращий показник, 10 – найгірший) та посіла 55 місце серед 175 країн (1 місце – найгірший показник) [83]. За показником якості надання публічних послуг, що стосується наявності основних публічних функцій, що служать народу, Україна отримала 7 балів та посіла 58 місце [113, 140].

Десятий принцип надійного фінансового та економічного управління наголошує на економічній та фінансовій політиці, що чітко пов'язані з усіма планами та стратегіями задля довгострокового економічного зростання та спільного добробуту, справедливому розподілі витрат і доходів, зменшенні ризиків, значущості внутрішніх та зовнішніх аудитів. Відповідно до індексу Good Governance інституту Чандлера (бали від 0 до 1), оцінюючи якість фінансового й економічного управління та привабливість ринку, за показником державного боргу, що відображає здатність влади стабільно управляти своїм боргом, Україна отримала 0 балів та посіла 115 місце серед 120 країн; за показником профіциту бюджету в країні, що відображає середній показник доходів і витрат влади, що базується на її бюджетному балансі, протягом 5-річного періоду, Україна отримала 0,03 бали та посіла 118 місце; за показником ефективності витрат, що відображає ступінь, до якої державні витрати перетворюються на результати та послуги з мінімальними втратами, Україна отримала 0,49 балів та посіла 68 місце; за показником ступеня ризику інвестування в державу, що відображає її здатність погашати суверенний борг та ефективність економічного управління, Україна отримала 0,16 бали та

посіла 115 місце; за показником майнових прав, що відображає ступінь, до якої встановлені та захищені законні права володіння та використання фізичної та інтелектуальної власності, Україна отримала 0,28 бали та посіла 102 місце; за показником залучення інвестицій, що відображає здатність залучати іноземні внутрішні інвестиції, Україна отримала 0,55 бали та посіла 78 місце; за показником логістичної компетенції, що відображає якість логістичної інфраструктури та систем у країні, Україна отримала 0,27 бали та посіла 77 місце; за показником стабільного регулювання підприємницької діяльності, що відображає стабільність політики та правил щодо підприємницької діяльності, Україна отримала 0,33 бали та посіла 98 місце; за показником розподілу доходів, що відображає рівномірність розподілу доходів серед населення, Україна отримала 0,88 балів та посіла 8 місце; за показником цінової стабільності, що відображає рівень та коливання інфляції, Україна отримала 0,86 бали та посіла 102 місце [131, 140].

Згідно з індексом економічного капіталу та економічної сталості, розробленим SolAbility Sustainable Intelligence, що базується на показниках сталості бізнес-середовища, конкурентоспроможності бізнесу, рівності участі статей в економічних процесах, фінансових ринків, основних економічних індикаторах, Україна отримала 45,2 балів (найкращий показник – 60,22, найгірший – 25,48) та посіла 68 місце серед 191 країни [64]. Згідно з глобальним опитуванням щодо впевненості бізнесу, розробленим всесвітньою організацією International Trade Council (Міжнародна торгова рада), що являє собою опитування щодо рівня оптимізму чи песимізму, який керівники підприємств відчують щодо перспектив своїх компаній, на основі громадської думки щодо розвитку виробництва, замовлень та запасів готової продукції, а також загального економічного стану компаній, показник впевненості українського бізнесу дорівнює -5,84 (найгірший показник – -33,8, найкращий – 118) [49]. Рівень впевненості споживачів в Україні оцінили у -30,6 (найгірший показник – -53,4, найкращий – 137) [54]. За індексом економічного спаду від Фонду миру (0 – найкращий показник, 10 – найгірший)

Україна отримала 8 балів та посіла 26 місце серед 175 країн (1 місце – найгірший показник) [65]. За індексом нерівномірності економічного розвитку Україна отримала 4,6 балів та посіла 107 місце [135]. Згідно з прогнозом Міжнародного валютного фонду (IMF) до 2030 року рівень інфляції в Україні зросте на 9%, що ставить її на 22 місце зі 184 країн (1 місце – найгірший показник) [92]; прогнозований ріст економіки складає 2%, що ставить Україну на 132 місце (184 місце – найгірший показник) [66]; прогнозований ріст інвестицій складає 18,46%, що ставить Україну на 130 місце (184 місце – найгірший показник) [94]; прогнозований рівень безробіття складає 11,57%, що ставить Україну на 8 місце (1 місце – найгірший показник) [134]; прогнозований сальдо поточного рахунку складає -7,05%, що ставить Україну на 156 місце (184 місце – найгірший показник) [57, 140].

Одинадцятий принцип сталого розвитку та довгострокової орієнтації наголошує на поточних політиках та процесах прийняття рішень, що враховують рівність всіх поколінь громадян, потенційний вплив на сучасний і майбутній розвиток, прагнуть зберегти історичні, культурні та суспільні особливості держави, запроваджених ефективних процесах стратегічного планування, що розробляються поза межами виборчих циклів. Відповідно до індексу Good Governance інституту Чандлера (бали від 0 до 1), за показником довгострокового бачення, що відображає здатність розробляти та виражати бажані цілі та напрямки розвитку країни протягом тривалішого періоду часу, Україна отримала 0,45 бали та посіла 68 місце серед 120 країн; за показником стратегічного визначення пріоритетів, що відображає розробку довгострокових планів та структур прийняття рішень, що зосереджені на важливих цілях та результатах, Україна отримала 0,42 бали та посіла 43 місце [131]. За глобальним індексом сталої конкурентоспроможності держав SolAbility Sustainable Intelligence, що визначає загальну національну ефективність та перспективи на майбутнє, Україна отримала 47,73 балів (61,22 – найкращий показник, 30,75 – найгірший) та посіла 47 місце серед 191 країни. У своєму звіті організація акцентує увагу на тому, що стійка

конкурентоспроможність передбачає насамперед аналіз довгострокових можливих результатів заходів для виходу з криз і збільшення, а не зменшення, вкладень у фундаментальні сектори розвитку: освіти, інновації. Звичайні скорочення витрат бюджету також скорочують і необхідну базу для запуску зростання, необхідно проводити розрахунок як скорочень, так і вартості цих скорочень в майбутньому [127]. За індексом нестабільності стану держав, розробленим Фондом миру, Україна отримала 93,1 бали (0 – найкращий показник, 120 – найгірший) та посіла 22 місце серед 175 країн (1 місце – найгірший показник) [75]. За індексом демографічного тиску, що вираховує тиск на державу, що виникає з боку самого населення або навколишнього середовища, Україна отримала 7 балів (0 – найкращий показник, 10 – найгірший) та посіла 66 місце [61, 140].

Дванадцятий принцип відкритості до змін та інновацій наголошує на готовності системи публічного управління проактивно приймати зміни та інновації, що покращать стійкість та якість публічних послуг, сприятливому до адаптації внутрішньому кліматі органів влади, участі в обміні знаннями на всіх рівнях управління, включно з міжнародним, здатності впроваджувати успішні практики інновацій, коли це необхідно. Згідно з індексом Good Governance інституту Чандлера (бали від 0 до 1), за показником адаптивності, що відображає здатність влади реагувати на різні тенденції та зміни за допомогою відповідних стратегій, політик та дій, Україна отримала 0,54 бали та посіла 50 місце серед 120 країн; за показником інновацій, що відображає здатність до навчання, а також генерування, адаптації та застосування ідей владою, Україна отримала 0,58 бали та посіла 8 місце [131]. За індексом інтелектуального та інноваційного капіталу SolAbility Sustainable Intelligence, що вимірює якість рівня освіти, показники щодо розвитку досліджень та розробок і відкриття інноваційного бізнесу в державі, Україна отримала 41,36 бали (77,86 – найкращий показник, 10,74 – найгірший) та посіла 80 місце серед 191 країни [93]. За Глобальним інноваційним індексом, розробленим Всесвітньою організацією інтелектуальної власності (WIPO), що вимірює

інноваційні досягнення 133 держав світу, Україна отримала 29,5 балів (бали від 0 до 100) та посіла 60 місце [76]. Згідно з опитуванням щодо якості та розвинутості електронного врядування (бали від 0 до 1), що проводиться ООН серед 193 держав, за індексом розвитку електронного врядування Україна отримала 0,88 бали та посіла 30 місце; за індексом електронної участі населення Україна отримала найвищий 1 бал та посіла 1 місце в світі; за індексом онлайн послуг – 0,99 бали; за індексом телекомунікаційної інфраструктури – 0,84 бали; за індексом людського капіталу – 0,82 бали [130, 140].

Вище було наведено, сумарно на 12 принципів, 99 показників (1 – 12; 2 – 10; 3 – 7; 4 – 4; 5 – 2; 6 – 9; 7 – 8; 8 – 10; 9 – 3; 10 – 20; 11 – 5; 12 – 9), розроблені 14-ма визнаними всесвітніми організаціями (The Freedom House, V-Dem, Світовий банк, Chandler Good Governance Index, The Heritage Foundation, Фонд миру, Transparency International, TRACE International, International Budget Partnership, SolAbility Sustainable Intelligence, ООН, International Trade Council, Всесвітня організація інтелектуальної власності, МВФ) [140].

Загальний розподіл без детального опису характеристик принципів та відповідних їм показників можна представити таблицею (табл. 3.1). Оцінки України представлені станом на кінець 2024 – 2025 рік; загальний випадок – 1 місце держави є найкращим результатом, інші випадки оцінювання зазначаються у дужках.

