

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ВОЛИНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ЛЕСІ УКРАЇНКИ**

Кафедра політології та публічного управління

На правах рукопису

ЛАТИШЕВ МАКСИМ ВАЛЕРІЙОВИЧ

**ПРОЗОРІСТЬ І ПІДЗВІТНІСТЬ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ В УМОВАХ
ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ**

Спеціальність: 281 «Публічне управління та адміністрування»

Освітньо-професійна програма: «Державна служба»

Робота на здобуття освітнього ступеня «Магістр»

Науковий керівник:

БАЙРАК СЕРГІЙ ОЛЕКСАНДРОВИЧ,

кандидат політичних наук,

доцент

РЕКОМЕНДОВАНО ДО ЗАХИСТУ

Протокол №

засідання кафедри політології та
публічного управління

від 2025 р.

Завідувач кафедри

проф. Бусленко В. В.

ЛУЦЬК – 2025

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ	
1.1. Теоретичні підходи до визначення понять «прозорість», «підзвітність» і «цифровізація» у системі публічного управління.....	7
1.2. Особливості процесу цифровізації у сфері публічного управління.....	12
РОЗДІЛ 2. ОСОБЛИВОСТІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПРОЗОРОСТІ І ПІДЗВІТНОСТІ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ В УКРАЇНІ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ	
2.1. Нормативно-правове регулювання прозорості та підзвітності органів публічної влади	18
2.2. Цифрові інструменти забезпечення прозорості і підзвітності в системі публічного управління.....	23
РОЗДІЛ 3. РЕАЛІЗАЦІЯ ПРИНЦИПІВ ПРОЗОРОСТІ І ПІДЗВІТНОСТІ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ В УКРАЇНІ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ТА НАПРЯМИ ЇЇ УДОСКОНАЛЕННЯ	
3.1. Сучасний стан і проблеми забезпечення прозорості та підзвітності публічної влади в умовах цифровізації.....	30
3.2. Міжнародний досвід цифрового врядування та перспективи його застосування в Україні.....	34
ВИСНОВКИ.....	44
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	49

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Сучасний етап розвитку публічного управління характеризується глибокими трансформаційними процесами, зумовленими стрімким упровадженням цифрових технологій у діяльність органів публічної влади. Цифрова трансформація державного управління істотно змінює традиційні механізми формування, реалізації та контролю публічної політики. Актуалізується проблема забезпечення прозорості та підзвітності влади як ключових принципів демократичного врядування. В умовах зростання суспільного запиту на відкритість, ефективність і доброчесність управлінських рішень саме цифрові інструменти розглядаються як потенційний ресурс підвищення довіри громадян до владних інституцій та зменшення асиметрії інформації між владою і суспільством.

Водночас, цифровізація публічної влади має суперечливий характер. Поряд із розширенням можливостей доступу до публічної інформації, електронної участі та громадського контролю вона породжує нові ризики, пов'язані з формалізацією підзвітності, фрагментарністю відкритих даних, нерівним доступом до цифрових сервісів, а також загрозами кібербезпеці та захисту персональних даних. За цих умов прозорість і підзвітність не можуть розглядатися виключно як технічний результат упровадження електронних платформ, а потребують комплексного наукового осмислення з урахуванням інституційних, правових, організаційних і соціокультурних чинників.

Особливої актуальності зазначена проблематика набуває в контексті трансформації моделей взаємодії між державою та громадянським суспільством. Цифрові технології змінюють саму логіку публічного управління, посилюючи роль мережових форм врядування та співучасті громадян у прийнятті рішень. Недостатня теоретична розробленість питань співвідношення цифрової трансформації з реальним рівнем прозорості та підзвітності публічної влади, а

також відсутність уніфікованих підходів до оцінювання їх ефективності зумовлюють потребу у поглибленому науковому дослідженні цієї проблеми. У зв'язку з цим аналіз прозорості і підзвітності публічної влади в умовах цифрової трансформації державного управління є своєчасним і науково значущим, оскільки сприяє формуванню теоретичних засад і практичних рекомендацій для вдосконалення демократичного врядування в сучасних державах.

