

Належне урядування як основа успішної реалізації державної євроінтеграційної політики України

Вступними положеннями Угоди про асоціацію між Україною, з однієї сторони, та Європейським Союзом, Європейським співтовариством з атомної енергії та їхніми державами-членами, з іншої сторони закріплено важливі позиції, що торкаються питань належного урядування, яке на сьогодні є орієнтиром не тільки для державного управління України, а й для світового публічного управління. Концепція належного урядування, що набула активного звучання наприкінці ХХ століття, базується на принципах належного урядування. На підставі опрацювання всієї сукупності принципів у кількості 32 позицій, що розподілені на 6 тематичних сфер, було умотивовано та надано пропозиції щодо їх подальшого розвитку. Запровадження у практику вказаних принципів належного урядування сприятиме підвищенню ефективності як вітчизняного, так і світового державного управління. На подальший розвиток державного управління України в контексті процесів євроінтеграції умотивовано та запропоновано формування документа державної політики «Біла книга: державне управління в Україні» в контексті такої структури: досягнення (короткий опис результатів реформування державного управління в Україні); орієнтири (опис принципів належного урядування як головного орієнтира в реформуванні державного управління); сучасний стан (опис стану державного управління в Україні на момент проведення дослідження); проблеми (опис проблемних позицій, у тому числі на підставі оцінки відповідності державного управління в Україні принципам належного урядування); умотивування реформування (аргументація на користь проведення подальших реформ у сфері державного управління в Україні); мета та методологія (ідентифікація головної мети, цілей та завдань дослідження, методів та прийомів, що застосовуються в процесі дослідження); аналіз досліджень (опис результатів основних сучасних науково-практичних досліджень у галузі державного управління як в Україні, так і світу); напрями реформування та шляхи їх реалізації (опис векторів подальшого розвитку державного управління як в Україні, а також проєктів рішень на реалізації останніх (основних та альтернативних)); результати (опис namічених результатів, ризиків та загроз щодо їх отримання (основних та альтернативних)); висновки (логічний підсумок щодо представленого матеріалу); бібліографія; додатки. У межах відповідного змістовного розділу визначено найбільш проблемні позиції державного управління в Україні. Запровадження вказаної структури дозволить досягти документу «Біла книга: державне управління в Україні» наукової обґрунтованості, всеохопності в часі та просторі, альтернативності щодо підходів, що сприятиме успішному євроінтеграційному розвитку державного управління в Україні.

Ключові слова: державне управління євроінтеграційним процесом; належне урядування; принципи; Біла книга.

Актуальність теми. Угодою про асоціацію між Україною, з однієї сторони, та Європейським Союзом, Європейським співтовариством з атомної енергії та їхніми державами-членами, з іншої сторони було закріплено багато політичних, економічних та правових положень вказаного вище процесу. Втім, вступними положеннями Угоди про асоціацію декларувалися не менш важливі позиції; йдеться про так зване належне урядування, прихильність до якого знайшла своє відображення в ст. 3 Розділу I «Загальні принципи», в якій заявлено, що [11]: «верховенство права, належне урядування, боротьба з корупцією, боротьба з різними формами транснаціональної організованої злочинності й тероризмом, сприяння сталому розвитку і ефективній багатосторонності є головними принципами для посилення відносин між Україною та ЄС». Згодом і Європейський Союз підтвердив, що реформа державного управління є фундаментом процесу розширення ЄС загалом [14, 6]. 8 років потому Європейська Комісія в Комюніке до Європейського парламенту (COM (2022) 528 остаточне) оголосила реформу державного управління в країнах-кандидатах первинною підставою для їх вступу до ЄС [13, с. 20], презентувала свою позицію щодо головної мети останнього – «реагувати на нові проблеми та діяти на благо громадян» [17, с. 7] – та визначила проблемні позиції в сфері державного управління країн-кандидатів на вступ до ЄС, зокрема [13, с. 20]: «Державні установи та органи управління мають реагувати на суспільні проблеми та ефективно проводити політику. Модернізація органів державного управління залишається ключовою проблемою в державах-кандидатах на вступ до ЄС. Політизація продовжує підривати спроможності органів державного управління і їхню привабливість як працевластувачів. Хоча в цілому є усвідомлення основних потреб у

реформах задля створення більш професійних органів державного управління, що ґрунтуються на заслугах, вдосконалення планування політики, державних фінансів, управління персоналом та підзвітності вимагатиме більше лідерства та зусиль». Варто зазначити, що таке підкреслено поважне ставлення ЄС до належного урядування не викликає питань, оскільки статтею 41 Хартії основних прав ЄС належне урядування набуло статус права громадян ЄС [12]. Отже, належне урядування є головним орієнтиром у подальшій розбудові вітчизняного державного управління в контексті євроінтеграційних процесів.

Аналіз останніх досліджень та публікацій, на які спирається автор. Слід акцентувати, що загалом опрацювання положень належного урядування відбувалося досить повільно у вітчизняному державо-творчому полі (зважаючи на те, що перші згадки про належне урядування в міжнародних документах зустрічаються з 1996 року [9]); втім, роботу в цьому напрямі вочевидь прискорила Угода про асоціацію між Україною, з однієї сторони, та Європейським Союзом, Європейським співтовариством з атомної енергії та їхніми державами-членами, з іншої сторони, оскільки вже в 2016 році світ побачила Стратегія реформування державного управління України на період до 2021 року [2], а в 2021 – її правонаступниця Стратегія реформування державного управління України на 2022–2025 роки [3], в яких є чіткі посилення на принципи належного урядування, сформовані в межах реалізації Програми підтримки вдосконалення урядування та менеджменту (SIGMA) [5].

