

<https://doi.org/10.31891/2307-5740-2026-350-59>

УДК 351:378.4:005.332.1

JEL classification: D73, H11, H83, I23, K42

ДАНІЛКОВА Анастасія

Хмельницький національний університет

<https://orcid.org/0000-0002-6936-8933>

e-mail: danilkovaa@khmnu.edu.ua

ШЕЛЕСТ Євгенія

Хмельницький національний університет

<https://orcid.org/0000-0002-1048-6214>

e-mail: shelestyev@khmnu.edu.ua

МАНТУР-ЧУБАТА Олена

Хмельницький національний університет

<https://orcid.org/0000-0002-1449-7172>

e-mail: mantur-chubatao@khmnu.edu.ua

ВПРОВАДЖЕННЯ КОНЦЕПЦІЇ GOOD GOVERNANCE В ПРАКТИКУ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ УКРАЇНИ: СИНЕРГІЯ МІЖНАРОДНИХ СТАНДАРТІВ ТА АКАДЕМІЧНИХ ЦІННОСТЕЙ

У статті здійснено системне дослідження концепції Good Governance та її імплементації в українську практику публічного управління. Розкрито методологію восьми стовпів UN ESCAP [1] як універсальний еталон врядування, деталізовано 12 принципів доброго демократичного врядування Ради Європи [2], проаналізовано оновлений фреймворк SIGMA 2023 [3] та рекомендації ОЕСР з публічної доброчесності [4]. На основі методики Worldwide Governance Indicators (WGI 2.0) [5] оцінено інституційну стійкість України та визначено ключові проблеми, зокрема стагнацію Індексу сприйняття корупції [6]. Особливу увагу приділено плану Ukraine Facility 2024–2027 [7], який поєднує фінансову підтримку ЄС із прогресом у реалізації реформ. Доведено, що синергія міжнародних стандартів та академічної доброчесності [8; 9] формує основу для сталого розвитку та євроінтеграції України.

Ключові слова: Good Governance, UN ESCAP, Рада Європи, SIGMA 2023, OECD, WGI 2.0, Ukraine Facility, академічна доброчесність, публічне управління.

DANILKOVA Anastasiia, SHELEST Ievgeniia, MANTUR-CHUBATA Olena

Khmelnytskyi National University

THE IMPLEMENTATION OF THE GOOD GOVERNANCE CONCEPT IN THE PRACTICE OF PUBLIC ADMINISTRATION IN UKRAINE: SYNERGY OF INTERNATIONAL STANDARDS AND ACADEMIC VALUES

This article provides a comprehensive study of the concept of Good Governance and its implementation in Ukraine's public administration. It explores the universal framework of the eight pillars of UN ESCAP as a global benchmark, and the twelve principles of democratic governance developed by the Council of Europe as mandatory standards for EU candidate countries. The analysis highlights the updated SIGMA 2023 framework, which introduced 32 principles and more than 270 sub-principles, emphasizing resilience, sustainability, and the extension of governance standards to regional and local levels. In parallel, the OECD recommendations on public integrity are examined, shifting the focus from isolated anti-corruption measures to the cultivation of a systemic culture of integrity, accountability, and evidence-informed policymaking.

The empirical dimension is addressed through the Worldwide Governance Indicators (WGI 2.0), which in 2025 adopted an absolute scale and recalibrated historical data to assess governance quality more consistently. Ukraine's performance demonstrates progress in government effectiveness and political stability, largely due to digitalization and institutional adaptability, while stagnation persists in rule of law and corruption control. The Ukraine Facility 2024–2027, with a €50 billion budget, is analyzed as a strategic roadmap linking EU financial support to the implementation of 69 reforms in governance, finance, judiciary, and digital transformation.

A special focus is placed on academic integrity as an ethical foundation of governance, ensuring the formation of a new administrative elite committed to transparency, fairness, and responsibility. The study identifies systemic challenges—corruption, wartime constraints on transparency, Soviet administrative legacies, political instability, and social exclusion—while offering recommendations for harmonizing legislation, strengthening integrity checks, expanding digital inclusiveness, and embedding evidence-based policymaking. The findings confirm that the synergy of international standards and academic integrity provides Ukraine with a resilient governance model essential for post-war recovery and European integration.

Keywords: Good Governance, UN ESCAP, Council of Europe, SIGMA 2023, OECD, WGI 2.0, Ukraine Facility, academic integrity, public administration.