Об'єктом дослідження є підзвітність та прозорість публічної влади.

Предмет дослідження – прозорість і підзвітність публічної влади в умовах цифрової трансформації державного управління.

Мета і завдання дослідження. Метою магістерської роботи є визначення ролі цифрових технологій у забезпеченні прозорості та підзвітності органів публічної влади, а також перспективних напрямів подальшої цифровізації публічного управління.

Для досягнення мети передбачено виконання таких **завдань**:

- здійснити аналіз теоретичних підходів щодо визначення понять «прозорість», «підзвітність» і «цифровізація» у системі публічного управління;
- визначити особливості процесу цифровізації у сфері публічного управління;
- проаналізувати систему нормативно-правового регулювання прозорості та підзвітності органів публічної влади;
- визначити та дослідити цифрові інструменти забезпечення прозорості і підзвітності в системі публічного управління;
- оцінити сучасний стан і проблеми забезпечення прозорості та підзвітності публічної влади в умовах цифровізації;
- узагальнити міжнародний досвід цифрового врядування та визначити перспективи його застосування в Україні.

Методологія дослідження. Методологічну основу дослідження становить сукупність наукових принципів, підходів і методів, які забезпечують комплексне,

системне та об'єктивне вивчення процесів прозорості та підзвітності публічної влади в умовах цифрової трансформації державного управління на прикладі діяльності органів місцевого самоврядування.

Системний підхід дозволив розглядати прозорість і підзвітність публічної влади як багаторівневу систему, що включає нормативно-правові засади, інституційну структуру органів державного управління, цифрові інструменти електронного врядування, процеси комунікації з громадськістю, а також механізми контролю та оцінки ефективності управлінських рішень.

Структурно-функціональний підхід уможливив аналіз ролей та функцій державних органів, структурних підрозділів, цифрових платформ, громадських організацій у забезпеченні прозорості та підзвітності державного управління.

Абстрактно-логічний метод застосовано для формулювання мети, завдань та теоретичних засад дослідження. *Методи аналізу та синтезу* використано під час опрацювання наукових джерел, стратегічних документів, програм цифровізації органів влади та електронних платформ публічного управління, що дозволило виявити тенденції, закономірності та проблемні аспекти розвитку прозорості та підзвітності у цифровому середовищі.

Контент-аналіз нормативно-правових актів на міжнародному, національному та місцевому рівнях дав змогу визначити особливості правового регулювання прозорості та підзвітності органів публічної влади, а також окреслити напрями його вдосконалення з урахуванням міжнародних та європейських стандартів.

Порівняльно-аналітичний метод застосовано для дослідження досвіду цифрової трансформації державного управління в інших країнах та оцінки можливостей його адаптації в українських умовах. *Методи індукції та дедукції* забезпечили формування теоретичних узагальнень щодо ефективності цифрових механізмів підвищення прозорості та підзвітності органів влади. *Прогностичний та абстрактно-логічний методи* використано для обґрунтування перспективних

напрямів розвитку цифрової трансформації державного управління та формування рекомендацій щодо підвищення рівня прозорості та підзвітності публічної влади.

Наукова новизна результатів дослідження полягає в індивідуальному підході обґрунтування взаємозв'язку між цифровою трансформацією державного управління та механізмами забезпечення прозорості й підзвітності публічної влади.

Практичне значення результатів дослідження полягає в можливості використання отриманих висновків та рекомендацій органами державної влади для вдосконалення механізмів прозорості та підзвітності, розробки стратегій цифрової трансформації публічного управління, а також у навчальному процесі при підготовці фахівців у сфері публічного управління та адміністрування.