Таблиця 3.1 – Індикатори відповідності системи публічного управління концепції Good Governance та оцінки України

Принцип Good Governance (версія Ради Європи)	Показники/індекси міжнародних організацій	Оцінки України (місце серед країн/бали/значення)
1. Демократична участь	1. Показник політичних прав (The Freedom House)	87 місце зі 188
	2. Показник громадянських свобод (The Freedom House)	90 місце зі 188
	3. Показник режиму правління (V-Dem)	Електоральна автократія
	4. Індекс електоральної демократії (V-Dem)	102 місце зі 171
	5. Індекс ліберальної демократії (V-Dem)	106 місце зі 171
	6. Індекс демократії участі (V-Dem)	97 місце зі 171

	7. Індекс деліберативної або дорадчої демократії (V-Dem)	90 місце зі 171
	8. Індекс егалітарної демократії (V-Dem)	92 місце зі 171
	9. Індекс розширення політичних можливостей жінок (V-Dem)	40 місце зі 171
	10. Індекс чистих виборів (V-Dem)	82 місце зі 171
	11. Індекс участі громадянського суспільства (V-Dem)	68 місце зі 171
	12. Індекс прямого народного голосування (V-Dem)	78 місце зі 171
2. Права людини	1. Показник права на освіту (Chandler Good Governance Index)	56 місце зі 120
	2. Показник права на охорону здоров'я (Chandler Good Governance Index)	87 місце зі 120
	3. Показник права на безпеку (Chandler Good Governance Index)	92 місце зі 120
	4. Показник права на захист екології (Chandler Good Governance Index)	49 місце зі 120
	5. Показник права на працю (Chandler Good Governance Index)	88 місце зі 120
	6. Показник права на рівні можливості жінок та чоловіків (Chandler Good Governance Index)	22 місце зі 120
	7. Показник права на свободу від дискримінації (Chandler Good Governance Index)	34 місце зі 120
	8. Індекс права на свободу самовираження (V-Dem)	121 місце зі 171
	9. Індекс рівного захисту всіх верств населення (V-Dem)	86 місце зі 171
	10. Показник права на власність (The Heritage Foundation)	160 місце зі 180
3. Верховенство права	1. Показник верховенства права (Chandler Good Governance Index)	91 місце зі 120
	2. Показник якості судової влади (Chandler Good Governance Index)	71 місце зі 120
	3. Індекс верховенства права (Світовий банк)	152 місце зі 193
	4. Індекс судових обмежень виконавчої влади (V-Dem)	122 місце зі 171
	5. Індекс законодавчих обмежень виконавчої влади (V-Dem)	92 місце зі 171
	6. Індекс легітимності держави (Фонд миру)	89 місце зі 175 (де 175 – найкращий показник)
	7. Індекс прав людини та верховенства права (Фонд миру)	45 місце зі 175 (де 175 – найкращий показник)
4. Публічна етика	1. Індекс сприйняття корупції (Transparency International)	105 місце зі 180
	2. Індекс контролю корупції (Світовий банк)	139 місце зі 193
	3. Індекс політичної корупції (V-Dem)	69 місце зі 171
	4. Індекс свободи від корупції (The Heritage Foundation)	124 місце зі 180
5. Підзвітність	1. Індекс голосу та підзвітності (Світовий банк)	107 місце зі 192
	2. Індекс урядової підзвітності (V-Dem)	100 місце зі 171
6. Відкритість та прозорість	1. Показник взаємодії громадян з урядом (TRACE International)	57 балів зі 100 (де 0 – найкращий показник)
	2. Показник стримування та правозастосування боротьби з хабарництвом (TRACE International)	59 балів зі 100 (де 0 – найкращий показник)
	3. Показник прозорості уряду та публічної влади (TRACE International)	49 балів зі 100 (де 0 – найкращий показник)
	4. Показник рівня цивільного нагляду (TRACE International)	41 бал зі 100 (де 0 – найкращий показник)
	5. Показник участі громадськості у бюджетних процесах (International Budget Partnership: Open Budget Survey)	24 бали зі 100 (де 100 – найкращий показник)
	6. Показник бюджетного нагляду (International Budget Partnership: Open Budget Survey)	76 балів зі 100 (де 100 – найкращий показник)

	7. Показник прозорості бюджету (International Budget Partnership: Open Budget Survey)	38 балів зі 100 (де 100 – найкращий показник)
	8. Показник прозорості (Chandler Good Governance Index)	81 місце серед 120
	9. Показник відкритості та прозорості (The Freedom House)	1 бал з 4 (4 – найкращий показник)
7. Ефективне, результативне та надійне управління	1. Індекс глобального управління (SolAbility Sustainable Intelligence)	88 місце зі 191
	2. Індекс ресурсоемності та ресурсоефективності (SolAbility Sustainable Intelligence)	24 місце зі 191
	3. Показник регуляторного управління (Chandler Good Governance Index)	78 місце зі 120
	4. Показник координації між органами публічної влади (Chandler Good Governance Index)	24 місце зі 120
	5. Показник здатності працювати з даними (Chandler Good Governance Index)	54 місце зі 120
	6. Показник впровадження політик (Chandler Good Governance Index)	43 місце зі 120
	7. Показник якості бюрократії (Chandler Good Governance Index)	83 місце зі 120
	8. Індекс урядової ефективності (Світовий банк)	117 місце зі 193
8. Лідерство, здатність та спроможність	1. Індекс соціального капіталу (SolAbility Sustainable Intelligence)	60 місце зі 191
	2. Показник міжнародної торгівлі (Chandler Good Governance Index)	50 місце зі 120
	3. Показник міжнародної дипломатії (Chandler Good Governance Index)	36 місце зі 120
	4. Показник національного бренду (Chandler Good Governance Index)	77 місце зі 120
	5. Показник сили паспорту (Chandler Good Governance Index)	50 місце зі 120
	6. Індекс людського розвитку (ООН)	85 місце зі 184
	7. Індекс зовнішніх утручань у внутрішні справи (Фонд миру)	5 місце зі 175 (де 175 – найкращий показник)
	8. Індекс виїзду людей та «відтоку мізків» з держави (Фонд миру)	7 місце зі 175 (де 175 – найкращий показник)
	9. Індекс біженців та переміщених осіб (Фонд миру)	5 місце зі 175 (де 175 – найкращий показник)
	10. Всесвітній звіт про щастя (Мережа рішень сталого розвитку ООН)	102 місце зі 138
9. Чутливість	1. Показник задоволеності публічними послугами (Chandler Good Governance Index)	82 місце зі 120
	2. Показник групових скарг (Фонд миру)	55 місце зі 175 (де 175 – найкращий показник)
	3. Показник якості надання публічних послуг (Фонд миру)	58 місце зі 175 (де 175 – найкращий показник)
10. Надійне фінансове та економічне управління	1. Показник державного боргу (Chandler Good Governance Index)	115 місце зі 120
	2. Показник профіциту бюджету (Chandler Good Governance Index)	118 місце зі 120
	3. Показник ефективності витрат (Chandler Good Governance Index)	68 місце зі 120
	4. Показник ступеня ризику інвестування в державу (Chandler Good Governance Index)	115 місце зі 120
	5. Показник майнових прав (Chandler Good Governance Index)	102 місце зі 120
	6. Показник залучення інвестицій (Chandler Good Governance Index)	78 місце зі 120
	7. Показник логістичної компетенції (Chandler Good Governance Index)	77 місце зі 120

	8. Показник стабільного регулювання підприємницької діяльності (Chandler Good Governance Index)	98 місце зі 120
	9. Показник розподілу доходів (Chandler Good Governance Index)	8 місце зі 120
	10. Показник цінової стабільності (Chandler Good Governance Index)	102 місце зі 120
	11. Індекс економічного капіталу та економічної сталості (SolAbility Sustainable Intelligence)	68 місце зі 191
	12. Глобальне опитування щодо впевненості бізнесу (International Trade Council)	-5,84 балів (найгірший показник – -33,8, найкращий – 118)
	13. Глобальне опитування щодо впевненості споживачів (International Trade Council)	-30,6 балів (найгірший показник – -53,4, найкращий – 137)
	14. Індекс економічного спаду (Фонд миру)	26 місце зі 175 (де 175 – найкращий показник)
	15. Індекс нерівномірності економічного розвитку (Фонд миру)	107 місце зі 175 (де 175 – найкращий показник)
	16. Прогнозований рівень інфляції (МВФ)	22 місце зі 184 (де 184 – найкращий показник)
	17. Прогнозований ріст економіки (МВФ)	132 місце зі 184
	18. Прогнозований ріст інвестицій (МВФ)	130 місце зі 184
	19. Прогнозований рівень безробіття (МВФ)	8 місце зі 184 (де 184 – найкращий показник)
	20. Прогнозований сальдо поточного рахунку (МВФ)	156 місце зі 184
11. Сталий розвиток та довгострокова орієнтація	1. Показник довгострокового бачення (Chandler Good Governance Index)	68 місце зі 120
	2. Показник стратегічного визначення пріоритетів (Chandler Good Governance Index)	43 місце зі 120
	3. Індекс сталої конкурентоспроможності держав (SolAbility Sustainable Intelligence)	47 місце зі 191
	4. Індекс нестабільності стану держав (Фонд миру)	22 місце зі 175 (де 175 – найкращий показник)
	5. Індекс демографічного тиску (Фонд миру)	66 місце зі 175 (де 175 – найкращий показник)
12. Відкритість до змін та інновацій	1. Показник адаптивності (Chandler Good Governance Index)	50 місце зі 120
	2. Показник інновацій (Chandler Good Governance Index)	8 місце зі 120
	3. Індекс інтелектуального та інноваційного капіталу (SolAbility Sustainable Intelligence)	80 місце зі 191
	4. Глобальний інноваційний індекс (Всесвітня організація інтелектуальної власності (WIPO))	60 місце зі 133
	5. Індекс розвитку електронного врядування (ООН)	30 місце зі 193
	6. Індекс електронної участі населення (ООН)	1 місце зі 193
	7. Індекс онлайн-послуг (ООН)	2 місце зі 193
	8. Індекс телекомунікаційної інфраструктури (ООН)	0,84 балу з 1
	9. Індекс людського капіталу (ООН)	0,82 балу з 1

Усі принципи є взаємопов'язаними, тому майже кожен з використаних показників можна застосувати одразу для характеристики декількох принципів. Загальні висновки щодо відповідності системи публічного управління України концепції Good Governance будуть сформульовані нижче, у тому числі у вигляді SWOT-аналізу задля найбільш комплексної оцінки

функціонування та перспектив розвитку системи публічного управління України.