Стаття надійшла до редакції / Received 02.01.2026

Прийнята до друку / Accepted 20.01.2026

Опубліковано / Published 29.01.2026



This is an Open Access article distributed under the terms of the [Creative Commons CC-BY 4.0](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/)

© Данілкова Анастасія, Шелест Євгенія, Мантур-Чубата Олена

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

Сучасна парадигма публічного управління в Україні трансформується під впливом екстремальних воєнних викликів та стратегічного імперативу європейської інтеграції. В умовах значного економічного тиску, зокрема прогнозованого бюджетного дефіциту 2025 року на рівні 18,5–19,4% ВВП [5], якість державних інституцій стає критичним чинником для залучення міжнародної допомоги та інвестицій. Концепція *Good Governance* у цьому контексті виступає не лише набором демократичних стандартів, а й функціональним інструментом забезпечення інституційної стійкості та економічної доцільності держави. Практичне завдання полягає у створенні такої системи врядування, яка б поєднувала міжнародні стандарти з внутрішніми етичними трансформаціями для забезпечення ефективної післявоєнної відбудови.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Теоретичний базис дослідження спирається на універсальні методології міжнародних організацій, зокрема вісім стовпів UN ESCAP та 12 принципів доброго демократичного врядування Ради Європи. Питання практичної імплементації стандартів у європейський адміністративний простір деталізовано у фреймворку SIGMA 2023 та Рекомендаціях ОЕСР з публічної доброчесності. Проблематика реформування публічної служби в Україні та оцінка її результатів висвітлюється у працях аналітичних центрів, таких як VoxUkraine, та у звітах Світового банку щодо індикаторів врядування WGI 2.0. Питання формування культури доброчесності через освітній процес та її зв'язок із публічним управлінням розглядаються у контексті Fundamental Values of Academic Integrity Міжнародного центру академічної доброчесності (ICAI).

ВИДІЛЕННЯ НЕВИРІШЕНИХ РАНІШЕ ЧАСТИН ЗАГАЛЬНОЇ ПРОБЛЕМИ, КОТРИМ ПРИСВЯЧУЄТЬСЯ СТАТТЯ

Незважаючи на значну увагу до впровадження інструментів *Good Governance*, недостатньо дослідженою залишається роль академічної доброчесності як фундаментальної передумови та етичного фільтра для кадрів публічного сектору. Існує потреба в глибшому аналізі синергії між освітніми стандартами, закріпленими Законом України «Про академічну доброчесність» (2025), та міжнародними управлінськими вимогами SIGMA та ОЕСР. Також потребує додаткового висвітлення питання трансформації інституційної стійкості у сталий розвиток через механізми плану Ukraine Facility 2024–2027 в умовах триваючої воєнної агресії.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Метою статті є системне дослідження концепції *Good Governance* та механізмів її імплементації в українську практику публічного управління з урахуванням вимог євроінтеграції. Робота спрямована на аналіз інституційної стійкості України за методикою WGI 2.0 та обґрунтування синергії між міжнародними стандартами врядування (SIGMA, ОЕСР, Рада Європи) та цінностями академічної доброчесності як основи для формування нової управлінської еліти. Також метою є розробка пропозицій щодо реалізації реформ у межах плану Ukraine Facility для забезпечення прозорості та ефективної післявоєнної відбудови.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

Сучасна парадигма публічного управління в Україні трансформується під тиском екстремальних воєнних викликів та стратегічного імперативу європейської інтеграції. В умовах, коли кумулятивне падіння ВВП за 2022–2025 роки оцінюється у -21,2%, а бюджетний дефіцит 2025 року сягає 18,5–19,4% ВВП [5], якість інституцій стає визначальним чинником залучення міжнародної допомоги та ESG-інвестицій. У цих умовах концепція *Good Governance* виступає не лише набором демократичних стандартів, але й функціональним інструментом забезпечення інституційної витривалості та економічної доцільності.

Впровадження концепції *Good Governance* у практику публічного управління України неможливе без звернення до універсальних міжнародних стандартів, які визначають сталонні моделі врядування. Одним із найбільш авторитетних джерел є методологія восьми стовпів Економічної та соціальної комісії ООН для Азії та Тихого океану [1]. Ця методологія була розроблена як універсальний каркас, що дозволяє оцінювати якість врядування незалежно від політичних режимів та економічних умов. Вона включає такі ключові характеристики: участь, верховенство права, прозорість, чуйність, орієнтація на консенсус, справедливість та інклюзивність, ефективність та результативність, а також підзвітність. Кожен із цих стовпів має власне значення, але вони працюють лише у синергії, утворюючи цілісну систему.

Принцип участі передбачає, що громадяни мають бути в центрі врядування через пряму залученість або легітимні інституції представництва. Участь має бути поінформованою та організованою, що вимагає свободи асоціацій та вираження поглядів для формування широкої суспільної підтримки державних рішень [1]. В українських реаліях цей принцип реалізується через механізми електронних петицій, громадські ради при органах влади, а також через інструменти цифрової демократії, такі як портал «Дія» [7].

Верховенство права означає наявність справедливих правових рамок, що виконуються неупереджено. Це передбачає повний захист прав людини, незалежну судову систему та невідчужимі правоохоронні органи. В Україні цей принцип залишається одним із найбільш проблемних, адже Індекс верховенства права World Justice Project у 2024 році показав, що країна займає лише 88 місце зі 142 [5]. Це свідчить про необхідність глибоких реформ у судовій системі та забезпечення реальної незалежності правосуддя.