На сьогодні досить значна кількість вчених опрацювала тією чи іншою мірою питання належного урядування, зокрема дослідження у цьому напрямі вели: А.Антонов, І.Приходько, Л.Антонова, С.Волинець, І.О. Кулик, Г.Шаульська, В.Зозуля, І.Ніколіна, К.Герасимюк, К.Герасімюк, О.Марцинюк, Ю.Кіріченко, Г.Кухарева, Н.Жмур, Ю.Шмаленко, Б.Шевчук, Г.Капленко, А.Стасюшин, А.Пухтецька, Д.Сітар, О.Радишевська, В.Цимбалюк, Н.Галіцина, Н.Гришина, О.Дніпров, В.Марчук, В.В. Савіцька, Я.Берзанюк, К.В. Бережна, О.Бедний, В.Марчук, О.Глазун, О.Ткаля, М.Демідова, О.Муза, Н.С. Павлов, С.Ходацький, Є.Дояр, А.Ковтун, О.Проневич, Т.Коляда та інші.

Втім, найбільш ґрунтованими слід вбачати цикл досліджень вчених з державного управління Державного університету «Житомирська політехніка», що були присвячені принципам належного урядування.

Так в праці «Імплементація принципів належного урядування в контексті євроінтеграції України» автори опрацювали сукупність принципів належного урядування, що були розроблені та презентовані у 2023 році в межах Програми підтримки вдосконалення урядування та менеджменту (SIGMA), та провели їх критичний аналіз на предмет застосування в Україні [6].

У праці «Розвиток принципів належного урядування в контексті процесів євроінтеграції» автори надали характеристику принципам належного урядування, що містяться в Білій книзі європейського самоврядування (2001 р.), були закріплені Стратегією інновацій та доброго урядування на місцевому рівні Ради Європи (2007 р.) та принципів належного урядування, що були оприлюднені Організацією економічного співробітництва та розвитку у 2023 р. [7].

У праці «Принципи належного урядування на сучасному етапі розвитку людства: категоризація та концептуалізація» автори: дослідили генезис формування принципів належного урядування впродовж 25 років, надали визначення поняття «принципи належного урядування», під яким автори пропонують розуміти базові вихідні положення функціонування та побудови перманентних взаємовідносин інститутів публічної влади, громадянського суспільства та людей-громадян, як вільних індивідів, у процесі управління політичними, економічними, соціальними та екологічними процесами демократичного суспільства задля його довготривалого сталого розвитку, сформулювали пропозиції щодо удосконалення системи принципів належного урядування, зокрема розширення їх складу [9].

У праці «Управління державними фінансами в контексті належного урядування» автори надали визначення поняттю «належне урядування», під яким автори розуміють функціонування та побудову перманентних взаємовідносин інститутів публічної влади, громадянського суспільства та людей-громадян як вільних індивідів у процесі управління політичними, економічними, соціальними та екологічними процесами демократичного суспільства задля його довготривалого сталого розвитку та поняттю «управління державними фінансами» в контексті належного урядування, а також на основі опрацювання принципів належного урядування сформулювали рекомендації з розвитку останніх у межах однойменного кластера [10].

Метою статті є подальший розвиток положень державного управління в Україні в контексті реалізації концепції належного урядування в умовах європейської інтеграції України.

Викладення основного матеріалу. Повертаючись до сучасних принципів належного урядування, зазначимо, що вони сформовані за співпраці ЄС та ОЕСР в межах Програми підтримки вдосконалення урядування та менеджменту (SIGMA) [17]. Вся сукупність принципів у кількості 270 позицій поділена на 6 тематичних сфер, а саме [17, с. 4–5]:

- «Стратегія (Принцип 1: Створено та успішно впроваджено комплексний, надійний та сталий порядок денний реформи державного управління, що сприяє інноваціям та постійному удосконаленню);

- розроблення та узгодження політики (Принцип 2: Державна політика є узгодженою та ефективно координується центром уряду; рішення готуються та комунікуються чітко та прозоро; Принцип 3: Уряд планує та контролює державну політику в ефективний та інклюзивний спосіб відповідно до фінансового простору уряду; Принцип 4: Державна політика розробляється на основі даних та аналізу, із дотриманням чітких і послідовних правил законотворчої діяльності; закони та нормативно-правові акти легкодоступні; Принцип 5: Під час розробки політики проводяться активні консультації з усіма ключовими зовнішніми та внутрішніми зацікавленими сторонами та громадськістю; Принцип 6: Державна політика ефективно впроваджується та оцінюється, покращуючи політичні результати та зменшуючи регуляторні витрати та тягарі; Принцип 7: Парламент ефективно контролює формування урядом політики та забезпечує узгодженість політики та законодавства);