3.3 Оцінка відповідності системи публічного управління України концепції Good Governance: SWOT-аналіз

SWOT-аналіз – це інструмент планування, який має на меті визначити сильні та слабкі сторони, можливості та загрози, пов’язані з проектом, організацією, системою управління. Цінність SWOT-аналізу полягає головним чином у тому, що він являє собою інструмент самооцінки поточного та потенційно майбутнього стану системи [50]. SWOT-аналіз має відповісти на питання «Де ми зараз?», використовуючи відповідні дані, щоб допомогти визначити критичні фактори, що свідчать про унікальні особливості системи управління, її конкурентоспроможність [124]. Саме через такі переваги та риси даного інструменту його доцільно використати задля аналізу відповідності системи публічного управління України концепції Good Governance у контексті євроінтеграційного вектору на основі показників наведених раніше.

Усі показники, у тому числі прогнози МВФ, індекси соціального, інтелектуального капіталів та інші, що не відносяться насамперед до ознак реалізації концепції Good Governance, вбачаються відображенням результатів діяльності системи публічного управління через властивий владі повсюдний вплив на всі сфери життєдіяльності населення.

Починаючи з характеристики сильних сторін, за показниками першого (демократична участь) та другого (права людини) принципів належного врядування можна виділити досить високий рівень політичних можливостей жінок (індекс V-Dem; 40 місце зі 171), загальної рівності статей (показник The Chandler Good Government Index; 22 місце зі 120) та недискримінації (показник The Chandler Good Government Index; 34 місце зі 120), а також показник рівного розподілу доходів серед усіх верств населення (десятий принцип надійного фінансового та економічного управління; показник The Chandler

Good Government Index; 8 місце зі 120). Також у другому принципі прав людини Україна демонструє нарощування потенціалу щодо захисту навколишнього середовища (показник реалізації права на захист екології The Chandler Good Government Index; 49 місце зі 120), хоча наразі екологічні показники досить складно підтримувати через постійні обстріли, що забруднюють повітря, ґрунти, водойми та спалюють зелені насадження. Крім того, з показників першого та другого принципів можна побачити, що як для держави, що вже декілька років переживає стан війни, українська влада все ж не зловживає обмеженням політичних прав та громадянських свобод серед населення під час воєнного стану (показники The Freedom House; 87 та 90 місця відповідно зі 188), хоча все ще переживає значні складнощі у становленні як повноцінна демократична держава.

Згідно з показником сьомого принципу (ефективне, результативне та надійне управління) Україна оцінюється як держава, що ефективно управляє енергетичними, водними та сировинними ресурсами (індекс ресурсоемності та ресурсоефективності SolAbility Sustainable Intelligence; 24 місце зі 191). Також у рамках сьомого принципу українська система публічного управління демонструє рівень вище середнього щодо ефективності роботи з даними та координації між органами публічної влади (показники The Chandler Good Government Index; 54 та 24 місця відповідно зі 120).

Безперечно найсильнішою стороною української системи публічного управління у контексті відповідності концепції Good Governance є інноваційність (показники дванадцятого принципу відкритості до змін та інновацій). Україна є одним зі світових лідерів в опануванні та впровадженні електронного врядування, наданні якісних електронних послуг та абсолютним лідером за рівнем залученості населення в електронне врядування та користування онлайн-послугами (індекси ООН; 30, 2 та 1 місця відповідно зі 193). Також за показником адаптивності до змін маємо свідчення про помірний рівень успіху завдяки досвіду підтримки рівня життєдіяльності населення під час війни та своєчасному реагуванню на ворожі напади (показник The Chandler

Good Government Index; 50 місце зі 120), а за показником інновацій, що відображає здатність до навчання, а також генерування, адаптацію та застосування ідей владою, українська система публічного управління є однією з лідируючих (показник The Chandler Good Government Index; 8 місце зі 120).

Переходячи до опису слабких сторін української системи публічного управління в контексті відповідності концепції Good Governance, доцільно згадати нюанси показників майже кожного принципу. Так, починаючи з першого (демократична участь), необхідно звернути увагу на деяке зниження показників демократичної свободи в державі (за відповідним показником The Freedom House Україна оцінена як держава, що надає часткову свободу; за оцінкою V-Dem Україна є електоральною автократією), яке, звісно, здебільшого пояснюється введенням воєнного стану, з причини якого за Конституцією неможливо провести ані президентські, ані парламентські вибори, збільшується рівень централізації прийняття рішень, обмежується доступ до раніше публічної інформації. Однак, як помітно з даних та коментарів експертів The Freedom House, ще до війни вибори в Україні демонстрували ознаки непрозорості, підкупу голосів, що підкреслює системність проблем, яку не пояснює воєнний стан. Також низькими є показники другого принципу належного врядування (права людини), а саме рівень захищеності громадян (показник реалізації права на безпеку The Chandler Good Government Index; 92 місце зі 120), та рівень дотримання майнових прав (показник реалізації права на власність The Heritage Foundation; 160 місце зі 180).

Єдиним блоком значних проблем в українській системі управління можна виокремити одразу кілька тісно взаємопов'язаних принципів: третій (верховенство права), четвертий (публічна етика), п'ятий (підзвітність), шостий (відкритість та прозорість) та дев'ятий (чутливість). Кожен з показників даних принципів демонструє посередній або низький рівень їх дотримання, що так само не може бути поясненим виключно обмеженнями воєнного стану, оскільки рівень корупції, хабарництва та непрозорості

процесів прийняття рішень характеризується як системний (індекс верховенства права Світового банку – 152 місце зі 193; індекс сприйняття корупції Transparency International – 105 місце зі 180; індекс контролю корупції Світового банку – 139 місце зі 193; індекс голосу та підзвітності Світового банку – 107 місце зі 193; показник відкритості та прозорості The Freedom House – 1 бал з 4 можливих та інші показники).

Також привертає увагу слабкий рівень участі та взагалі допуску громадян до формулювання, схвалення, впровадження бюджету та контролю за бюджетним процесом (шостий принцип). Бюджетні документи, переважно звіти, не є публічними і формуються лише для внутрішнього використання органами влади. Також декларації про активи українських публічних службовців містять неточну інформацію або докази незаконного збагачення чи необґрунтованих активів, а рівень задоволеності громадян якістю надання публічних послуг є посереднім, ближчим до незадовільного (інформація зі звітів по Україні Open Budget Survey та The Freedom House).

За показниками реалізації десятого принципу Good Governance (надійне фінансове та економічне управління) українська система публічного управління демонструє одні з найнижчих результатів. Показники демонструють низьку ефективність управління державним боргом, відсутність профіциту бюджету, високий ступінь ризику інвестування в державу (відповідні показники The Chandler Good Government Index; 115, 118 та 115 місця відповідно зі 120). Бюджет України не був підготовлений до випробування війною та не мав механізмів отримання додаткового стабільного доходу, через що багато аспектів ведення бойових дій та підтримки належного рівня життєдіяльності громадян опинились в залежності від зовнішнього фінансування. Однак, відновлення економіки та її становлення як конкурентоспроможної залежить саме від якості фінансового та економічного управління в державі, здатності системи управління прорахувати необхідні кроки та їх наслідки у стратегічному вимірі.

Переходячи до блоку можливостей, слід акцентувати на відкритості України до можливостей зміцнення демократії, що, особливо наразі під час тісної співпраці з найуспішнішими та найдемократичнішими країнами світу – європейськими, відкриває перспективи продуктивного навчання та перейняття їх досвіду. На даний момент, як ніколи раніше, українська система публічного управління має доступ до найкращих інструментів (прогнозування, прорахунку ризиків, довгострокового планування, зміцнення економіки), які готові запропонувати країни-члени Євросоюзу, та підтримку в їх використанні задля якнайшвидшого зміцнення управління в країні, початку відновлення після кризи війни та системних проблем і вступу в ЄС.

Також, зважаючи на зростаючий попит інструментів інформаційних технологій у світі, українська влада могла б зафіксувати за собою нішу експерта у розробленні та застосуванні E-Governance механізмів для інших країн світу, запропонувати програмування абсолютно нового інструменту для наднаціонального рівня користування всіма європейцями після свого вступу в ЄС, адаптувати наявний досвід створення електронних інструментів масового використання до комерційних та додаткових некомерційних цілей, у чому могли б бути зацікавлені великі підприємства та організації тощо.

Істотну можливість містить в собі сам воєнний стан, в якому перебуває Україна та який загострив системні і створив нові проблеми для системи публічного управління та населення в цілому: можливість дебюрократизації та дерадянїзації нашої системи управління. Глибинні недоліки, що залишились українській владі у спадщину від радянського минулого (ієрархічні структури, застарілі процеси), в період війни можна нівелювати набагато швидше через особливості надзвичайного стану – необхідність та змога екстреного прийняття та реалізації рішень, що не потребує бюрократичної тяганини.

Ще однією можливістю на шляху приведення української системи публічного управління у повну відповідність до концепції Good Governance виступає перспектива стати драйвером демократії на стику Європи та Азії. Українська система публічного управління могла б стати ідеальною моделлю

демократичної пострадянської влади, що змогла демонтувати вади з радянського минулого, залишивши за надбання виключно сильні сторони управління, вдосконалені концепцією Good Governance. Успішний досвід нашої держави має потенціал розповсюдження європейських цінностей і за межі Європи, їх інтерпретації з боку особливостей минулого різних країн: спільними можуть виявитись затяжні періоди бідності, репресій та дискримінації окремих груп суспільства, вплив ідеологій (радянська, конфуціанська тощо).

Формування молодії хвилі публічних службовців, що дотримуватимуться у своїй діяльності концепції Good Governance, та залучення молоді до процесів євроінтеграції українською владою можна характеризувати як ще одну можливість. На етапі вступу до ЄС, на якому знаходиться зараз Україна, як ніколи доцільно надавати перевагу молодим спеціалістам з жагою до знань та змін, які б нарощували свої навички ефективного, результативного та надійного управління та стали звичні до наслідування принципів належного врядування в подальшому.

Звертаючись до блоку загроз, першим доречно згадати ризик втрати українською системою публічного управління суб'єктності у прийнятті рішень. З показників, що вказують на наростаючу фінансову залежність України та високий рівень зовнішнього впливу, ця загроза є найбільш помітною. Можливість розпорядження власним бюджетом може опинитись здебільшого у руках донорів, інвесторів та держав, що надають фінансову та військову допомогу, і не виключно з причини їх права на контроль за їх вкладеннями, а і з причини слабких сторін української системи публічного управління – рівня корумпованості та низької спроможності до ефективного економічного управління.