Структура дослідження. Магістерська робота складається зі вступу, трьох розділів (шести підрозділів), висновків, списку використаних джерел та додатків. Загальний обсяг дослідження становить 56 сторінок.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ

1.1. Теоретичні підходи до визначення понять «прозорість», «підзвітність» і «цифровізація» у системі публічного управління

Тривалий досвід становлення української державності переконливо свідчить, що однією з ключових організаційних передумов вибудовування партнерської взаємодії між інститутами публічної влади та громадянським суспільством є забезпечення відкритості й транспарентності державного управління, а також доступності управлінських процедур для населення [1]. Сучасна система державного управління перебуває у стані постійних трансформацій, у процесі яких вона набуває нових якісних характеристик, демонструючи здатність до саморозвитку та відтворення базових принципів. Водночас її поточний стан характеризується наявністю як теоретичних, так і практичних суперечностей, пов'язаних із формуванням, інтерпретацією та реалізацією принципів публічного управління [1].

У науковому дискурсі та управлінській практиці поняття «прозорість» і «підзвітність» посідають провідне місце, оскільки саме вони визначають характер і якість взаємовідносин між владою та суспільством, формують засади демократичного врядування та безпосередньо впливають на ефективність функціонування державних інституцій. Концептуальне осмислення цих категорій здійснюється на перетині політичної філософії, адміністративної теорії, соціології, права та економіки, що зумовлює наявність різних підходів до їх трактування залежно від акценту на окремих вимірах суспільного розвитку [2, с. 242].

Категорія демократичної підзвітності охоплює як політичну, так і соціальну складові, реалізуючись через різноманітні механізми контролю – прямі

й опосередковані, вертикальні, горизонтальні, діагональні або комбіновані, які ґрунтуються на фундаментальному демократичному принципі громадського нагляду за процесами ухвалення управлінських рішень. Вона передбачає не лише безпосередні форми відповідальності, а й інституційні інструменти стримувань і противаг, за допомогою яких здійснюється взаємний контроль органів влади [3, с. 20]. У цьому контексті підзвітність розглядається як механізм досягнення рівноваги між обсягом владних повноважень та відповідальністю, покладеною на органи публічної влади [4]. Її реалізація спрямована на інформування суспільства про діяльність влади, розширення участі громадян у процесах прийняття рішень, розвиток громадського контролю, підвищення рівня довіри до публічних інституцій, забезпечення прозорості та верховенства права, а також запобігання соціальним конфліктам і зниження суспільної напруги.

Підзвітність як процес має чітко окреслену структурну логіку, що передбачає взаємодію двох груп суб'єктів. З одного боку, це носії зобов'язань – виборні або призначені посадові особи, наділені владними повноваженнями, які несуть відповідальність за виконання покладених на них функцій і зобов'язані аргументовано пояснювати власні дії та відповідати за їхні наслідки. З іншого боку, це носії права вимоги – громадяни або інституції, що представляють їх інтереси, які мають повноваження здійснювати перевірку діяльності посадовців, ставити запитання, ухвалювати відповідні рішення та застосовувати санкції у разі необхідності [3, с. 20]. Об'єктом такої взаємодії є не лише фактологічна інформація про діяльність органів влади, а й обґрунтування ефективності виконання ними суспільно значущих зобов'язань. Її кінцева мета полягає у досягненні якісно нового рівня функціонування публічної влади та посиленні її відповідальності перед суспільством.

Отже, підзвітність можна визначити як обов'язок органів влади та посадових осіб надавати пояснення щодо своїх дій, аргументувати ухвалені рішення та нести відповідальність за їх наслідки. Вона поєднує формальний і

змістовний виміри: з одного боку, реалізується через правові інструменти звітування, аудиту, моніторингу та оцінювання ефективності, з іншого – передбачає готовність владних структур до відкритого діалогу з суспільством, визнання його права на критику та участь в управлінських процесах.