- Державна служба та управління людськими ресурсами (Принцип 8: Система працевлаштування врівноважує стабільність і гнучкість, забезпечує підзвітність державних службовців і захищає їх від неналежного впливу та незаконного звільнення; Принцип 9: Орган державного управління залучає та набирає на роботу компетентних людей на основі заслуг і рівних можливостей; Принцип 10: Ефективному лідерству сприяють компетентність, стабільність, професійна автономія та оперативне реагування підзвітних керівників вищої ланки; Принцип 11: Державні службовці мають мотивацію, справедливу та конкурентоспроможну оплату та належні умови праці; Принцип 12: Професійний розвиток, управління талантами та результативністю підвищують навички, ефективність і дієвість державних службовців і пропагують цінності державної служби);

- організація, підзвітність та нагляд (Принцип 13: Організація та керівництво державним управлінням сприяють підзвітності, ефективності та дієвості; Принцип 14: Сфери відповідальності чітко розподілені між рівнями державного управління і враховують принцип субсидіарності та місцевої автономії та сприяють міжвідомчій координації за допомогою ефективних механізмів нагляду; Принцип 15: Державне управління є прозорим та відкритим; Принцип 16: Парламент, омбудсмен і вища аудиторська установа здійснюють ефективний контроль за державним управлінням; Принцип 17: Право на належне управління забезпечується за допомогою адміністративної процедури, судового розгляду та публічної відповідальності; Принцип 18: Послідовна та комплексна система забезпечення доброчесності в державному секторі мінімізує ризики корупції);

- надання послуг та цифровізація (Принцип 19: Користувачі знаходяться в центрі формування та надання адміністративних послуг; Принцип 20: Державне управління надає оптимізовані та високоякісні послуги; Принцип 21: Адміністративні послуги легкодоступні онлайн і особисто, враховуючи різні потреби, вибір і обмеження; Принцип 22: Цифровізація дає змогу ухвалювати рішення на основі даних та здійснювати ефективну, дієву та оперативну політику, послуги та процеси в усьому уряді;

- управління державними фінансами (Принцип 23: Річний бюджет є всеохопним і формується у передбачуваний і розгорнутій середньостроковій перспективі, яка збалансовує політичні потреби з фінансними обмеженнями; Принцип 24: Уряд сприяє виконанню бюджету та наданню послуг, забезпечуючи ліквідність у коротко- та середньостроковій перспективі; Принцип 25: Уряд виконує бюджет відповідно до кошторису та звітує про нього всебічно та прозоро, що дає змогу здійснювати своєчасний контроль; Принцип 26: Для досягнення своїх цілей органи державного управління управляють ресурсами ефективним і відповідним чином; Принцип 27: Внутрішній аудит покращує керування органами державного управління; Принцип 28: Законодавство про публічні закупівлі, зокрема у сфері державно-приватних партнерств та концесій, ґрунтується на принципах рівного ставлення, відсутності дискримінації, прозорості, пропорційності та конкуренції та підтримується надійною системою управління; Принцип 29: Публічні замовники здійснюють публічні закупівлі, у тому числі у форматі державно-приватних партнерств, в ефективний та ощадливий спосіб; Принцип 30: Незалежна система огляду закупівель забезпечує ефективний, швидкий та компетентний розгляд скарг; Принцип 31: Усі державні кошти ефективно перевіряються незалежним аудитором, який забезпечує впевненість щодо використання державних ресурсів і допомагає покращити функціонування державного сектору; Принцип 32: Для здійснення своїх повноважень, а також фінансового нагляду для сприяння відповідальному фінансовому управлінню регіональні органи державної влади та органи місцевого самоврядування мають ресурси та належну фінансову автономію)».

Опрацювання наведених принципів у контексті проблем сучасного суспільства вказує на потребу у їх певному коригуванні. На нашу думку, запропонована авторська редакція окремих з них враховує найважливіші запити сьогодення, зокрема:

- Принцип 1: Створено та успішно впроваджено комплексний, надійний та сталий порядок денний реформи державного управління, що сприяє інноваціям та постійному *розвитку* і удосконаленню (за такої трактовки враховується не тільки розвиток державного управління як системного процесу, а і як виду діяльності сукупності окремих індивідів, вимогою до яких за сучасних умов є постійний розвиток);

- Принцип 2: Державна політика є узгодженою та ефективно координується центром уряду; *вона формується на засадах наукової обґрунтованості, спадковості та безперервності, безпековості*; рішення

готуються та комунікуються чітко та прозоро (за такого трактування враховується необхідність реалізації основоположних базових принципів державної політики загалом та нового принципу сучасності, потреба у якому загострилася в останнє десятиріччя у зв'язку зі значними загрозами безпеці окремих країн та політико-економічних утворень);

- Принцип 5: Під час розробки політики проводяться активні консультації з усіма ключовими зовнішніми та внутрішніми зацікавленими сторонами *громадянського суспільства* (за такого трактування враховується апіорна аксіома розвиненого демократичного соціуму – наявність в ньому громадянського суспільства);

- Принцип 16: Парламент, омбудсмен, вища аудиторська установа та *антикорупційні органи* здійснюють *постійний* ефективний контроль за державним управлінням (за такого трактування враховується нагальна потреба постійного контролю за державним службовцями з боку антикорупційних органів);