Показники восьмого принципу (лідерство, здатність та спроможність) безпосередньо висвітлюють вагомі загрози для системи публічного управління (відповідні індекси Фонду миру; 1 місце – найгірший показник): масовий виїзд громадян, у тому числі «відтік мізків» (7 місце зі 175), значний

вплив зовнішніх акторів на внутрішні справи держави (5 місце зі 175), велика кількість біженців та переміщених осіб (5 місце зі 175). Ці показники безсумнівно є наслідком воєнних дій та навряд чи будуть нівельовані до завершення війни, оскільки фактор безпеки є вирішальним для громадян, а спроможність самостійно управляти державою – для інвесторів та донорів, що мають істотний вплив на внутрішню політику в країні.

Також прогнозовані показники МВФ на 2030 рік (1 місце – найгірший показник) щодо росту інфляції (22 місце зі 184), рівня безробіття (8 місце зі 184), низького економічного росту (132 місце зі 184, де 184 – найгірший показник), що відображають десятий принцип ефективності економічного та фінансового управління, вказують на загрозу подальшого погіршення або, щонайменше, незмінність рівня якості управління економікою в державі. Крім того, суб'єктивні рівні впевненості у сталості та потенціалі функціонування української економіки як українських підприємців, так і споживачів ілюструють песимістичні настрої, що може свідчити про істотний ступінь страху щодо продовження свого статусу як суб'єктів господарської діяльності в Україні (глобальне опитування щодо впевненості бізнесу та споживачів від International Trade Council). Враховуючи масштаби виїзду людей та «відтоку мізків», ці проблеми можуть погіршувати та доповнювати одна одну. До того ж показник одинадцятого принципу (сталий розвиток та довгострокова орієнтація) відображає загальну нестабільність стану держави, що враховує не лише економічні показники, а й політичні, демографічні, які безпосередньо впливають на спроможність системи публічного управління України відповідати концепції Good Governance (індекс нестабільності стану держав Фонду миру; 22 місце зі 175, де 1 місце – найгірший показник).

Перед Україною також постає загроза затяжної централізації. Для країн Євросоюзу місцева демократія є найціннішою, концепція Good Governance зараз здебільшого зосереджена саме на зміцненні автономних спроможностей місцевого самоврядування, що в контексті незавершеної адміністративно-територіальної реформи в Україні відтерміновує необхідну для вступу

задоволеність ЄС успіхами України. Разом з цим війна значно посилює ризик того, що центральна влада має можливість скористатись розширеними воєнним станом повноваженнями, які можуть майже безконтрольно наростати з аргументацією екстреної необхідності в цьому та небажанням громадян порушувати свою позицію щодо згуртованості всередині країни навіть по відношенню до влади задля максимального протистояння ворогу.

Втрата темпів та наявних результатів розвитку – загроза, тісно пов’язана з минулими, що має здатність відкинути назад прогрес становлення України не лише як демократичної, а і як конкурентоспроможної та економічно стабільної держави. Ризик неповернення людей посилюється не лише продовженням бойових дій, за час яких люди мають змогу асимілюватись в процеси життєдіяльності місця свого теперішнього перебування, а й тим, що подальші перспективи розвитку України зовсім не окреслені владою для своїх громадян у вигляді чітких планів дій, а наявне сприйняття надійності насамперед економіки є песимістичним.

Таким чином, SWOT-аналіз відповідності системи публічного управління України концепції Good Governance можна представити наступною таблицею:

Таблиця 3.2 – SWOT-аналіз відповідності системи публічного управління України концепції Good Governance

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
- Високий ступінь рівності можливостей, у тому числі політичних, жінок та чоловіків; - Низький рівень дискримінації в суспільстві за расовими, статевими, віковими, релігійними ознаками та ознаками соціального статусу, громадянської позиції тощо; - Зміцнення потенціалу захисту навколишнього середовища та ефективне розпорядження енергетичними, водними та сировинними ресурсами; - Відсутність зловживань воєнним станом в обмежені політичних прав та громадянських свобод населення; - Система публічного управління демонструє рівень вище середнього в ефективності роботи з даними та координації між органами влади;	- Зниження показників демократичної свободи і через війну, і через системні проблеми; - Низький рівень безпеки громадян та захисту права власності; - Системність корупції, хабарництва, непрозорості процесів прийняття рішень; - Низький рівень допуску та участі населення у формуванні, схваленні, впровадженні бюджету і контролі за бюджетним процесом, а також відсутність публічного доступу до затребуваних бюджетних документів; - Низька здатність влади стабільно управляти державним боргом, відсутність профіциту бюджету, високий ризик інвестування в країну, низька ефективність економічного управління; - Загальна нестабільність стану держави.

• Одна з лідируючих країн по впровадженню електронного врядування, наданні якісних онлайн-послуг, залученості населення в користування інструментами електронного врядування; • Істотний досвід швидкого реагування на зміни.	
Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
• Відкритість України до можливостей зміцнення демократії, навчання в успішних демократій та перейняття їх досвіду; • Можливість дебіюрократизації та дерадянзації системи публічного управління України через надзвичайність воєнного стану; • Можливість зафіксувати за собою нішу експерта у розробці та застосуванні інструментів електронного врядування; • Можливість стати драйвером демократії на стику Європи та Азії; • Можливість активно залучати молодь до процесів євроінтеграції та формувати нову хвилю публічних службовців.	• Ризик втрати системою публічного управління суб'єктності у прийнятті рішень через значну фінансову залежність та недовіру до належності автономного розпорядження фінансовою допомогою; • Загроза зтяжної централізації повноважень та прийняття рішень, у тому числі через незавершену адміністративно-територіальну реформу; • Загроза втрати темпів та наявних результатів розвитку як демократичної, конкурентоспроможної та економічно стабільної держави; • Масовий виїзд громадян та «відтік мізків», велика кількість біженців та переміщених осіб; • Подальше зростання інфляції, рівня безробіття, економічного спаду; • Песимістичні настрої підприємців та споживачів щодо впевненості у стабільності економіки; • Загроза повільного відновлення, подальшої кризи.

Як зазначалось раніше, показники, на основі яких був проведений даний аналіз, не є самоціллю. Безпосередньою метою функціонування будь-якої системи публічного управління є забезпечення належного рівня життєдіяльності та благополуччя населення, якого неможливо досягти без дотримання принципів Good Governance як це помітно із ситуації в Україні, через що, вже як наслідок, показники стають важливими задля оцінки поточного успіху та планування подальших необхідних змін [140].

Грунтуючись на проведеному аналізі наявного стану відповідності системи публічного управління України концепції Good Governance в подальшому можна було б проектувати реалізацію перелічених можливостей, які є у розпорядженні влади, та шляхи запобігання згаданих загроз. Їх перелік, так само як і перелік наших слабких та сильних сторін, не є кінцевим через велике різноманіття підходів до вимірювання рівня узгодженості діяльності влади із принципами належного врядування, що описувались раніше, тому

результати даної роботи можуть бути використані в подальших дискусіях та нових розробках.

Роблячи загальний висновок щодо відповідності системи публічного управління України концепції Good Governance, справедливо відмітити, що українська система демонструє посередній рівень показників за більшістю принципів. Найгірші показники (якість економічного управління, виїзд населення) все ж здебільшого можна пояснити війною, невідповідністю системи до неї, але системними були та залишаються показники непрозорості та корумпованості управління [140].

Звісно, підтримувати виконання кожного принципу на однаково високому рівні є ідеалістичною та навіть утопічною ціллю, у реальності країни під час свого становлення скоріше формують, так би мовити, «політику вирівнювання» у дотриманні концепції належного врядування, балансуючи між показниками демократичності та ефективності влади, які лежать в основі Good Governance. Лише деяким державам вдається досягти майже ідеального рівня дотримання кожного принципу концепції [140].

Під час формулювання вектору подальших кроків вдосконалення системи публічного управління України в контексті її відповідності концепції Good Governance слід пам'ятати про взаємозалежність усіх принципів належного врядування, а тому віддавати перевагу комплексному підходу до їх реалізації. Однак, оскільки воєнний стан ускладнює можливість реалізації демократичного блоку принципів належного врядування (демократична участь, прозорість і відкритість тощо) з безпекових причин, під час війни доцільним вбачається першочергова зосередженість на короткостроковій ефективності і результативності управління та довгостроковому плануванні діяльності влади у післявоєнний час.

Таким чином, пріоритетними напрямками вдосконалення системи публічного управління України в контексті реалізації концепції Good Governance можна запропонувати:

- по-перше, підвищення якості економічного та фінансового управління (відповідний десятий принцип),
- по-друге, налагодження діалогу із громадськістю (дев'ятий принцип чутливості) заради,
- по-третє, планування спільних зусиль щодо майбутнього відновлення, повернення населення (одинадцятий принцип сталого розвитку та довгострокової орієнтації) та,
- по-четверте, усунення системності корупції (принципи публічної етики – четвертий, підзвітності – п'ятий).

Висновки до розділу 3

Відповідність системи публічного управління концепції Good Governance є загальним показником якості управління в державі, що зумовлює необхідність вивчення підходів до вимірювання цієї відповідності. Належне управління, або відповідність системи публічного управління концепції Good Governance, досягається, коли держави забезпечують високий рівень соціальних благ, тобто належно працюють в інтересах своїх мешканців.

Усі підходи до вимірювання відповідності системи публічного управління концепції Good Governance можна розділити за типом даних, що збираються для індексації. Дані можна розділити на дві категорії: об'єктивні та суб'єктивні. Оцінки відповідності системи публічного управління концепції Good Governance найчастіше містять сукупність суб'єктивних даних з опитувань та деякі об'єктивні дані з кількісних показників.