Прозорість у сфері публічного управління традиційно розуміється як відкритість діяльності органів влади та доступність інформації про ухвалені рішення, процедури й результати їх реалізації. Вона забезпечує можливість отримання громадянами повної, достовірної й актуальної інформації про функціонування державних інституцій та створює передумови для їх залучення до процесів прийняття рішень. У політичній теорії прозорість розглядається як необхідна умова демократичного врядування, оскільки відсутність відкритості істотно обмежує можливості громадського контролю та сприяє поширенню корупційних практик.

У цьому сенсі підзвітність виходить за межі суто юридичного поняття, набуваючи ознак елементу політичної культури, що визначає характер взаємодії між державою і суспільством. Інституційний підхід акцентує увагу на ролі парламенту, судових органів, аудиторських і антикорупційних інституцій, а також засобів масової інформації у забезпеченні відкритості та контролю. Соціологічний підхід підкреслює, що рівень прозорості та підзвітності значною мірою залежить від суспільного запиту й політичної культури громадян, які формують очікування щодо відповідальної поведінки влади.

Важливе значення має й економічний вимір, оскільки прозорість і підзвітність виступають чинниками інвестиційної привабливості та сталого економічного розвитку. Відкритість бюджетних процесів, процедур державних закупівель і фінансової звітності сприяє зменшенню корупційних ризиків, раціоналізації використання ресурсів та підвищенню довіри інвесторів. У такому контексті ці принципи набувають значення не лише політичних, а й економічних параметрів конкурентоспроможності держави.

В умовах цифрової трансформації публічного управління прозорість і підзвітність зазнають суттєвих змін, набуваючи нових форм реалізації. Сучасні інформаційно-комунікаційні технології забезпечують розширений доступ до даних через цифрові платформи, системи відкритих даних та електронні сервіси, створюючи можливості для інтерактивної взаємодії громадян з органами влади та здійснення громадського контролю в режимі реального часу. У цифрову добу звітність передбачає не лише формальне оприлюднення інформації, а й постійну комунікацію з суспільством, оперативне реагування на запити та потреби громадян, що змінює саму сутність прозорості та підзвітності, роблячи їх більш динамічними й адаптивними [5, с. 36].

Теоретичні підходи до осмислення цих категорій також враховують історичний і культурний контекст. У державах зі сталими демократичними традиціями прозорість і підзвітність сприймаються як невід'ємні елементи політичної системи, тоді як у пострадянських країнах вони часто розглядаються як відносно нові інституційні практики, що потребують поступового впровадження та адаптації. Саме цим зумовлюється різний рівень суспільної довіри до влади та сприйняття відкритості й відповідальності як базових демократичних цінностей.

Прозорість і підзвітність перебувають у тісному взаємозв'язку: відокремлене існування кожного з цих принципів знижує їхню ефективність. Розкриття інформації без відповідальності може перетворитися на формальність, тоді як підзвітність без прозорості позбавляє громадян можливості об'єктивно оцінювати діяльність влади. Саме тому їх доцільно розглядати як взаємодоповнювальні складові демократичного врядування.

У науковій праці Л. Баюс підкреслюється багаторівневий характер реалізації прозорості та підзвітності, що охоплює макрорівень (державна політика та законодавче регулювання), мезорівень (функціонування окремих органів влади та органів місцевого самоврядування) і мікрорівень (безпосередня

взаємодія посадових осіб з громадянами). Кожен із цих рівнів характеризується специфічними механізмами впровадження, зокрема через законодавство про доступ до інформації, відкриті засідання органів влади та комунікативні практики чиновників [6, с. 537].

Питання цифровізації та цифрових трансформацій у сфері публічного управління широко представлені у працях вітчизняних і зарубіжних науковців. Так, С. Лукін розглядає цифровізацію на мікрорівні як процес інтеграції цифрових технологій, інструментів і платформ у діяльність економічних суб'єктів, зокрема приватних організацій [7, с. 92]. С. Карплюк зазначає, що цифровізація може мати як фрагментарний характер, охоплюючи окремі напрями діяльності, так і комплексний, поширюючись на більшість управлінських процесів [8, с. 192]. Значний внесок у дослідження цифрового врядування в Україні зробили В. Куйбіда, О. Карпенко та В. Наместнік [9, с. 9], тоді як проблематику цифрових трансформацій публічного управління розкрито у працях Н. Брюшкова, О. Ніколюк та О. Удовиці [10]. Окрему увагу цифровій трансформації інформаційного забезпечення управління економікою держав – членів ЄАЕС приділили Р. Яковчук та А. Самійло [11].