- Принцип 23: Річний бюджет є всеохопним і формується у передбачуваній і розгорнутій середньостроковій перспективі, яка збалансовує політичні і *соціально-економіко-екологічні потреби* з фінансовими обмеженнями (за такого трактування враховується сталоорієнтованість будь-якого Уряду, а отже і бюджету, що є фінансовим планом діяльності останнього);

- Принцип 24: Уряд сприяє виконанню бюджету, *досягненню бюджетної безпеки*, а також наданню послуг, забезпечуючи ліквідність у коротко- та середньостроковій перспективі (за такого трактування до уваги береться надзвичайно важливий показник безпеки кожної країни – бюджетна безпека, як «стан фінансової захищеності сектору загального державного управління, що характеризується платоспроможністю та фінансовою стійкістю держави, як економічного суб'єкта, що надає можливість інституційним одиницям вказаного сектору реалізовувати повноваження на виконання функцій держави максимально результативно та ефективно в умовах мінливого середовища, внутрішніх та зовнішніх загроз» [8]);

- Принцип 26: Для досягнення своїх цілей органи державного управління управляють ресурсами *на засадах економічності, ефективності та результативності* (за такого трактування враховується концепція 3Е (economy, efficiency and effectiveness), яка активно застосовується в розвинутих країнах світу в оцінці державного управління загалом та використання суспільних коштів зокрема, при цьому «економічність (economy) означає використання належної кількості ресурсів відповідної якості в належний час, у необхідному місці, за розумну ціну, тобто правильне витрачання; ефективність (efficiency) означає співвідношення між продуктом у вигляді наданих товарів (послуг) та ресурсами, використаними на їх створення; результативність (effectiveness) – ступінь відповідності досягнутих результатів поставленій меті, погодження використаних засобів і результатів із поставленою метою» [4, с. 91]).

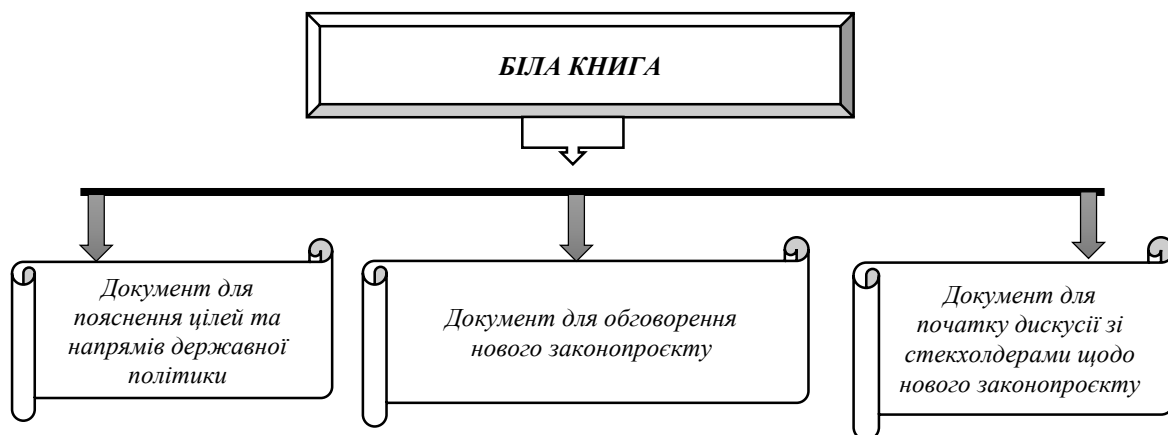
Також ми підтримуємо точку зору колективу авторів, що запропонували доповнити принципи належного урядування **SIGMA** (2023) кластером 7. «Людиноцентризм в державному управлінні та державній політиці» з виокремленням у його межах принципів [9]: «Націленість державної політики на забезпечення рівності, соціальної згуртованості та інтеграції, цінності культурного різноманіття, гуманізму та соціальної справедливості, свобод і законних прав та інтересів, потреб людей і громадян; Реалізація виборного процесу на засадах відкритості та чесності, верифікації та законності згідно з міжнародними стандартами; Максимальне стимулювання та залучення громадян до процесів державного управління на всіх його рівнях та за всіма напрямками на рівних правах та з рівними можливостями незалежно від статі, віку, належності до верств населення, національності, релігійної належності тощо; Категоричне право голосу всіх індивідів – громадян згідно з законодавством».

Запровадження у практику вказаних принципів належного урядування сприятиме підвищенню ефективності як вітчизняного, так і світового державного управління.

Для популяризації та реалізації вказаних принципів, а також формування нових орієнтирів у розвитку державного управління пропонується сформувати Білу книгу державного управління в Україні. Загалом практика формування Білих книг у світі передбачає їх різне функціональне призначення [1], але в цілому це, як правило, аналітичний документ, присвячений опису завдань Уряду та його діяльності на реалізацію цих завдань за відповідним напрямом державного управління, призначений задля публічної презентації позиції Уряду з відповідного питання та наступного обговорення громадянами, науковцями, громадянським суспільством та іншими стейкхолдерами. Таке обговорення дозволяє визначити точки перетину думок стейкхолдерів та, найголовніше, розбіжності щодо останніх, що надає можливість оцінити гіпотетичний адресний ефект сформованої державної політики [1].

Практика свідчить, що, як правило, Біла книга є фактично прототипом майбутнього законодавчого акта, який підлягає коригуванню унаслідок проведених консультацій та обговорень, після чого відбувається кінцеве його формування та затвердження.