Досі не створено єдиного переліку показників, які б відображали повну відповідність 12 принципам належного врядування, знову ж, через їх абстрактність та широту охоплення діяльності системи публічного управління. Тим не менш, це не заважає поєднати між собою дані всесвітньо визнаних джерел в узгодженості з кожним принципом. Задля цього було наведено, сумарно на 12 принципів, 99 показників (1 – 12; 2 – 10; 3 – 7; 4 – 4;

5 – 2; 6 – 9; 7 – 8; 8 – 10; 9 – 3; 10 – 20; 11 – 5; 12 – 9), розроблені 14-ма визнаними всесвітніми організаціями. Усі принципи є взаємопов'язаними, тому майже кожен з використаних показників можна застосувати одразу для характеристики декількох принципів.

Задля найбільш комплексної оцінки функціонування та перспектив розвитку української системи публічного управління було проведено SWOT-аналіз, що продемонстрував її сильні сторони, серед яких досить високий ступінь рівності можливостей усіх статей та соціальних груп, лідерство у сфері електронного врядування та інші; слабкі сторони, серед яких системність корупції, хабарництва, непрозорості процесів прийняття рішень, низькі показники якості економічного управління та інші; можливості, серед яких можливість навчання в успішних демократіях та перейняття їх досвіду, можливість дебюрократизації та дерадянізації системи публічного управління України в особливостях воєнного стану, можливість зафіксувати за собою нішу експерта з електронного врядування, можливість стати драйвером демократії на стику Європи та Азії та інші; загрози, серед яких ризик втрати системою публічного управління суб'єктності, загроза затяжної централізації повноважень та прийняття рішень, масовий виїзд громадян, подальший спад економічних показників, загроза втрати темпів та наявних результатів розвитку та інші.

ВИСНОВКИ

Українська влада вже декілька десятиліть прямує у напрямку становлення нашої держави як країни-члена Євросоюзу. Така мета передбачає дотримання значної кількості вимог щодо функціонування системи публічного управління, в основі яких лежить концепція Good Governance. Усвідомлення того, наскільки система публічного управління України функціонує у відповідності з принципами даної концепції, може надати розуміння сильних та слабких сторін української системи публічного управління, а також подальших можливостей, які здатна використати влада, та загроз, які є шанс уникнути, на шляху до вступу у ЄС.

Система публічного управління являє собою сукупність органів державного управління та місцевого самоврядування, що справляють організуючий вплив на суспільні відносини шляхом реалізації управлінських функцій у межах визначеної компетенції на підставі законодавства, а також взаємовідносин між цими органами.

Першою теоретичною концепцією систем публічного управління вважається Old Public Management («старе» публічне управління), більш сучасною – New Public Management («нове» публічне управління). Good Governance як концепція являє собою набір принципів, що поєднують в собі дві основних вимоги – ефективність системи публічного управління (риса від «старого» публічного управління) та перевага демократичних цінностей (риса від «нового» публічного управління). Наразі Рада Європи виділяє 12 принципів Good Governance: демократична участь, права людини, верховенство права, публічна етика, підзвітність, відкритість та прозорість, ефективне, результативне та надійне управління, лідерство, здатність та спроможність, чутливість, надійне фінансове та економічне управління, сталий розвиток та довгострокова орієнтація, відкритість до змін та інновацій. На універсальності та важливості додержання концепції Good Governance наголошують провідні світові організації та країни-члени Європейського

Союзу. Концепція Good Governance являє собою основу систем публічного управління розвинутих країн не лише як ідеологія, але і як трансформовані чіткі норми, принципи, що будують організаційно-правові та функціональні засади цих систем.

Під організаційно-правовою основою системи публічного управління розуміють систему нормативних актів, що визначають функції, компетенцію, форми і методи діяльності органів публічної влади, а також їх структурних підрозділів, що в свою чергу формує і функціональну основу системи у вигляді взаємопов'язаних функцій, які забезпечують досягнення цілей та виконання завдань системи.

З розглянутих прикладів України, Польщі, Чехії, Німеччини та в цілому ЄС, помітно, що організаційно-правова та функціональна основа всіх систем публічного управління демократичних країн будується відповідно до національного законодавства та міжнародних стандартів. Наразі країни ЄС формують основу своїх систем управління з огляду на загальний принцип поділу влади (від центральних органів до органів на місцях) та глобальну демократизацію, яка закріпила єдину систему цінностей для функціонування влади – що і відображається наразі в концепції Good Governance.

Євроінтеграція України являє собою процес спрямований на наближення різних сфер суспільного життя до європейських принципів, стандартів та цінностей, з метою підвищення якості життя та добробуту населення України. Основним орієнтиром у постановці завдань системи публічного управління є безпосередні вимоги Євросоюзу до країн-кандидатів задля їх вступу у спільноту. Такими вимогами, першочергово, є Копенгагенські критерії, яким мають відповідати держави-кандидати на вступ до Європейського Союзу, що включають політичні, економічні та правові критерії.

Копенгагенські критерії містять досить загальні вимоги, які складно виміряти, так само як і принципи Good Governance, з чого можна дійти висновку, що певною мірою Копенгагенські критерії є відображенням вимоги

про відповідність системи публічного управління країни-кандидата концепції Good Governance, оскільки так само як принципи Good Governance, Копенгагенські критерії являють собою не кінцеві показники, яких треба досягти, а фундаментальні абстрактні положення щодо демократії та загальної ефективності системи управління, дотримання або недотримання яких демонструється у всіх сферах функціонування держави та відповідно аналізується протягом усього процесу вступу в Євросоюз.

Ключові функції координації з наближення нашого законодавства до європейського покладені на Урядовий офіс координації європейської та євроатлантичної інтеграції. Євросоюз заявляє про свої вимоги до України поступово, насамперед сформулювавши їх в основному документі, на базі якого будуються відносини між державою та Європою, Угоді про асоціацію між Україною та ЄС. Єврокомісія у Звіті по Україні за 2025 рік звертає увагу на необхідність прискорення темпів реформ у державі, зокрема щодо основоположних принципів, особливо верховенства права.

З прикладів таких країн як Болгарія, Нідерланди, Греція можна побачити, що варіантів вдосконалення кожної окремої системи публічного управління є безліч. Наразі Рада Європи пропонує набір близько з двадцяти інструментів як концентрат успішного досвіду, який може використовувати система публічного управління будь-якої держави задля реалізації концепції Good Governance.

Відповідність системи публічного управління концепції Good Governance є загальним показником якості управління в державі, що зумовлює необхідність вивчення підходів до вимірювання цієї відповідності. Належне управління досягається, коли держави забезпечують високий рівень соціальних благ, тобто належно працюють в інтересах своїх мешканців.

Усі підходи до вимірювання відповідності системи публічного управління концепції Good Governance можна розділити за типом даних, що збираються для індексації. Дані можна розділити на дві категорії: об'єктивні та суб'єктивні. Оцінки відповідності системи публічного управління концепції

Good Governance найчастіше містять сукупність суб'єктивних даних з опитувань та деякі об'єктивні дані з кількісних показників.

Досі не створено єдиного переліку показників, які б відображали повну відповідність 12 принципам належного врядування за версією Ради Європи, знову ж, через їх абстрактність та широту охоплення діяльності системи публічного управління. Тим не менш, це не заважає поєднати між собою дані всесвітньо визнаних джерел в узгодженості з кожним принципом. Задля цього було наведено, сумарно на 12 принципів, 99 показників (1 – 12; 2 – 10; 3 – 7; 4 – 4; 5 – 2; 6 – 9; 7 – 8; 8 – 10; 9 – 3; 10 – 20; 11 – 5; 12 – 9), розроблені 14-ма визнаними всесвітніми організаціями (The Freedom House, V-Dem, Світовий банк, Chandler Good Governance Index, The Heritage Foundation, Фонд миру, Transparency International, TRACE International, International Budget Partnership, SolAbility Sustainable Intelligence, ООН, International Trade Council, Всесвітня організація інтелектуальної власності, МВФ). Усі принципи є взаємопов'язаними, тому майже кожен з використаних показників можна застосувати одразу для характеристики декількох принципів.

Задля найбільш комплексної оцінки функціонування та перспектив розвитку української системи публічного управління було проведено SWOT-аналіз, що демонструє ключовими сильними сторонами української системи досить високий ступінь рівності можливостей, лідерство у сфері електронного врядування та інші; слабкими сторонами: системність корупції, хабарництва, непрозорості процесів прийняття рішень, масовий виїзд громадян і «відтік мізків» та низькі показники якості економічного управління. Можливостями української системи публічного управління є навчання в успішних демократіях та перейняття їх досвіду; можливість дебіюрократизації та дерадянзації системи публічного управління України; можливість зафіксувати за собою нішу експерта з електронного врядування; можливість стати драйвером демократії на стику Європи та Азії; можливість активно залучати молодь до процесів євроінтеграції та формувати нову хвилю публічних службовців. Загрозами є ризик втрати системою публічного управління суб'єктності;

загроза затяжної централізації повноважень та прийняття рішень; загроза втрати темпів та наявних результатів розвитку; загроза повільного відновлення або навіть подальшої кризи.

Під час формулювання вектору подальших кроків вдосконалення системи публічного управління України в контексті її відповідності концепції Good Governance слід пам'ятати про взаємозалежність усіх принципів належного врядування, а тому віддавати перевагу комплексному підходу до їх реалізації. Однак, оскільки воєнний стан ускладнює можливість реалізації демократичного блоку принципів належного врядування (демократична участь, прозорість і відкритість тощо) з безпекових причин, під час війни доцільним вбачається першочергова зосередженість на короткостроковій ефективності і результативності управління та довгостроковому плануванні діяльності влади у післявоєнний час.

Таким чином, пріоритетними напрямками вдосконалення системи публічного управління України в контексті реалізації концепції Good Governance можна запропонувати, по-перше, підвищення якості економічного та фінансового управління (відповідний десятий принцип), по-друге, налагодження діалогу із громадськістю (дев'ятий принцип чутливості) заради, по-третє, планування спільних зусиль щодо майбутнього відновлення, повернення населення (одинадцятий принцип сталого розвитку та довгострокової орієнтації) та, по-четверте, усунення системності корупції (принципи публічної етики – четвертий, підзвітності – п'ятий).