Узагальнюючи викладене, можна стверджувати, що теоретичні підходи до визначення понять «прозорість», «підзвітність» і «цифровізація» у системі публічного управління відзначаються багатовимірністю та комплексністю, поєднуючи політичні, правові, соціальні, економічні й культурні аспекти. В умовах цифрової трансформації ці категорії набувають нового змісту, що актуалізує потребу в їх подальшому науковому осмисленні та ефективному практичному впровадженні.

1.2. Особливості процесу цифровізації у сфері публічного управління

У державах сучасного світу запровадження інформаційно-комунікаційних технологій та становлення цифрового суспільства розглядаються як ключові стратегічні виклики і водночас як один із базових національних пріоритетів. Процеси діджиталізації разом із зумовленими ними соціальними й людськими практиками формують цифровий вимір суспільного розвитку, який у нинішніх умовах безпосередньо впливає на економічний та інноваційний потенціал країни, рівень освіти й людського розвитку, а також на динаміку, результативність і демократичність національного управління [12, с. 126].

Під цифровізацією (діджиталізацією) зазвичай розуміють трансформацію традиційних аналогових процесів, послуг або продуктів у цифрову форму, що дає змогу застосовувати її у широкому спектрі сфер – від бізнесу й освіти до медицини, культури, технологічного розвитку та політики [13, с. 53]. У контексті публічного управління цифровізація та адміністрування (цифрове врядування) постають як сучасна модель організації управлінської діяльності, орієнтована на потреби громадян і спрямована на підвищення ефективності, відкритості та прозорості діяльності органів державної влади й місцевого самоврядування. Вона забезпечує розширення взаємодії держави, суспільства, особи та бізнесу на основі цифрових технологій за умов наявності належного рівня цифрових компетентностей у всіх учасників комунікації [14, с. 49].

Цифрова трансформація державного управління охоплює використання сучасних цифрових інструментів і можливостей онлайн-комунікації в процесах ухвалення та реалізації управлінських рішень, надання публічних послуг і формування дієвих механізмів реалізації державної політики. Її ключове завдання полягає в мінімізації часових і організаційних бар'єрів у передаванні інформації від органів влади до кінцевих користувачів шляхом ефективного використання цифрового простору. У результаті спрощується доступ громадян

до державних послуг і дозвільних процедур, зменшуються витрати на утримання офлайн-інфраструктури, а також скорочується рівень корупційних ризиків через обмеження безпосереднього контакту з апаратом влади. Водночас становлення цифрового суспільства стимулює оновлення форм і методів взаємодії у соціально-економічних відносинах.

Застосування інформаційних технологій розширює комунікаційні можливості, трансформує склад і статус учасників управлінських процесів, змінює принципи просторової взаємодії завдяки мережевим форматам та сприяє децентралізації прийняття рішень як у державному, так і в приватному секторах. Прийняття управлінських рішень при цьому розглядається як ключовий етап управлінського циклу – від ідентифікації проблеми до вибору оптимального варіанта її розв’язання в межах реалізації інтелектуально обґрунтованих дій. Мета управлінської діяльності полягає в пошуку таких інструментів, методів і форм ухвалення рішень, які за конкретних умов забезпечують досягнення найкращого результату [15, с. 32].