На сьогодні виокремлюють три типи Білої книги в межах державного управління (рис. 1), які застосовуються в ЄС, у США, Канаді, Франції, Німеччині, Японії, Китаї, Австралії, Польщі, Норвегії, Італії, Об'єднаних Арабських Еміратах, Південно-Африканській республіці, Бразилії та інших країнах світу [1].



Джерело: побудовано на підставі [1]

Рис. 1. Типологія Білої книги в межах світового державного управління

За першим типом побудована Біла книга Федеративної Республіки Німеччини, яка має таку структуру [1]: резюме, вступ, основний матеріал, визначення поля діяльності у майбутньому; висновки, бібліографія; додатки. За другим типом побудова Біла книга Австралійського Союзу, структура якої передбачає виокремлення [1]: резюме, вступу, постановки проблеми, результатів консультацій, основного матеріалу, адміністративного управління, висновків, бібліографії, додатків. За третім типом побудована Біла книга Європейського Союзу, що включає [1]: резюме, вступ, політику в даній сфері, основний матеріал, нормативний аспект, міжнародний аспект, висновки, бібліографію, додатки. На сьогодні Європейський інформаційно-дослідний центр у межах програми USAID «РАДА: підзвітність, відповідальність, демократичне парламентське представництво» пропонує таку структуру Білої книги (рис. 2) [1].

Звертаючись до практики ЄС, згадаймо такі його останні Білі Книги, як: «Адаптація до зміни клімату: в напрямку Європейського Рамкового Плану Дій» (2009), «Дорожня карта з формування Єдиного європейського транспортного простору» (2011), «В напрямку більш ефективного контролю ЄС за злиттям» (2014) [1].

Щодо Білої книги в частині державного управління Європейський Союз сформував таку Білу книгу, що має назву «Європейське врядування» (2001); остання містить таку інформацію [16]: аргументацію щодо потреби реформування європейського врядування; принципи ефективного врядування; пропозиції щодо змін в межах європейського врядування; перспективи розвитку європейського врядування: від врядування до майбутньої Європи.

Враховуючі загальноєвропейський підхід та певні ментальні особливості проведення досліджень пропонується така структура «Білої книги: державне управління в Україні»:

- досягнення (короткий опис результатів реформування державного управління в Україні);
- орієнтири (опис принципів належного урядування як головного орієнтира в реформуванні державного управління);
- сучасний стан (опис стану державного управління в Україні на момент проведення дослідження);
- проблеми (опис проблемних позицій, у тому числі на підставі оцінки відповідності державного управління в Україні принципам належного урядування);
- умотивування реформування (аргументація на користь проведення подальших реформ в сфері державного управління в Україні);
- мета та методологія (ідентифікація головної мети, цілей та завдань дослідження, методів та прийомів, що застосовуються в процесі дослідження);
- аналіз досліджень (опис результатів основних сучасних науково-практичних досліджень у галузі державного управління як в Україні, так і світу);
- напрями реформування та шляхи їх реалізації (опис векторів подальшого розвитку державного управління як в Україні, а також проєктів рішень на реалізація останніх (основних та альтернативних));
- результати (опис намічених результатів, ризиків та загроз щодо їх отримання (основних та альтернативних));
- висновки (логічний підсумок щодо представленого матеріалу);
- бібліографія;
- додатки.