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андріяш В., Євтушенко О. Поняття «публічного управління» у вітчизняному науковому дискурсі. *Public Administration and Regional Development*. 2018. Vol. 2018, no. 1. P. 50–64. URL: <https://doi.org/10.26693/pard2018.01.01>.
2. Антонов А., Приходько І., Антонова Л. Упровадження принципів належного врядування як інструмент зміцнення демократії в Україні. *Public Administration and Regional Development*. 2023. № 20. С. 285–302. URL: <https://doi.org/10.34132/pard2023.20.01>
3. Бесчастний Б., Щербина В. Конституційний суд України як окремий вид державного органу. *Соціальне право*. 2025. № 4. С. 6–31. URL: <https://soclaw.com.ua/index.php/journal/article/download/1315/966>.
4. Відносини Україна – ЄС. Інноваційний вебсайт Луганської області. URL: https://i-lug.gov.ua/external_relations/euro-integration-element/vidnosini-ukraina---es.
5. Вольська О. М. Публічне управління як системне явище в сучасному суспільстві. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*. 2020. № 3. С. 15–20. URL: <https://doi.org/10.32851/2708-0366/2020.3.2>
6. Енциклопедичний словник з державного управління / уклад. : Ю. П. Сурмін, В. Д. Бакуменко, А. М. Михненко та ін. ; за ред. Ю. В. Ковбасюка, В. П. Трощинського, Ю. П. Сурміна. – К. : НАДУ, 2010. – 820 с.
7. Євроатлантичний вектор України: національна доповідь / ред. кол. С. І. Пирожков, І. О. Кресіна, А. І. Кудряченко, Ю. С. Шемшученко та ін. Інститут держави і права імені В. М. Корецького НАН України. Київ: Національна академія наук України, 2019. 328 с. URL: http://www.nbu.gov.ua/sites/default/files/all_files/202004_artilces_field_dopmat_files/ukr0006477.pdf
8. Євроінтеграційний вектор розвитку та реалізація національних інтересів України : монографія / Д. В. Карамишев, Н. В. Мирна, Л. Ю. Величко

та ін. ; за заг. ред. д.держ.упр., проф. Д. В. Карамішева. – Х. : Вид-во ХарPI НАДУ “Магістр”, 2021. – 204 с. URL: https://ipa.karazin.ua/wp-content/themes/education/filesforpages/science/Karamyshev_2021.pdf

9. Європейська інтеграція України: стан, виклики, перспективи (думки і позиції експертів) – квітень 2025. Український центр економічних і політичних досліджень імені Олександра Разумкова. URL: https://razumkov.org.ua/images/2025/05/2025-European_integration.pdf.

10. Європейська інтеграція: головне - Європейська інтеграція. European integration portal. URL: <https://eu-ua.kmu.gov.ua/integration/euintegration/>.

11. Інтеграція до ЄС. Урядовий портал: Єдиний веб-портал органів виконавчої влади України. URL: <https://www.kmu.gov.ua/diyalnist/priorytety-uriadu/intehratsiia-do-ies>.

12. Кіфоренко О. Галузеве спрямування поняття «публічне управління». Dnipro Scientific Journal of Public Administration, Psychology, Law. 2022. No. 3. P. 42–46. URL: <https://doi.org/10.51547/ppp.dp.ua/2022.3.7>.

13. Конституція України : від 28.06.1996 № 254к/96-ВР : станом на 1 січ. 2020 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254к/96-вр#Text>

14. Крупник А., Орлова А. Принципи доброго врядування: європейський досвід та українські реалії. UPLAN. URL: <https://uplan.org.ua/analytics/pryntsyry-dobroho-vriaduvannia-ievropeiskyi-dosvid-ta-ukrainski-realii/>.

15. Мазур О. О. Нормативно-правова основа публічного управління в Україні : кваліфікаційна робота. Вінниця, 2024. 60 с. URL: <https://jqmth.donnu.edu.ua/article/view/15355/15262>.

16. Оксенюк А. Поняття, принципи та система публічного управління в адміністративно-політичній сфері. Вісник Національного університету “Львівська політехніка”. Серія: “Юридичні науки”. 2025. Том 12. № 1 (45). С. 163–172. URL: <https://doi.org/10.23939/law2025.45.163>.

17. Організаційно-правові засади публічного управління та адміністрування: навч. посіб. / Укладачі: О. В. Надьон, І. М. Хмиров, Т. О. Луценко. – Х.: НУЦЗУ, 2020. – 175 с.
18. Організація діяльності органів державної влади: навч. посіб. / О.Г. Вагонова, О.В. Горпинич, В.В. Чорнобаєв; М-во освіти і науки України, НТУ «Дніпровська політехніка». – Д. : НТУ «ДП», 2019. 77 с.
19. Основи публічного управління та адміністрування : навч. посіб. для здобувачів спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування» / П. С. Покатаєв, М. А. Латинін, С. В. Степаненко, Г. П. Пасемко, О. М. Таран. – Харків : ТОВ «Оберіг», 2024. 240 с.
20. Павлов Н. С. Концепція «належного врядування»: сучасне розуміння та стан її реалізації в Україні. Південноукраїнський правничий часопис. 2022. Т. 3, № 4. С. 3–7. URL: http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP_meta&C21COM=S&2_S21P03=FILA=&2_S21STR=Pupch_2022_4%283%29__3
21. Плани заходів - Угода про асоціацію. European integration portal. URL: <https://eu-ua.kmu.gov.ua/agreement/visit-plans/>.
22. Половцев О. В. Системний підхід та інформаційні технології підтримки прийняття рішень в державному управлінні : монографія. Донецьк : Східний видавничий дім. 2010. 206 с.
23. Принцип - тлумачення, орфографія, новий правопис онлайн. Словник - тлумачний словник української мови, орфографічний словник онлайн. URL: <https://slovnyk.ua/index.php?sword=принцип>.
24. Принципи належного урядування на сучасному етапі розвитку людства: категоризація та концептуалізація / С. В. Свірко та ін. Економіка, управління та адміністрування. 2024. № 3(109). С. 74–90. URL: [https://doi.org/10.26642/ema-2024-3\(109\)-74-90](https://doi.org/10.26642/ema-2024-3(109)-74-90)

25. Про засади внутрішньої і зовнішньої політики : Закон України від 01.07.2010 № 2411-VI : станом на 2 трав. 2025 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2411-17#Text>

26. Про місцеве самоврядування в Україні : Закон України від 21.05.1997 № 280/97-ВР : станом на 5 берез. 2025 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-вр#Text>

27. Публічне управління : термінол. слов. / уклад. : В. С. Куйбіда, М. М. Білинська, О. М. Петроє та ін. ; за заг. ред. В. С. Куйбіди, М. М. Білинської, О. М. Петроє. – Київ : НАДУ, 2018. – 224 с.

28. Реформа держуправління: результати аудиту реагування Уряду на рекомендації SIGMA - Рахункова палата. Рахункова палата. URL: <https://rp.gov.ua/PressCenter/News/?id=2911>.

29. Сєдов Г. Ю. Євроінтеграційний напрям реформування системи публічного управління України в умовах сучасних безпекових викликів. Публічне управління і адміністрування в Україні. 2024. № 41. С. 256–261. URL: <https://doi.org/10.32782/pma2663-5240-2024.41.36>

30. Сливчук В. Місцеве самоврядування: сутність поняття, специфіка та характерні ознаки. Вісник Прикарпатського університету. Серія: Політологія. 2024. № 17. С. 205–211. URL: <https://doi.org/10.32782/2312-1815/2024-17-25>

31. Сприяння доброму врядуванню важливе навіть під час війни. ПРООН Україна. URL: <https://www.undp.org/uk/ukraine/press-releases/spryyannya-dobromu-vryaduvannyu-vazhlyve-navit-pid-chas-viyny>.

32. Судові та правоохоронні органи України. Судова влада в Україні. Національна академія внутрішніх справ. URL: https://arm.navs.edu.ua/books/spou_2019/info/lec2.html.

33. Сухарніков В. Організаційно-правові засади публічного адміністрування в Україні: проблеми та перспективи. Публічне управління: концепції, парадигма, розвиток, удосконалення. 2025. № 11. С. 136–145. URL: <https://doi.org/10.31470/2786-6246-2025-11-136-145>

34. Сущенко В. Реформування державного управління – пріоритетне завдання в процесі європейської інтеграції України. Центр Разумкова. 2022. URL: <https://razumkov.org.ua/statti/reformuvannia-derzhavnogo-upravlinnia-priorytetne-zavdannia-v-protsesi-ievropeiskoi-integratsii-ukrainy>.

35. Сьомич М. І. Особливості сучасних моделей публічного управління. Аспекти публічного управління. 2019. Т. 7, № 4. С. 44–52. URL: <https://doi.org/10.15421/151922>.

36. Тихончук О. І. Євроінтеграційний курс України 1991-2019 рр. Острог : Нац. ун-т «Острозька академія», 2021. 85 с. URL: <https://theses.oa.edu.ua/DATA/2406/Тихончук%20О..pdf>.

37. Угода про асоціацію між Україною та ЄС. Міністерство закордонних справ України. URL: <https://mfa.gov.ua/ievropejska-integraciya/ugoda-pro-asociaciyu-mizh-ukrayinoyu-ta-yes>.

38. Україна досягла 84% виконання Угоди про асоціацію з ЄС: опублікований Звіт за 2025 рік - Новини - European integration portal. URL: <https://eu-ua.kmu.gov.ua/news/ukrayina-dosyagla-84-vykonannya-ugody-pro-asotsiatsiyu-z-yes-opublikovanyj-zvit-za-2025-rik/>.

39. Червона С. П. Моніторинг виконання плану заходів з виконання угоди про асоціацію між Україною та європейським союзом у частині «статистика та обмін інформацією». Європейський науковий журнал Економічних та Фінансових інновацій. 2022. Т. 1, № 9. С. 46–57. URL: <https://doi.org/10.32750/2022-0104>

40. Черниш А. М. Розвиток публічного управління в контексті євроінтеграції: матеріали збірника тез круглого столу Житомир-Чернівці «Маркетинг, фінанси, ІТ: облік та управління в умовах кризи», 14 березня 2023 р. Житомир: Поліський національний університет, 2023. С 33-35.