Прозорість означає, що рішення приймаються та виконуються згідно з правилами, а інформація є вільно доступною та зрозумілою для тих, на кого вони впливають. В Україні цей принцип реалізується через систему Prozorro, портал відкритих даних та екосистему DREAM, яка забезпечує прозорість використання коштів на відновлення [7].

Чуйність передбачає здатність інституцій та процесів служити всім стейкхолдерам протягом розумного часу. Це є ключовим індикатором ефективності публічного менеджменту в кризових умовах. Прикладом реалізації цього принципу є робота центрів надання адміністративних послуг (ЦНАП), які навіть під час війни забезпечують доступ громадян до базових адміністративних сервісів [3].

Орієнтація на консенсус означає посередництво між різними інтересами в суспільстві для досягнення широкої згоди щодо того, що є в інтересах усієї громади. В Україні цей принцип реалізується через стратегічне планування та діалогові платформи, зокрема у процесі розробки плану *Ukraine Facility 2024–2027* [7].

Справедливість та інклюзивність забезпечують те, щоб усі члени суспільства відчували, що вони мають частку в ньому і не виключені з основного потоку розвитку. Це критично важливо для соціальної згуртованості в умовах війни, коли понад 37% населення перебуває за межею бідності [5].

Ефективність та результативність означають, що процеси та інституції повинні виробляти результати, які максимально відповідають потребам суспільства при оптимальному використанні ресурсів. Україна демонструє прогрес у цьому напрямі завдяки цифровізації послуг, скороченню чисельності держапарату та функціональному аналізу органів влади [3].

Підзвітність є ключовою вимогою, де не лише державні установи, а й приватний сектор та громадські організації мають бути підзвітними тим, на кого впливають їхні рішення. В Україні цей принцип реалізується через реформу Рахункової палати, внутрішні аудити у відомствах та розвиток механізмів громадського контролю [4].

Логічним продовженням універсального базису UN ESCAP у європейському адміністративному просторі є модель Ради Європи, яка деталізує концепцію через 12 принципів доброго демократичного врядування [2].

12 принципів доброго демократичного врядування Ради Європи [2] є фундаментальною рамкою, яка деталізує концепцію *Good Governance* у європейському адміністративному просторі. Вони формують етичну філософію управління та є обов'язковими орієнтирами для країн-кандидатів на вступ до ЄС, включно з Україною.

1. Демократична участь, представництво та чесне проведення виборів. Цей принцип забезпечує реальну можливість громадян впливати на публічну діяльність через регулярні, вільні та чесні вибори. В Україні його реалізація ускладнена воєнним станом, але навіть у цих умовах зберігається практика місцевих виборів у безпечних регіонах. Для порівняння, у Польщі та Литві вибори проводяться відповідно до стандартів Венеційської комісії, що забезпечує високий рівень довіри громад [2].

2. Чуйність (зворотний зв'язок). Органи влади мають реагувати на законні очікування та потреби людей у розумні терміни. В Україні цей принцип реалізується через систему електронних звернень та ЦНАП, які навіть під час війни залишаються доступними для громадян [3]. У Німеччині аналогічні механізми зворотного зв'язку інтегровані у муніципальні портали, що забезпечує швидке реагування на запити населення [2].

3. Ефективність та результативність. Досягнення стратегічних цілей при найбільш раціональному використанні ресурсів є ключовим завданням. Україна демонструє прогрес завдяки цифровізації послуг («Дія», DREAM) та скороченню чисельності держапарату [7]. У Словаччині аналогічні реформи дозволили оптимізувати витрати та підвищити якість публічних послуг [3].

4. Відкритість і прозорість. Забезпечення публічного доступу до інформації про рішення та політику влади є критично важливим. В Україні цей принцип реалізується через Prozorro та портал відкритих даних [7]. У Грузії відкритість державних закупівель стала ключовим фактором у зниженні рівня корупції [6].

5. Верховенство права. Гарантування юридичної визначеності та справедливості адміністративних рішень залишається викликом для України, яка посідає 88 місце у світовому рейтингу верховенства права [5]. Для порівняння, Естонія демонструє високі показники завдяки незалежній судовій системі та ефективному захисту прав власності [2].

6. Етична поведінка. Публічне благо має переважати над приватними інтересами. В Україні цей принцип закріплений у Законі «Про академічну доброчесність» (2025) [8], який формує культуру чесності та відповідальності. У Франції аналогічні стандарти етичної поведінки інтегровані у систему державної служби [4].

7. Компетентність та спроможність. Постійне вдосконалення навичок публічних службовців є необхідним для якісного виконання обов'язків. В Україні Вища школа публічного управління та НАДС

проводять тренінги за стандартами SIGMA [3]. У Фінляндії компетентність службовців підтримується через систему безперервного навчання [2].