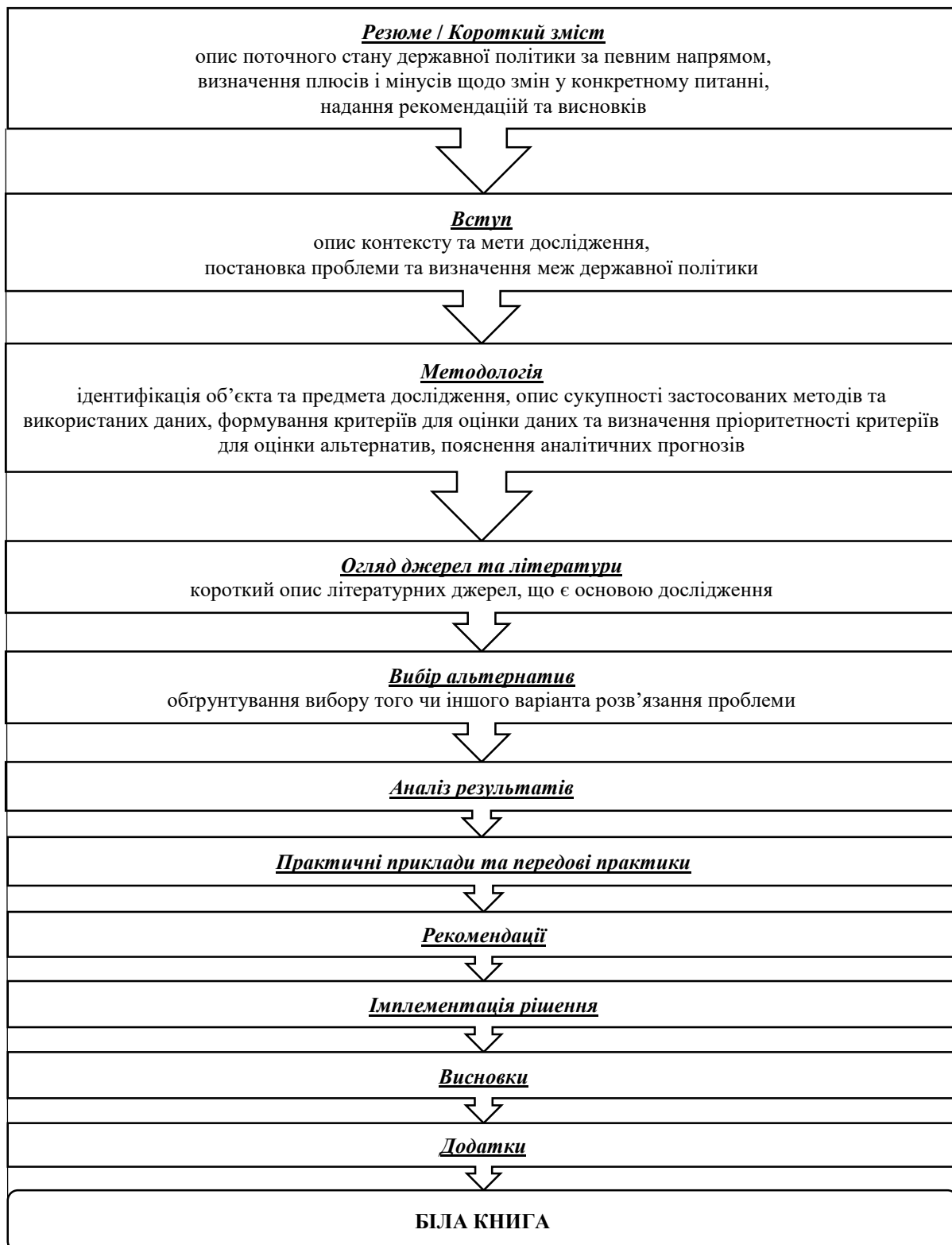


Рис. 2. Сучасне бачення структури Білої книги в межах USAID

Запровадження вказаної структури дозволить досягти документу «Біла книга: державне управління в Україні» наукової обґрунтованості, всеохопності в часі та просторі, альтернативності щодо підходів, що сприятиме успішному євроінтеграційному розвитку державного управління в Україні.

Серед проблемних позицій державного управління в Україні на сьогодні в контексті процесів євроінтеграції, зважаючи на досліді вітчизняних вчених та висновки Європейської комісії, викладені у звіті, варто виокремити такі [6–10, 14]:

- недостатня прозорість та відкритість державного управління;
- недостатня прозорість та відкритість, а також необґрунтованість (у контексті досягнення результативних показників) розміру оплати праці в секторі загального державного управління;
- недостатня ефективність контролю за державним управлінням;
- управління державними ресурсами здійснюється недостатньо ефективно, економно та результативно;
- публічні закупівлі здійснюються з порушенням принципів таких закупівель;
- низька ефективність державного фінансового контролю в частині використання державних коштів;
- низька якість внутрішнього аудиту в секторі загального державного управління;
- необхідність запровадження та активного використання єдиної інформаційної системи управління людськими ресурсами в секторі загального державного управління;
- погодження цифрових адміністративних процедур у секторі загального державного управління із законодавством;
- недостатня обізнаність управлінського персоналу в секторі загального державного управління з конкретними положеннями євроінтеграційного процесу.

Вирішення вказаних проблемних позицій державного управління в Україні сприятиме підвищенню його ефективності та найскорішій інтеграції нашої країни до Європейського Союзу.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Реалізація на практиці запропонованих положень щодо подальшого розвитку вітчизняного державного управління сприятиме як перебудові останнього в контексті запитів процесу євроінтеграції, так і власне прискоренню самої євроінтеграції. Подальші наукові дослідження в сфері державного управління процесами євроінтеграції доречно присвятити удосконаленню правових механізмів останнього.

Список використаної літератури:

1. Біла книга як документ державної політики [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://infocenter.rada.gov.ua/uploads/documents/28870.pdf>.
2. Деякі питання реформування державного управління України : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 24.06.2016 № 474-р. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/474-2016-p#Text>.
3. Деякі питання реформування державного управління : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 21.07.2021 № 831-р. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/831-2021-p#Text>.
4. Жижка Ю.В. Теоретико-методологічні засади ефективності державного управління / Ю.В. Жижка, О.Я. Малиновська // Східна Європа: економіка, бізнес та управління. – 2019. – Вип. 4 (21). – С. 88–92.
5. Реформа державного управління [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://www.kmu.gov.ua/reformi/efektivne-vryaduvannya/reforma-derzhavnogo-upravlinnya>.
6. Свірко С. Імплементация принципів належного урядування в контексті євроінтеграції України / С.Свірко, Д.Грицишен, Л.Сергієнко // Реалії та перспективи розбудови правової держави в Україні та світі : матеріали VII Міжнародної науково-практичної конференції, присвяченої 100-річчю заснування Сумського державного педагогічного університету імені А.С.Макаренка, 31 травня – 01 червня : у 2-х томах. – Суми : СумДПУ імені А.С.Макаренка, 2024. – Т. 1. – С. 149–153.
7. Розвиток принципів належного урядування в контексті євроінтеграційних процесів / С.Свірко, В.Кучменко, О.Сидоренко, В.Загурський // Публічне управління та адміністрування в Україні: євроінтеграційний поступ : матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції за міжнародною участю, 31 травня ; за наук. ред. проф. І.І.Чудика, Д.І.Дзвінчука, І.П.Лопушинського ; упоряд. Л.С.Мосора. – Івано-Франківськ : ІФНТУНГ, 2024. – С. 789–793.
8. Свірко С.В. Механізми державного управління бюджетною безпекою / С.В. Свірко. – Житомир : ТОВ «Видавничий дім “Бук-Друк”», 2021. – 436 с.
9. Принципи належного урядування на сучасному етапі розвитку людства: категоризація та концептуалізація / С.В. Свірко, О.С. Дика, Т.М. Тростенюк та ін. // Економіка, управління та адміністрування. – 2024. – № 3 (109). – С. 74–90.
10. Управління державними фінансами в контексті належного урядування / С.В. Свірко, О.С. Дика, Т.М. Тростенюк та ін. // Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії і практики. – 2024. – № 6 (59). – С. 510–531.
11. Угода про асоціацію між Україною, з однієї сторони, та Європейським Союзом, Європейським співтовариством з атомної енергії і їхніми державами-членами, з іншої сторони від 27.06.2014 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/984_011.
12. Charter of Fundamental Rights of the European Union [Electronic resource]. – Access mode : https://www.europarl.europa.eu/charter/pdf/text_en.pdf.
13. Communication from the Commission to the European Parliament, the Council, the European Economic and Social Committee and the Committee of the Regions : 2022 Communication on EU Enlargement Policy. – COM(2022) 528 final. – 20 p. [Electronic resource]. – Access mode : <https://neighbourhood-enlargement.ec.europa.eu/system/files/2022-10/2022%20Communication%20on%20EU%20Enlargement%20Policy-v3.pdf>.

14. COMMISSION STAFF WORKING DOCUMENT : Ukraine 2024 Report [Electronic resource]. – Access mode : https://enlargement.ec.europa.eu/document/download/1924a044-b30f-48a2-99c1-50edeac14da1_en?filename=Ukraine%20Report%202024.pdf.
15. Communication from the Commission to the European Parliament, the Council, the European Economic and Social Committee and the Committee of the Regions : Enlargement Strategy and Main Challenges 2014-15 [Electronic resource]. – Access mode : https://neighbourhood-enlargement.ec.europa.eu/system/files/2016-12/20141008-strategy-paper_en.pdf.
16. European Governance – The White Paper [Electronic resource]. – Access mode : https://ec.europa.eu/commission/presscorner/api/files/document/print/en/doc_01_10/DOC_01_10_EN.pdf.
17. The Principles of Public Administration / OECD. – Paris, 2023 [Electronic resource]. – Access mode : <https://www.sigmaweb.org/publications/Principles-of-Public-Administration-2023-edition-UKR.pdf>.

References:

1. «Bila knyha yak dokument derzhavnoi polityky», [Online], available at: <https://infocenter.rada.gov.ua/uploads/documents/28870.pdf>
2. Kabinet Ministriv Ukrainy (2016), *Deiaki pytannia reformuvannia derzhavnoho upravlinnia Ukrainy*, Rozporiadzhennia vid 24.06.2016 No. 474-r., [Online], available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/474-2016-p#Text>
3. Kabinet Ministriv Ukrainy (2021), *Deiaki pytannia reformuvannia derzhavnoho upravlinnia*, Rozporiadzhennia vid 21.07.2021 No. 831-r., [Online], available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/831-2021-p#Text>
4. Zhyzhka, Yu.V. and Malinovska, O.Ya. (2019), «Teoretyko-metodolohichni zasady efektyvnosti derzhavnoho upravlinnia», *Skhidna Yevropa: ekonomika, biznes ta upravlinnia*, Issue 4 (21), pp. 88–92.
5. «Reforma derzhavnoho upravlinnia», [Online], available at: <https://www.kmu.gov.ua/reformi/efektivne-vryaduvannya/reforma-derzhavnogo-upravlinnya>
6. Svirko, S., Hrytsyshen, D. and Serhiienko, L. (2024), «Implementatsiia pryntsyviv nalezhnoho uriaduvannia v konteksti yevrointehratsii Ukrainy», *Realii ta perspektyvy rozbudovy pravovoi derzhavy v Ukraini ta sviti*, materialy VII Mizhnarodnoi naukovo-praktychnoi konferentsii, prysviachenoj 100-richchju zasnuvannia Sumskoho derzhavnoho pedahohichnoho universytetu imeni A.S. Makarenka, 31 travnia – 01 chervnia, u 2-kh tomakh, SumDPU imeni A.S. Makarenka, Sumy, Vol. 1, pp. 149–153.
7. Svirko, S., Kuchmenko, V., Sydorenko, O. and Zahurskyi, V. (2024), «Rozvytok pryntsyviv nalezhnoho vriaduvannia v konteksti yevrointehratsiinykh protsesiv», *Publichne upravlinnia ta administruvannia v Ukraini: yevrointehratsiinyi postup*, materialy Vseukrainskoi naukovo-praktychnoi konferentsii za mizhnarodnoiu uchastiu, 31 travnia, in prof. Chudyk, I.I., Dzvinchuk, D.I. and Lopushynskyi, I.P. (ed.), uporiad. Mosora, L.S., IFNTUNH, Ivano-Frankivsk, pp. 789–793.
8. Svirko, S.V. (2021), *Mekhanizmy derzhavnoho upravlinnia biudzhethnoiu bezpekoju*, TOV «Vydavnychy dim “Buk-Druk”», Zhytomyr, 436 p.
9. Svirko, S.V., Dyka, O.S., Trosteniuk, T.M. et al. (2024), «Pryntsyvy nalezhnoho uriaduvannia na suchasnomu etapi rozvytku liudstva: katehoryzatsiia ta kontseptualizatsiia», *Ekonomika, upravlinnia ta administruvannia*, No. 3 (109), pp. 74–90.
10. Svirko, S.V., Dyka, O.S., Trosteniuk, T.M. et al. (2024), «Upravlinnia derzhavnymy finansamy v konteksti nalezhnoho uriaduvannia», *Finansovo-kredytna diialnist: problemy teorii i praktyky*, No. 6 (59), pp. 510–531.
11. Verkhovna Rada Ukrainy (2014), *Uhoda pro asotsiatsiiu mizh Ukrainoiu, z odniiei storony, ta Yevropeiskym Soiuzom, Yevropeiskym spivtovarystvom z atomnoi enerhii i yikhnimy derzhavamy-chlenamy, z inshoi storony*, Uhoda vid 27.06.2014, [Online], available at: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/984_011
12. *Charter of Fundamental Rights of the European Union*, [Online], available at: https://www.europarl.europa.eu/charter/pdf/text_en.pdf
13. *Communication from the Commission to the European Parliament, the Council, the European Economic and Social Committee and the Committee of the Regions*, Enlargement Strategy and Main Challenges 2014-15, [Online], available at: <https://neighbourhood-enlargement.ec.europa.eu/system/files/2022-10/2022%20Communication%20on%20EU%20Enlargement%20Policy-v3.pdf>
14. COMMISSION STAFF WORKING DOCUMENT (2024), Ukraine 2024 Report, [Online], available at: https://enlargement.ec.europa.eu/document/download/1924a044-b30f-48a2-99c1-50edeac14da1_en?filename=Ukraine%20Report%202024.pdf
15. *Communication from the Commission to the European Parliament, the Council, the European Economic and Social Committee and the Committee of the Regions*, Enlargement Strategy and Main Challenges 2014-15, [Online], available at: https://neighbourhood-enlargement.ec.europa.eu/system/files/2016-12/20141008-strategy-paper_en.pdf
16. *European Governance – The White Paper*, [Online], available at: https://ec.europa.eu/commission/presscorner/api/files/document/print/en/doc_01_10/DOC_01_10_EN.pdf
17. OECD (2023), *The Principles of Public Administration*, Paris, [Online], available at: <https://www.sigmaweb.org/publications/Principles-of-Public-Administration-2023-edition-UKR.pdf>

Орел Олексій Віталійович – аспірант кафедри національної безпеки, публічного управління та адміністрування Державного університету «Житомирська політехніка».

Наукові інтереси:

- державне управління євроінтеграційним процесом в Україні;
- державна євроінтеграційна політика України.

Orel O.V.

Good governance as the basis for the successful implementation of Ukraine's state policy on European integration

The introductory provisions of the Association Agreement between Ukraine, on the one hand, and the European Union, the European Atomic Energy Community, and their Member States, on the other, enshrine key positions concerning good governance, which today serves as a benchmark not only for public administration in Ukraine but also for global public governance practices. The concept of good governance, which gained prominence in the late 20th century, is founded on its core principles. Based on the analysis of a comprehensive set of 32 principles distributed across six thematic areas, proposals for their further development have been substantiated. The implementation of these principles in practice will contribute to the increased effectiveness of both national and international public administration.

To foster the development of Ukraine's public administration in the context of European integration processes, this article substantiates and proposes the creation of a state policy document entitled «White Paper: Public Administration in Ukraine», structured as follows: Achievements (a brief overview of public administration reform outcomes in Ukraine); Benchmarks (description of good governance principles as key reform guidelines); Current State (description of the state of public administration in Ukraine at the time of research); Problems (overview of key issues, including an assessment of the compliance of public administration in Ukraine with good governance principles); Rationale for Reform (arguments in favour of further public administration reforms in Ukraine); Goals and Methodology (identification of the main purpose, goals, tasks, and applied research methods); Research Analysis (overview of the findings from major contemporary scientific and practical studies in the field of public administration in Ukraine and worldwide); Directions and Means of Reform Implementation (description of vectors for the future development of public administration in Ukraine and proposals for implementing core and alternative decisions); Results (description of intended outcomes, risks, and threats related to their achievement); Conclusions (logical summary of the material presented); Bibliography; Appendices.

Each section of this structure highlights the most pressing issues in Ukraine's public administration. The introduction of this structure will enable the «White Paper: Public Administration in Ukraine» to achieve academic justification, comprehensive temporal and spatial coverage, and consideration of alternative approaches, thereby supporting the successful European integration of Ukraine's system of public governance.

Keywords: public administration of the European integration process; good governance; principles; White Paper.

Стаття надійшла до редакції 13.01.2025.