Разом із тим традиційні підходи до оцінювання процесу прийняття управлінських рішень не завжди адекватно відображають їх реальну ефективність. Сприйняття суспільством цифрових технологій свідчить про глибинні трансформації та активізацію цифрових змін, що проявляється у зростанні уваги до цифрових рішень у всіх сферах діяльності, зокрема в державному управлінні й місцевому самоврядуванні, переході від галузевого розвитку до сервісно орієнтованої управлінської моделі, використанні онлайн-технологій для накопичення й аналізу даних, а також у русі від фрагментарної цифровізації окремих сфер до формування всеохопного цифрового суспільства [16, с. 116].

Аналітичні оцінки засвідчують, що кожен долар, інвестований у цифрову інфраструктуру, здатен забезпечити суттєвий мультиплікативний ефект для валового внутрішнього продукту. Водночас цифрова трансформація у

глобальному економічному просторі відбувається нерівномірно: у різних країнах і секторах економіки з різною швидкістю змінюються умови праці, трудові відносини та структура зайнятості. У розвинених економіках і галузях із високим потенціалом автоматизації за останні десятиліття істотно скоротилася частка працівників із середнім рівнем кваліфікації [17].

В Україні процеси цифровізації реалізуються відповідно до національного законодавства та європейських стандартів за кількома ключовими напрямками. Перший із них – Interoperability and eServices – передбачає інтеграцію України до європейських ініціатив, зокрема програми «Interoperability Solutions for European Public Administration 2», проєктів e-CODEX, e-invoicing та концепції «Єдиного цифрового шлюзу». Другий напрям – відкриті дані – пов'язаний зі створенням національного порталу data.gov.ua та його інтеграцією з європейськими платформами Europeandataportal.eu і data.europa.eu, що сприяє підвищенню прозорості, відкритості та ефективності державних інституцій і формує передумови для розвитку сектору відкритих даних. Третій напрям охоплює електронну ідентифікацію (eID) у межах імплементації Регламенту ЄС № 910 (eIDAS), спрямованого на уніфікацію вимог до електронних ідентифікаційних засобів і довірчих послуг [18, с. 383].

Подальший розвиток довірчих сервісів і транскордонних електронних ідентифікаційних рішень у країнах ЄС має на меті стандартизацію відповідних документів у сферах електронної охорони здоров'я, електронного урядування та електронного банкінгу, що є важливим чинником формування Єдиного цифрового ринку, розширення транскордонної взаємодії та підвищення мобільності громадян і бізнесу. У глобальному вимірі відбувається становлення нового типу суспільства, у якому соціальна активність ґрунтується на широкому використанні цифрових технологій. Саме тому уряди різних країн заохочують упровадження цифрових інновацій у соціально-економічне життя шляхом

цифрової трансформації публічного управління, зокрема через законодавчі ініціативи, інфраструктурні та соціальні проекти [19, с. 35].

У перспективі важливим завданням є активніше залучення суспільства до реалізації соціальних проектів, оскільки цифровізація поступово охоплює всі сфери суспільного розвитку. Водночас кожне суспільство формує власну модель цифрової трансформації, зумовлену історичними, культурними та цивілізаційними особливостями. Ефективність цифрових змін значною мірою залежить від концептуальних підходів, освітніх заходів і використання міжнародного досвіду в різних галузях [20].

З огляду на це універсальної моделі державного управління не існує, адже кожна країна виробляє власні підходи до застосування цифрових технологій. Фундаментом системи управління виступають державні інститути, зокрема освітні структури, які формують ціннісні орієнтації та компетентності суспільства. Водночас владні інститути тісно взаємодіють із громадською думкою, яка є як результатом, так і чинником їхнього функціонування. У демократичних системах управління врахування громадської думки здійснюється через механізми публічних комунікацій, однак її оцінювання часто ґрунтується переважно на статистичних даних, що зумовлює певну обмеженість такого підходу [21, с. 14].

Проблематика державного управління значною мірою пов'язана з недостатньо точним урахуванням людського чинника у формуванні громадської думки, що актуалізує потребу в упровадженні цифрових технологій. Цифрова трансформація управлінських процесів відповідає вимогам інноваційного постіндустріального суспільства і здатна забезпечити скорочення чисельності управлінського апарату, підвищення адміністративної ефективності, об'єктивності рішень, якості та доступності державних і муніципальних послуг, а також рівня їх безпеки. Визначальним принципом при цьому має залишатися орієнтація на користувача.