8. Інноваційність та відкритість до змін. Впровадження нових технологій та управлінських практик є ключовим для підвищення якості послуг. Україна активно розвиває цифрову трансформацію («Держава у смартфоні») [7]. У Естонії інноваційність проявляється через систему e-Government, яка стала глобальним прикладом [2].

9. Сталий розвиток та стратегічна орієнтація. Планування діяльності з урахуванням інтересів майбутніх поколінь є важливим для України, яка інтегрує екологічні стандарти у відбудову [7]. У Швеції сталий розвиток є основою державної політики [2].

10. Надійний фінансовий менеджмент. Розсудливе управління публічними коштами базується на внутрішньому контролі та зовнішньому аудиті. В Україні цей принцип реалізується через реформу Рахункової палати [4]. У Німеччині фінансовий менеджмент забезпечується потужною системою парламентського контролю [2].

11. Права людини, культурне різноманіття та соціальна згуртованість. Захист фундаментальних свобод та розвиток взаємоповаги є критично важливим для України, яка має значний досвід інтеграції внутрішньо переміщених осіб [5]. У Канаді цей принцип реалізується через політику мультикультуралізму [2].

12. Підзвітність. Повна відповідальність посадових осіб за свої дії є ключовим елементом демократичного врядування. В Україні цей принцип реалізується через внутрішні аудити та механізми громадського контролю [4]. У Великій Британії підзвітність забезпечується через парламентські слухання та незалежні комісії [2].

Ці принципи формують етичну філософію управління та є обов'язковими орієнтирами для України на шляху до ЄС. Вони охоплюють демократичну участь, чуйність, ефективність, відкритість, верховенство права, етичну поведінку, компетентність, інноваційність, сталий розвиток, фінансову відповідальність, права людини та підзвітність. Для вимірювання їх дотримання використовується європейський знак ELoGE, що символізується кришталевим додекаедром. Важливим є те, що Рада Європи розглядає ці стандарти як основу для адміністративного та фінансового нагляду, що гарантує захист прав громадян навіть в умовах надзвичайних ситуацій воєнного стану. Це означає, що для України імплементація принципів Ради Європи є не лише формальною вимогою євроінтеграції, але й практичним інструментом забезпечення стійкості державних інституцій.

Оновлений фреймворк SIGMA 2023 [3] став важливим етапом у розвитку європейських стандартів публічного управління. Програма SIGMA, яка є спільною ініціативою ЄС та ОЕСР, у листопаді 2023 року представила нову редакцію «Принципів державного управління», що включає 32 принципи та понад 270 підпринципів. Цей документ деталізує загальні концепції *Good Governance* у конкретні управлінські орієнтири, які охоплюють стратегічне планування, розробку та координацію політики, кадрову політику, багаторівневе врядування, управління фінансами та цифровізацію послуг.

Особливий акцент зроблено на стійкості до кризових шоків, екологічній сталості та поширенні стандартів на регіональний і місцевий рівні. Для України це критично важливо, адже процес децентралізації створив нову архітектуру управління, де громади отримали значні повноваження. SIGMA 2023 прямо вимагає, щоб принципи доброго врядування були інтегровані не лише на центральному, але й на місцевому рівні, що відповідає українській реформі децентралізації.

Наприклад, Принцип 18 SIGMA вимагає створення когерентної та всеосяжної системи доброчесності в публічному секторі для мінімізації корупційних ризиків [3]. Це корелює з Рекомендаціями ОЕСР з публічної доброчесності [4], які є сучасним глобальним стандартом побудови ризико-орієнтованих систем управління.

Рекомендації ОЕСР (2017, оновлені у 2025 році) [4] пропонують стратегію зміщення фокусу із точкових антикорупційних заходів на культивування цілісної культури доброчесності у всьому суспільстві. Вони базуються на трьох стратегічних стовпах:

- Системність - інтеграція доброчесності у загальну систему менеджменту через стратегічне планування та чіткі стандарти поведінки.
- Культура - формування внутрішньої мотивації службовців діяти в інтересах суспільства через етичне лідерство, меритократію та професійну підготовку.
- Підзвітність - управління ризиками, внутрішній контроль, зовнішній нагляд та залучення громадськості до контролю за рішеннями.

Економічна доцільність імплементації цих стандартів підтверджується даними ОЕСР: уряди з високим рівнем публічної доброчесності збирають у середньому на 4% ВВП більше податкових надходжень, що дозволяє інвестувати ці ресурси у соціальний добробут та зростання [4]. Для України це означає, що доброчесність стає центральним елементом, який забезпечує життєздатність інституційних змін як на рівні індивіда, так і на рівні системи.