41. Шлях до ЄС: Копенгагенські критерії. Інститут економічних досліджень та політичних консультацій. 2024. URL:

http://www.ier.com.ua/files/Projects/2024/ERIM/ПП_Шлях%20до%20ЄС_UA.pdf.

42. Юлія Свириденко: Україна отримала від ЄС фінальні умови для вступу. Урядовий портал: Єдиний веб-портал органів виконавчої влади України. URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/yuliia-svyrydenko-ukraina-otrymala-vid-ies-finalni-umovy-dlia-vstupu>.

43. Якібчук О. Д. Європейська інтеграція України: теоретико-правові засади. Тернопіль : Терноп. нац. екон. ун-т, 2018. 107 с. URL: <https://api.dspace.wunu.edu.ua/api/core/bitstreams/8224640c-13ee-4781-8773-f4f42baadae2/content>

44. 12 Principles of Good Democratic Governance. Council of Europe. URL: <https://www.coe.int/en/web/centre-of-expertise-for-multilevel-governance/12-principles>.

45. 2025 Enlargement package shows progress towards EU membership for key enlargement partners. European Commission. URL: https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/ip_25_2584.

46. Andrews M. The Good Governance Agenda: Beyond Indicators without Theory. Oxford Development Studies. 2008. Vol. 36, no. 4. P. 379–407. URL: <https://doi.org/10.1080/13600810802455120>

47. Aqdas M. Measuring Governance - Developing Governance Framework. SSRN Electronic Journal. 2019. P. 27. URL: <https://doi.org/10.2139/ssrn.3389500>

48. Besançon M. Good Governance Rankings: The Art of Measurement. World Peace Foundation Reports. 2003. No. 36. P. 47. URL: https://www.researchgate.net/publication/242287099_Good_Governance_Rankings_The_Art_of_Measurement.

49. Business confidence survey around the world. TheGlobalEconomy.com. URL: https://www.theglobaleconomy.com/rankings/business_confidence_survey/.

50. CIPD | SWOT analysis | Factsheets. Chartered Institute of Personnel and Development. URL: <https://www.cipd.org/en/knowledge/factsheets/swot-analysis-factsheet/>.
51. Civil liberties by country, around the world. TheGlobalEconomy.com. URL: https://www.theglobaleconomy.com/rankings/civil_liberties/.
52. Civil society participation index by country, around the world. TheGlobalEconomy.com. URL: https://www.theglobaleconomy.com/rankings/civil_society_participation_index/.
53. Clean elections index by country, around the world. TheGlobalEconomy.com. URL: https://www.theglobaleconomy.com/rankings/clean_elections_index/.
54. Consumer confidence around the world. TheGlobalEconomy.com. URL: https://www.theglobaleconomy.com/rankings/consumer_confidence_survey/.
55. Control of corruption by country, around the world. TheGlobalEconomy.com. URL: https://www.theglobaleconomy.com/rankings/wb_corruption/.
56. Corruption Perceptions Index - Ukraine. Transparency International. URL: <https://www.transparency.org/en/cpi/2024/index/ukr>.
57. Current account forecast by country, around the world. TheGlobalEconomy.com. URL: https://www.theglobaleconomy.com/rankings/current_account_outlook/.
58. Current tools on Good Governance. Council of Europe. URL: <https://www.coe.int/en/web/centre-of-expertise-for-multilevel-governance/toolkits>.
59. Deliberative democracy index by country, around the world. TheGlobalEconomy.com. URL: https://www.theglobaleconomy.com/rankings/deliberative_democracy_index/.
60. Democracy Reports 2025. V-Dem. URL: <https://v-dem.net/publications/democracy-reports/>.

61. Demographic pressures index by country, around the world.
TheGlobalEconomy.com. URL:
https://www.theglobaleconomy.com/rankings/demographic_pressures_index/.
62. Dir I. Ukraine's European integration aspirations: confrontation of two worldviews. European Socio-Legal & Humanitarian Studies. 2024. No. 1. P. 32–36.
URL: <https://doi.org/10.61345/2734-8873.2024.1.4>
63. Direct popular vote index by country, around the world.
TheGlobalEconomy.com. URL:
https://www.theglobaleconomy.com/rankings/direct_vote_index/.
64. Economic Capital Index. SolAbility Sustainable Intelligence. URL:
<https://solability.com/the-global-sustainable-competitiveness-index/economic-capital-index>
65. Economic decline index by country, around the world.
TheGlobalEconomy.com. URL:
https://www.theglobaleconomy.com/rankings/economic_decline_index/.
66. Economic growth forecast by country, around the world.
TheGlobalEconomy.com. URL:
https://www.theglobaleconomy.com/rankings/gdp_growth_outlook_imf/.
67. Egalitarian democracy index by country, around the world.
TheGlobalEconomy.com. URL:
https://www.theglobaleconomy.com/rankings/egalitarian_democracy_index%20/.
68. Electoral democracy index by country, around the world.
TheGlobalEconomy.com. URL:
https://www.theglobaleconomy.com/rankings/electoral_democracy_index/.
69. Equal protection index by country, around the world.
TheGlobalEconomy.com. URL:
https://www.theglobaleconomy.com/rankings/equal_protection_index/.
70. External interventions index by country, around the world.
TheGlobalEconomy.com. URL:
https://www.theglobaleconomy.com/rankings/external_interventions_index/.

71. Freedom from corruption by country, around the world. TheGlobalEconomy.com. URL: https://www.theglobaleconomy.com/rankings/herit_corruption/.
72. Freedom in the World Research Methodology. Freedom House. URL: <https://freedomhouse.org/reports/freedom-world/freedom-world-research-methodology>.
73. Freedom of expression by country, around the world. TheGlobalEconomy.com. URL: https://www.theglobaleconomy.com/rankings/freedom_of_expression/.
74. Gisselquist R. M. Good Governance as a Concept, and Why This Matters for Development Policy. United Nations University World Institute for Development Economics Research. 2012. No. 2012/30. P. 36. URL: <https://www.wider.unu.edu/sites/default/files/wp2012-030.pdf>.
75. Global Data | Fragile States Index. The Fund for Peace. URL: <https://fragilestatesindex.org/global-data/>.
76. Global Innovation Index 2024. World Intellectual Property Organization (WIPO). URL: <https://www.wipo.int/web-publications/global-innovation-index-2024/en/index.html>
77. Global Resource Intensity Index. SolAbility Sustainable Intelligence. URL: <https://solability.com/the-global-sustainable-competitiveness-index/global-resource-efficiency-index>
78. Good administration in European countries. Statskontoret. 2023. P. 80. URL: <https://www.eupan.eu/wp-content/uploads/2023/04/Annex-1.-Good-administration-in-European-countries.pdf>
79. Good Governance and National Well-being: What Are the Linkages? / J. F. Helliwell et al. OECD Working Papers on Public Governance No. 25. 2014. P. 56. URL: <https://doi.org/10.1787/5jxv9f651hvj-en>.
80. Government accountability by country, around the world. TheGlobalEconomy.com. URL: https://www.theglobaleconomy.com/rankings/government_accountability/.

81. Government effectiveness by country, around the world. TheGlobalEconomy.com. URL: https://www.theglobaleconomy.com/rankings/wb_government_effectiveness/.
82. Grindle M. S. Good Governance: The Inflation of an Idea. Harvard Kennedy School | Center for International Development Working Paper Series. 2010. No. 202. P. 23. URL: <https://www.hks.harvard.edu/sites/default/files/centers/cid/files/publications/faculty-working-papers/202.pdf>.
83. Group grievance index by country, around the world. TheGlobalEconomy.com. URL: https://www.theglobaleconomy.com/rankings/group_grievance_index/.
84. Grzeszczak R. The Concept and Practice of Good Governance in the European Union. International Journal of Social, Behavioral, Educational, Economic, Business and Industrial Engineering. 2015. Vol. 9, no. 2. P. 449–453. URL: https://www.academia.edu/34177745/The_Concept_and_Practice_of_Good_Governance_in_the_European_Union.
85. Grzeszczuk M., Grzesiak A. Public administration – legal regulations and its division and organization. Journal of Modern Science. 2024. Vol. 57, no. 3. P. 278–301. URL: <https://doi.org/10.13166/jms/191114>
86. Happiness index by country, around the world. TheGlobalEconomy.com. URL: <https://www.theglobaleconomy.com/rankings/happiness/>.
87. How Good Governance Got a Bad Name – and Why Governance Still Matters - Center for International Private Enterprise. Center for International Private Enterprise. URL: <https://www.cipe.org/resources/good-governance-got-bad-name-governance-still-matters/>.
88. Hughes O. Public management or public administration? Australian Journal of Public Administration. 1992. Vol. 51, no. 3. P. 286–296. URL: <https://doi.org/10.1111/j.1467-8500.1992.tb02614.x>

89. Human development by country, around the world.
TheGlobalEconomy.com. URL:
https://www.theglobaleconomy.com/rankings/human_development/.
90. Human flight and brain drain by country, around the world.
TheGlobalEconomy.com. URL:
https://www.theglobaleconomy.com/rankings/human_flight_brain_drain_index/.
91. Human rights and rule of law index by country, around the world.
TheGlobalEconomy.com. URL:
https://www.theglobaleconomy.com/rankings/human_rights_rule_law_index/.
92. Inflation forecast by country, around the world.
TheGlobalEconomy.com. URL:
https://www.theglobaleconomy.com/rankings/inflation_outlook_imf/.
93. Intellectual capital and innovation index. SolAbility Sustainable Intelligence. URL: <https://solability.com/the-global-sustainable-competitiveness-index/intellectual-capital-index>
94. Investment forecast by country, around the world.
TheGlobalEconomy.com. URL:
https://www.theglobaleconomy.com/rankings/investment_outlook/.
95. Judicial constraints on executive by country, around the world.
TheGlobalEconomy.com. URL:
https://www.theglobaleconomy.com/rankings/judicial_constraints_on_executive/.
96. Kokaj A., Sinani B. The Multi-Level Governance of the European Union: The Role of the Local Government. Jurnalul de Studii Juridice. 2022. Vol. 17, no. 3-4. P. 14–26. URL: <https://doi.org/10.18662/jls/17.3-4/107>
97. Krasner S. D. Autocracies Failed and Unfailed. Good Enough Governance. Atlantic Council. 2016. P. 9–20. URL:
<https://www.jstor.org/stable/resrep03644.7>.
98. Legislative constraints on executive by country, around the world.
TheGlobalEconomy.com. URL:

https://www.theglobaleconomy.com/rankings/legislative_constraints_on_executive/.