Державне управління повинно гарантувати альтернативні та багатоканальні способи отримання публічних послуг, поєднуючи електронні формати з можливістю особистого звернення, а рішення щодо цифровізації конкретних послуг мають ухвалюватися з урахуванням потреб користувачів. Важливим є також запровадження принципу «єдиного вікна» та створення уніфікованих веб-ресурсів, що спрощує доступ до послуг і зменшує адміністративну складність процедур. Користувачі повинні надавати необхідні дані лише один раз, а державні органи – обмінюватися ними з дотриманням вимог захисту персональної інформації.

Процес ухвалення ефективних управлінських рішень передбачає залучення представників органів місцевого самоврядування, центральних і місцевих органів виконавчої влади, а також спеціалізованих робочих груп, що дає змогу врахувати регіональні особливості та забезпечити різноманітність підходів. Надання публічних послуг у цифрову епоху зберігає орієнтацію на громадян і бізнес, водночас цифрові інструменти роблять традиційні процедури доступнішими, зрозумілішими та безпечнішими.

Висновки до Розділу 1

Узагальнення наукових підходів до осмислення прозорості, підзвітності та цифровізації дозволяє стверджувати, що ці категорії утворюють взаємопов'язану концептуальну основу сучасного публічного управління. Їх значення виходить за межі суто управлінських інструментів. Вони визначають рівень демократичної зрілості політичної системи, ефективність державних інституцій і ступінь довіри суспільства до влади. Теоретичні моделі підзвітності та прозорості демонструють, що відкритість без механізмів відповідальності втрачає свій зміст, тоді як відповідальність без належного доступу до інформації позбавляє громадян можливості здійснювати усвідомлений контроль. У цьому контексті цифровізація виступає каталізатором якісних змін, забезпечуючи інституціоналізацію нових форм участі, контролю та комунікації. Водночас, її

впровадження не є автоматичною гарантією підвищення відкритості й підзвітності. Для забезпечення цього результату, є необхідним наявність відповідного правового, організаційного та культурного підґрунтя. Таким чином, теоретичне осмислення зазначених категорій, створює методологічну основу для подальших прикладних досліджень і формування ефективної моделі публічного управління в умовах цифрової трансформації.

Цифровізація публічного управління в сучасних умовах розглядається як стратегічний інструмент розвитку держави. Він впливає на соціально-економічну динаміку, інноваційний потенціал та рівень демократичності процесів управління. Цифровізація охоплює комплекс заходів із впровадження електронних сервісів, відкритих даних, електронної ідентифікації та інтеграції в міжнародні цифрові стандарти, забезпечуючи прозорість, оперативність та безпеку взаємодії між органами влади та громадянами. Цифрові технології дозволяють оптимізувати управлінські цикли, підвищити якість ухвалення рішень та доступність публічних послуг, одночасно зменшуючи корупційні ризики та адміністративні витрати. У глобальному вимірі, цифровізація сприяє формуванню сучасного цифрового суспільства, орієнтованого на інтеграцію інновацій, активну участь громадян та забезпечення сталого розвитку держави, при цьому ключовим залишається дотримання конституційних гарантій, прав людини та принципів безпечного функціонування електронних систем.

РОЗДІЛ 2

ОСОБЛИВОСТІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПРОЗОРОСТІ І ПІДЗВІТНОСТІ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ В УКРАЇНІ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ

2.1. Нормативно-правове регулювання прозорості та підзвітності органів публічної влади

Нормативно-правове забезпечення прозорості та підзвітності органів публічної влади є одним із ключових орієнтирів розвитку демократичної держави в сучасних умовах. Саме ці принципи визначають характер взаємодії між державою та громадянським суспільством, впливають на рівень довіри населення до інститутів влади та зумовлюють ефективність реалізації державної політики. У державах зі сталими демократичними традиціями прозорість і підзвітність тривалий час є складовими правової системи та функціонують через розвинені інституційні механізми. Для України, яка перебуває на етапі глибоких демократичних перетворень і поступової інтеграції до європейського правового простору, формування належної нормативно-правової бази у цій сфері має особливу актуальність.