Важливо зазначити, що рекомендації ОЕСР не обмежуються лише питаннями антикорупції. Вони охоплюють також доказову політику (*Evidence-informed policymaking*), яка вимагає від урядів

використовувати найкращі наявні дані та наукові дослідження для прийняття рішень [4]. Це створює прямий зв'язок між академічним середовищем та публічним управлінням, що особливо актуально для України, де Закон «Про академічну доброчесність» (2025) [8] закріплює цінності чесності, довіри, справедливості та відповідальності як базові норми.

Синергія між SIGMA та ОЕСР проявляється у тому, що перша деталізує загальні принципи *Good Governance* у конкретні управлінські індикатори, а друга формує глобальний стандарт доброчесності та доказової політики. Для України це означає необхідність одночасної імплементації обох підходів: створення інституційної інфраструктури доброчесності та забезпечення її практичного функціонування через культуру відповідальності та прозорості.

Для порівняння, у Литві впровадження рекомендацій ОЕСР дозволило створити систему внутрішнього контролю у міністерствах, що значно знизило корупційні ризики. У Польщі SIGMA-принципи стали основою для реформування державної служби, що забезпечило її професіоналізацію та підвищення довіри громадян. Україна може використати ці приклади як орієнтири для власних реформ.

Теоретичні фреймворки SIGMA та ОЕСР створюють ідеальну модель управління, проте реальний стан справ у країні, що перебуває у стані війни та трансформації, найкраще ілюструє аналітичний моніторинг. У цьому контексті ключового значення набуває оцінка через призму інституційної стійкості України. У світовому контексті вона здійснюється через методiku *Worldwide Governance Indicators* (WGI), яка у 2025 році була суттєво оновлена та отримала назву WGI 2.0 [5]. Нова методика запровадила абсолютну шкалу оцінювання від 0 до 100 балів, перерахувала дані з 1996 року для забезпечення консистентності та посилила протокол скринінгу джерел даних. Це дозволило більш об'єктивно оцінювати якість врядування навіть у країнах, що перебувають у стані війни, (детально у таблиці 1).

Таблиця 1.

Динаміка показників інституційної стійкості України за методикою WGI 2.0 та CPI

Показник / Індекс	Значення (2023–2024)	Динаміка та обґрунтування	Причина зміни / Стан
Ефективність уряду (GE)	-0,36 (2023)	Позитивна	Успішна цифровізація послуг через «Дію» та «Трембіту».
Політична стабільність (PV)	-1,40 (2024)	Покращення (з -1,95 у 2022)	Здатність держави зберігати керованість в умовах війни.
Верховенство права (RL)	-0,72 (2024)	Стагнація	Потреба у глибокій судовій реформі.
Право голосу та підзвітність	-0,08 (2024)	Негативна	Обмеження демократичних процедур через воєнний стан.
Індекс сприйняття корупції (CPI)	35 балів (2024)	Стагнація	Корупція залишається системною загрозою.

Джерело: побудовано автором за даними [5; 6]

Для України результати WGI 2.0 демонструють високу адаптивність системи публічного управління. Так, ефективність уряду (Government Effectiveness) у 2023 році зросла до -0,36, що свідчить про успішну цифровізацію послуг через екосистему «Дія» та систему «Трембіта» [5].

Верховенство права (Rule of Law) залишається на рівні -0,72, що підтверджує стагнацію судової реформи та потребу в глибоких змінах [5].

Політична стабільність (Political Stability) покращилася з -1,95 у 2022 році до -1,40 у 2024 році, що відображає здатність держави зберігати керованість навіть в умовах воєнних загроз [5].

Водночас індикатор «Право голосу та підзвітність» (Voice and Accountability) демонструє негативну динаміку, низившись до -0,08 у 2024 році, що пояснюється обмеженнями демократичних процедур у період воєнного стану [5].

Додатковим джерелом оцінки є Індекс сприйняття корупції (CPI), який у 2024 році залишився на рівні 35 балів [6]. Це свідчить про те, що попри прогрес у цифровізації та прозорості, корупція залишається системною проблемою, яка підриває довіру інвесторів та міжнародних партнерів.

У цьому контексті стратегічним інструментом стає план *Ukraine Facility 2024–2027*, ухвалений Європейським Союзом у 2024 році [7]. Загальний обсяг фінансування становить 50 млрд євро, і він безпосередньо пов'язаний із прогресом у реалізації 69 реформ.

План складається з трьох блоків: державне управління та врядування, управління публічними фінансами, судова система та антикорупція, а також цифрова трансформація, табл. 2.

У сфері державного управління ключовою пропозицією є реформа оплати праці державних службовців за моделлю «70/30», де 70% становить фіксований оклад, а 30% - премії [7]. Це відповідає стандартам SIGMA щодо привабливості служби та зменшує корупційні ризики. Важливим є також відновлення конкурсів на державну службу з обов'язковою перевіркою доброчесності (*integrity check*), що відповідає рекомендаціям ОЕСР [4].