99. Liberal democracy index by country, around the world. TheGlobalEconomy.com. URL:

https://www.theglobaleconomy.com/rankings/liberal_democracy_index/.

100. Lukoševičienė V., Guogis A. The ELoGE programme as access to the self- evaluation of local authorities according to the twelve principles of Good Governance of the Council of Europe: the case of Lithuania. Tiltai. 2023. P. 105–121. URL: <https://doi.org/10.15181/tbb.v91i2.2556>

101. Meyer J. W., Rowan B. Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony. American Journal of Sociology. 1977. Vol. 83, no. 2. P. 340–363. URL: <https://doi.org/10.1086/226550>

102. Mursyidah L., Abadi T. W. Measuring Good Governance for Better Government. 1st International Conference on Intellectuals' Global Responsibility (ICIGR 2017), Sidoarjo, Indonesia, 24–25 November 2017. Paris, France, 2018. URL: <https://doi.org/10.2991/icigr-17.2018.71>

103. Obimpeh M. O., Dankwa J. A. Public Administration – Public Management interface: How Different is the "Management" from the "Administration"? International Journal of Research and Innovation in Social Science (IJRISS). 2021. Vol. 5, no. 5. P. 285–292. URL: <https://rsisinternational.org/journals/ijriss/Digital-Library/volume-5-issue-5/285-292.pdf>.

104. Open Budget Survey Ukraine 2023. International Budget Partnership. URL: <https://internationalbudget.org/open-budget-survey/country-results/2023/ukraine>.

105. Participatory democracy index by country, around the world. TheGlobalEconomy.com. URL: https://www.theglobaleconomy.com/rankings/participatory_democracy_index/.

106. Political corruption by country, around the world. TheGlobalEconomy.com. URL: https://www.theglobaleconomy.com/rankings/political_corruption_index/.
107. Political rights by country, around the world. TheGlobalEconomy.com. URL: https://www.theglobaleconomy.com/rankings/political_rights/.
108. Pomeranz E. F., Stedman R. C. Measuring good governance: piloting an instrument for evaluating good governance principles. *Journal of Environmental Policy & Planning*. 2020. Vol. 22, no. 3. P. 428–440. URL: <https://doi.org/10.1080/1523908x.2020.1753181>
109. Programme agreement signed for the Good Governance, Accountable Institutions, Transparency programme in Greece. Norway Grants Financial Mechanism Office. URL: <https://eeagrants.org/news/programme-agreement-signed-good-governance-accountable-institutions-transparency-programme>.
110. Property rights by country, around the world. TheGlobalEconomy.com. URL: https://www.theglobaleconomy.com/rankings/herit_property_rights/.
111. Public Administration in Germany / ed. by S. Kuhlmann et al. Cham : Springer International Publishing, 2021. 415 p. URL: <https://doi.org/10.1007/978-3-030-53697-8>.
112. Public Administration in the Czech Republic / ed. by D. Sláma, F. Zavřel. 2nd ed. Prague : Ministry of the Interior of the Czech Republic, 2018. 70 p. URL: https://eu.eventscloud.com/file_uploads/e9093b29069afb13593f6ac3e0b70cd8_TUEPublicadministrationVazaAdam.pdf.
113. Public services index by country, around the world. TheGlobalEconomy.com. URL: https://www.theglobaleconomy.com/rankings/public_services_index/.
114. Raczowska M. H., Mikula A., Utzig M. Diversification of good governance in European Union countries using the TOPSIS method. *Journal of Modern Science*. 2023. Vol. 53, no. 4. P. 466–483. URL: <https://doi.org/10.13166/jms/176165>

115. Rahman Z. A critical analysis of Good Governance and Enough Good Governance in Bangladesh. IJNRD - International Journal of Novel Research and Development. 2023. Vol. 8, no. 5. P. 204–216. URL: <https://ijnrd.org/papers/IJNRD2305026.pdf>.

116. Refugees and displaced persons index by country, around the world. TheGlobalEconomy.com. URL: https://www.theglobaleconomy.com/rankings/refugees_displaced_persons_index/.

117. Rule of law by country, around the world. TheGlobalEconomy.com. URL: https://www.theglobaleconomy.com/rankings/wb_ruleoflaw/.

118. S. Zouridis, B. Steur. Beyond good governance: The case of the Netherlands. Kennisbank Openbaar Bestuur. URL: <https://www.kennisopenbaarbestuur.nl/documenten/2017/09/01/beyond-good-governance-the-case-of-the-netherlands>.

119. Saito Y. Is good governance a necessary precursor to peace? UNDP GLOBAL. URL: <https://www.undp.org/blog/good-governance-necessary-precursor-peace>.

120. Shevchenko N. Evolution of the basic concepts of public administration. Dnipro Academy of Continuing Education Herald. Series: Public Management and Administration. 2024. P. 15–21. URL: <https://doi.org/10.54891/2786-6998-2024-2-3>

121. Skok J. E. Policy Issue Networks and the Public Policy Cycle: A Structural-Functional Framework for Public Administration. Public Administration Review. 1995. Vol. 55, no. 4. P. 325-332. URL: <https://doi.org/10.2307/977123>

122. Social Capital Index. SolAbility Sustainable Competitiveness. URL: <https://solability.com/the-global-sustainable-competitiveness-index/social-capital>.

123. State legitimacy index by country, around the world. TheGlobalEconomy.com. URL: https://www.theglobaleconomy.com/rankings/state_legitimacy_index/.

124. SWOT Analysis. U.S. Economic Development Administration.
URL: <https://www.eda.gov/resources/comprehensive-economic-development-strategy/content/swot-analysis>.
125. Teketel Lemango. THE PUBLIC ADMINISTRATION COMPARED TO PUBLIC MANAGEMENT AND OTHER SCIENCES The Concept of Public Administration. Academia.edu - Find Research Papers, Topics, Researchers. P. 1020-1024. URL: https://www.academia.edu/5343060/THE_PUBLIC_ADMINISTRATION_COMPARED_TO_PUBLIC_MANAGEMENT_AND_OTHER_SCIENCES_The_Concept_of_Public_Administration.
126. The Global Governance Index. SolAbility Sustainable Intelligence. URL: <https://solability.com/the-global-sustainable-competitiveness-index/global-governance-index>
127. The Global Sustainable Competitiveness Index. SolAbility Sustainable Intelligence. URL: <https://solability.com/the-global-sustainable-competitiveness-index>.
128. Tools on Good Democratic Governance. Council of Europe. URL: <https://www.coe.int/en/web/congress/tools-on-good-governance>.
129. TRACE Bribery Risk Matrix | View Country Risk Scores. TRACE | Compliance Powered by Community. URL: <https://www.traceinternational.org/trace-matrix>.
130. Ukraine | UN E-Government Survey 2024. The United Nations E-Government Knowledgebase (UNeGovKB). URL: <https://publicadministration.un.org/egovkb/en-us/Data/Country-Information/id/180-Ukraine>.
131. Ukraine. Chandler Good Governance Index. URL: <https://chandlergovernmentindex.com/countries/ukraine/>.
132. Ukraine. Enlargement and Eastern Neighbourhood | European Commission. URL: https://enlargement.ec.europa.eu/european-neighbourhood-policy/countries-region/ukraine_en.

133. Ukraine: Freedom in the World 2025 Country Report. Freedom House. URL: <https://freedomhouse.org/country/ukraine/freedom-world/2025>.
134. Unemployment rate forecast by country, around the world. TheGlobalEconomy.com. URL: https://www.theglobaleconomy.com/rankings/unemployment_outlook/.
135. Uneven economic development by country, around the world. TheGlobalEconomy.com. URL: https://www.theglobaleconomy.com/rankings/uneven_economic_development_index/.
136. Voice and accountability by country, around the world. TheGlobalEconomy.com. URL: https://www.theglobaleconomy.com/rankings/wb_voice_accountability/.
137. Vyas, Shikha et al. Progression from ideal state to good governance: an introductory overview. International Journal of Business and Management Studies, vol. 9, no. 1, 2017, pp. 29-49. URL: <https://dergipark.org.tr/en/pub/ijbms/issue/36086/405191>
138. Women political empowerment by country, around the world. TheGlobalEconomy.com. URL: https://www.theglobaleconomy.com/rankings/women_political_empowerment_index/.
139. Worldwide Governance Indicators. DataBank | The World Bank. URL: <https://databank.worldbank.org/source/worldwide-governance-indicators>.
140. Zubal O. P. Implementation of Good Governance Concept in Ukraine: An Analytical Overview of International Indices. Visnyk of Kherson National Technical University. 2025. Vol. 1, No. 3(94). Pp. 393–403. URL: <https://doi.org/10.35546/kntu2078-4481.2025.3.1.47>
141. Zubal O. P. Tools for increasing the level of compliance of the local self-government system of Ukraine with the concept of Good Governance. State policy on local self-government: status, problems and prospects: collection of materials of the 16th All-Ukrainian scientific and practical conference / edited by

Chepelyuk O. V., Filippova V. D., Demchenko V. M. Khmelnytskyi: KhNTU, 2025. 175-179 p. URL: https://nung.edu.ua/sites/default/files/2025-12/%D0%A5%D0%9D%D0%A2%D0%A3_%D0%9C%D0%B0%D1%82%D0%B5%D1%80%D1%96%D0%B0%D0%BB%D0%B8_%D0%BA%D0%BE%D0%BD%D1%84%D0%B5%D1%80%D0%B5%D0%BD%D1%86%D1%96%D1%96%CC%88_%E2%84%96_16_2025.pdf