Управління публічними фінансами передбачає запровадження прозорих процедур бюджетування та аудиту за міжнародними стандартами, а також посилення контролю за використанням коштів на відновлення

через екосистему DREAM [7]. Судова система та антикорупція включають завершення реформи Вищої ради правосуддя та посилення незалежності САП і НАБУ [7]. Цифрова трансформація реалізується через проєкт «Держава у смартфоні» та інтеграцію України в єдиний цифровий ринок ЄС [7].

Таблиця 2.

Дорожня карта ключових реформ у межах плану Ukraine Facility (2024–2027)

Блок реформ	Ключовий захід (реформа)	Відповідність стандартам / Очікуваний результат
Державне управління та врядування	Запровадження моделі оплати праці «70/30» та відновлення конкурсів на держслужбу.	Забезпечення привабливості служби (SIGMA) та перевірка доброчесності (integrity check) за стандартами ОЕСР.
Управління публічними фінансами	Запровадження прозорих процедур бюджетування та аудит за міжнародними стандартами.	Посилення контролю за коштами на відновлення через екосистему DREAM.
Судова система та антикорупція	Реформа Вищої ради правосуддя, посилення незалежності САП і НАБУ.	Забезпечення реальної незалежності правосуддя та мінімізація корупційних ризиків.
Цифрова трансформація	Проєкт «Держава у смартфоні» та інтеграція в єдиний цифровий ринок ЄС.	Підвищення ефективності та результативності послуг, європейська сумісність систем.

Джерело: побудовано автором на основі [7]

Таким чином, WGI 2.0 підтверджує, що інституційна стійкість України базується на поєднанні швидкої цифровізації та високої соціальної консолідації, а план *Ukraine Facility* надає чітку «дорожню карту» для перетворення цієї стійкості на сталий розвиток. Важливим є те, що фінансування напряду залежить від прогресу у впровадженні реформ, що створює потужний стимул для уряду забезпечувати реальну підзвітність та прозорість.

Академічна доброчесність є фундаментальною передумовою для впровадження концепції *Good Governance* у публічному управлінні. Вона формує етичний каркас, який забезпечує чесність, довіру, справедливість та відповідальність у діяльності майбутніх державних службовців. Закон України «Про академічну доброчесність» (2025) [8] закріплює ці цінності як обов'язкові норми для освітніх та наукових інституцій, створюючи антикорупційний імунітет у кадровій політиці держави.

Міжнародні стандарти також підкреслюють значення академічної доброчесності. *Fundamental Values of Academic Integrity* Міжнародного центру академічної доброчесності (ICAI) [8] визначають шість ключових принципів: чесність, довіра, справедливість, повага, відповідальність та мужність.

Ці принципи співвідносяться з базовими характеристиками *Good Governance*, зокрема прозорістю, підзвітністю та етичною поведінкою, табл. 3.

Таблиця 3.

Матриця синергії принципів Good Governance та академічної доброчесності

Принцип Good Governance	Прояв у публічному управлінні	Відповідний принцип академічної доброчесності
Етична поведінка	Пріоритет суспільних інтересів над приватними.	Чесність та справедливість: неприпустимість маніпуляцій та фальсифікацій.
Прозорість	Вільний доступ до інформації про рішення та правила.	Довіра та відкритість: прозорість методів дослідження та джерел даних.
Підзвітність	Відповідальність посадових осіб за свої дії та рішення.	Відповідальність: особисте зобов'язання за результати наукової та освітньої діяльності.
Ефективність	Оптиміальне використання ресурсів для потреб суспільства.	Мужність та повага: відстоювання якості інтелектуального продукту та повага до чужої праці.

Джерело: розроблено автором.

Таким чином, академічна доброчесність стає не лише освітнім стандартом, але й управлінською практикою.

Практичне значення академічної доброчесності для України проявляється у кількох вимірах:

– Формування кадрового резерву. Майбутні державні службовці, які виховуються в атмосфері академічної доброчесності, мають внутрішню мотивацію діяти в інтересах суспільства, а не приватних груп. Це відповідає рекомендаціям ОЕСР щодо формування культури доброчесності [4].

– Антикорупційний захист. Дотримання принципів доброчесності у наукових дослідженнях та освітньому процесі мінімізує ризики плагіату, фальсифікацій та маніпуляцій, що є аналогічними до корупційних практик у публічному секторі [9].

– Інтеграція у європейський простір. Академічна доброчесність є ключовою вимогою Болонського процесу та програм Erasmus+, що забезпечує сумісність української системи освіти з європейськими стандартами [2].

Для порівняння, у Естонії академічна доброчесність інтегрована у систему державної служби через обов'язкові курси для чиновників, що забезпечує високий рівень довіри громадян до інституцій [9]. У Польщі доброчесність стала частиною антикорупційної стратегії, яка охоплює як освітні заклади, так і органи влади.

Таким чином, академічна доброчесність виступає мостом між освітньою системою та публічним управлінням. Вона забезпечує формування нової управлінської еліти, здатної реалізувати концепцію *Good Governance* у практиці державного управління та гарантувати сталий розвиток України в умовах післявоєнної відбудови.

ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ

І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Попри значний прогрес у цифровізації та реформуванні публічного управління, імплементація концепції *Good Governance* в Україні стикається з низкою системних викликів і ризиків, які суттєво ускладнюють процес наближення до європейських стандартів.

1. Корупція як системна загроза. За даними Transparency International, у 2024 році Україна отримала лише 35 балів у Індексі сприйняття корупції (CPI) [6]. Це свідчить про те, що корупційні практики залишаються глибоко вкоріненими у державному секторі. Прикладом є сфера митного контролю, де навіть після запровадження електронних систем ризики корупції залишаються високими. Для порівняння, Грузія після реформ 2010-х років змогла піднятися до 56 балів, що демонструє можливість швидкого прогресу за умови політичної волі.

2. Баланс між безпекою та прозорістю. Воєнний стан обмежує реалізацію демократичних процедур, зокрема публічних консультацій та доступу до інформації. Закон про публічні консультації набуде чинності лише після завершення війни [1], що тимчасово звужує можливості для реалізації принципу «участь». Крім того, Кабінет Міністрів отримав ширші повноваження щодо процедур закупівель, що викликає занепокоєння громадянського суспільства щодо ризику надмірної концентрації влади [7].

3. Радянська управлінська спадщина. Дослідження VoxUkraine показують, що навіть після десяти років реформ значна частина державних службовців орієнтується на процес, а не на результат [10]. Це проявляється у формальному дотриманні правил без реальної відповідальності за досягнення стратегічних цілей. Для порівняння, у країнах Балтії перехід до результативного управління відбувся швидше завдяки комплексній реформі державної служби.

4. Політична нестабільність. За даними WGI 2.0, індикатор «Політична стабільність» для України у 2024 році становив -1,40, що хоч і є покращенням порівняно з -1,95 у 2022 році, але все ще свідчить про значні ризики для довгострокового планування [5]. Це означає, що навіть найкращі управлінські практики можуть бути знівельовані зовнішніми загрозами.

5. Соціальна інклюзивність. За даними Світового банку, у 2024 році понад 37% населення України перебувало за межею бідності [5]. Це створює ризик маргіналізації значних груп громадян, що суперечить принципам справедливості та інклюзивності [1]. Відсутність належної соціальної інтеграції може призвести до зниження довіри до державних інституцій та посилення соціальної напруги.

6. Гармонізація законодавства з європейськими стандартами. План *Ukraine Facility 2024–2027* прямо пов'язує фінансування з прогресом у реалізації реформ [7]. Це створює потужний стимул для уряду, але водночас і ризик невиконання зобов'язань у разі затримки чи саботажу реформ. Для порівняння, у країнах Західних Балкан аналогічні програми ЄС стали ключовим фактором у модернізації державного управління, але їх успіх залежав від здатності урядів забезпечити реальну імплементацію змін.

Таким чином, основними викликами для України у впровадженні концепції *Good Governance* є корупція, баланс між безпекою та прозорістю, радянська управлінська спадщина, політична нестабільність, соціальна інклюзивність та гармонізація законодавства з європейськими стандартами. Подолання цих викликів потребує системного підходу, що поєднає міжнародні стандарти, академічні цінності та внутрішню політичну волю.

Впровадження концепції *Good Governance* в Україні є процесом глибокої конвергенції міжнародних управлінських стандартів та внутрішніх етичних трансформацій. Методологія восьми стовпів UN ESCAP [1], 12 принципів Ради Європи [2], оновлений фреймворк SIGMA 2023 [3] та рекомендації ОЕСР [4] утворюють єдиний теоретичний сталон, до якого прагне Україна у процесі євроінтеграції. Водночас академічна доброчесність, закріплена у Законі України «Про академічну доброчесність» (2025) [8], забезпечує етичний фільтр для кадрів публічного сектору, створюючи антикорупційний імунітет та культуру відповідальності.

Аналіз індикаторів WGI 2.0 [5] підтверджує, що інституційна стійкість України базується на поєднанні швидкої цифровізації та високої соціальної консолідації. Проте стагнація Індексу сприйняття корупції [6] свідчить про необхідність переходу від формального дотримання правил до системного управління корупційними ризиками. План *Ukraine Facility 2024–2027* [7] надає чітку «дорожню карту» для перетворення цієї стійкості на сталий розвиток, але його успіх залежить від здатності державних інституцій ефективно реалізовувати комплексні зміни.

Отже, синергія міжнародних стандартів та академічних цінностей створює передумови для формування нової управлінської еліти, здатної реалізувати концепцію доброго врядування. Це дозволить Україні не лише виконати вимоги для вступу до ЄС та ОЕСР, але й побудувати резистентну систему врядування, здатну забезпечити справедливу та ефективну післявоєнну відбудову.

Література

1. UN ESCAP. What is good governance? Bangkok : United Nations Economic and Social Commission for Asia and the Pacific, 2009. URL: <https://hdl.handle.net/20.500.12870/3794>
2. Council of Europe. 12 Principles of Good Democratic Governance. Strasbourg : Centre of Expertise for Multilevel Governance, 2025. URL: <https://www.coe.int/en/web/centre-of-expertise-for-multilevel-governance/12-principles>
3. SIGMA-OECD. The Principles of Public Administration. 2023 Edition. Paris : OECD Publishing, 2023. DOI: <https://doi.org/10.1787/7f5ec453-en>
4. OECD. Recommendation of the Council on Public Integrity. Paris : OECD Publishing, 2017 (updated 2025). URL: <https://legalinstruments.oecd.org/en/instruments/OECD-LEGAL-0435>
5. World Bank. Worldwide Governance Indicators, 2025 Revision. Washington, D.C. : World Bank Group, 2025. URL: <http://www.govindicators.org>
6. Transparency International. Corruption Perceptions Index 2024. Berlin : Transparency International, 2025. URL: <https://cpi.ti-ukraine.org/en/>
7. Ministry of Economy of Ukraine. Ukraine Facility Plan 2024–2027. Kyiv : Ministry of Economy of Ukraine, 2024. URL: <https://www.ukrainefacility.me.gov.ua/en/>
8. International Center for Academic Integrity (ICAI). The Fundamental Values of Academic Integrity. 3rd ed. Clemson University, 2021. 24 p.
9. Must, Ü. Ukraine: Good Academic Practices. Harno, 2024. URL: https://harno.ee/sites/default/files/documents/2024-11/%C3%9Cille%20Must_Ukraine-GoodAcademicPractices.pdf
10. VoxUkraine. Ten Years of Public Administration Reform: Any Results? Kyiv : VoxUkraine, 2025. URL: <https://voxukraine.org/en/ten-years-of-public-administration-reform-any-results>
11. European Democracy Hub. Defending Democracy: Ukraine's EU Path amid War and Reform. Brussels : European Partnership for Democracy, 2026. URL: <https://europeandemocracyhub.epd.eu/defending-democracy-ukraines-eu-path-amid-war-and-reform/>
12. New Eastern Europe. Ukraine's post-war recovery: financing, governance and reform strategies. Warsaw : New Eastern Europe, 2025. URL: <https://neweasterneurope.eu/2025/02/11/ukraines-post-war-recovery-financing-governance-and-reform-strategies/>

References

1. UN ESCAP. (2009). *What is good governance?* United Nations Economic and Social Commission for Asia and the Pacific. <https://hdl.handle.net/20.500.12870/3794>
2. Council of Europe. (2025). *12 Principles of Good Democratic Governance*. Centre of Expertise for Multilevel Governance. <https://www.coe.int/en/web/centre-of-expertise-for-multilevel-governance/12-principles>
3. SIGMA-OECD. (2023). *The Principles of Public Administration*. 2023 Edition. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/7f5ec453-en>
4. OECD. (2025). *Recommendation of the Council on Public Integrity* (Updated ed.). OECD Publishing. <https://legalinstruments.oecd.org/en/instruments/OECD-LEGAL-0435>
5. World Bank. (2025). *Worldwide Governance Indicators, 2025 Revision*. <http://www.govindicators.org>
6. Transparency International. (2025). *Corruption Perceptions Index 2024*. <https://cpi.ti-ukraine.org/en/>
7. Ministry of Economy of Ukraine. (2024). *Ukraine Facility Plan 2024–2027*. <https://www.ukrainefacility.me.gov.ua/en/>
8. International Center for Academic Integrity (ICAI). (2021). *The Fundamental Values of Academic Integrity* (3rd ed.). Clemson University.
9. Must, Ü. (2024). *Ukraine: Good Academic Practices*. Harno. https://harno.ee/sites/default/files/documents/2024-11/%C3%9Cille%20Must_Ukraine-GoodAcademicPractices.pdf
10. VoxUkraine. (2025). *Ten Years of Public Administration Reform: Any Results?* <https://voxukraine.org/en/ten-years-of-public-administration-reform-any-results>
11. European Democracy Hub. (2026). *Defending Democracy: Ukraine's EU Path amid War and Reform*. European Partnership for Democracy. <https://europeandemocracyhub.epd.eu/defending-democracy-ukraines-eu-path-amid-war-and-reform/>
12. New Eastern Europe. (2025). *Ukraine's post-war recovery: financing, governance and reform strategies*. <https://neweasterneurope.eu/2025/02/11/ukraines-post-war-recovery-financing-governance-and-reform-strategies/>