Фундаментальні гарантії відкритості діяльності органів влади закріплено на конституційному рівні. Конституція України встановлює право на свободу інформації, участь громадян в управлінні державними справами, а також право на індивідуальні й колективні звернення до органів публічної влади. Сукупність цих норм створює правове підґрунтя для подальшого розвитку спеціального законодавства, спрямованого на конкретизацію механізмів реалізації зазначених прав. Конституційні положення мають не лише програмний характер, а й практичне значення, оскільки слугують базою для формування та вдосконалення законодавства у сфері прозорості й підзвітності державної влади.

Зокрема, ст. 84 Конституції України закріплює принцип відкритості в діяльності Верховної Ради України, встановлюючи, що її засідання проводяться відкрито. Одночасно Основний Закон гарантує право кожного вільно збирати, зберігати, використовувати й поширювати інформацію у будь-який спосіб (ст. 34), рівний доступ громадян до державної служби та служби в органах місцевого самоврядування (ст. 38), право на індивідуальні й колективні звернення до органів влади та посадових осіб (ст. 40), участь у здійсненні управління суспільними справами (ст. 41), а також право на вільний доступ до інформації про стан довкілля, якість харчових продуктів і предметів побуту та її поширення (ст. 50) [22].

Важливим етапом у становленні законодавчого регулювання відкритості влади стало прийняття у 1992 році Закону України «Про інформацію», який одним із перших закріпив принципи відкритості, доступності інформації та свободи її обміну, а також гарантував громадянам доступ до статистичної інформації. У цьому ж році було впроваджено поділ інформації за режимом доступу на відкриту та інформацію з обмеженим доступом.

Первісна редакція закону передбачала, що доступ до відкритої інформації забезпечується шляхом її систематичної публікації в офіційних друкованих виданнях, поширення через засоби масової комунікації та безпосереднього надання заінтересованим особам (ст. 29). Значення способів поширення відкритої інформації є принциповим, адже реальна прозорість діяльності органів влади неможлива без ефективних механізмів доведення інформації до громадян.

Подальший розвиток правового регулювання відбувся у 2003 році з прийняттям Закону України «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України з питань забезпечення та безперешкодної реалізації права людини на свободу слова», яким уперше було законодавчо визначено поняття цензури та встановлено відповідальність за перешкоджання доступу до відкритої інформації. Це стало суттєвим кроком у напрямі посилення гарантій діяльності

засобів масової інформації та забезпечення їхнього доступу до інформації про функціонування органів влади.

Надалі перелік відомостей, що не можуть бути віднесені до конфіденційних, поступово розширювався, зокрема в Постанові Кабінету Міністрів України від 21 жовтня 2015 року № 835. Водночас у 2004 році було ухвалено нову редакцію Закону «Про інформацію», у якій з'явився розширений термінологічний апарат, а поряд із відкритістю законодавець акцентував увагу на принципі прозорості. Однією з ключових новел стало розширення напрямів державної інформаційної політики та додаткове гарантування рівного доступу громадян до інформації, а також закріплення обов'язку забезпечення відкритості та прозорості діяльності суб'єктів владних повноважень (ст. 3) [23].

Законодавство зобов'язало органи влади створювати спеціальні структурні підрозділи або визначати відповідальних осіб для організації доступу до публічної інформації. Паралельно увага приділялася розвитку інформаційних систем, електронних ресурсів і електронного урядування. Закладені на цьому етапі правові засади згодом отримали практичну реалізацію, зокрема через схвалення Стратегії розвитку інформаційного суспільства, яка визначила механізми підвищення прозорості влади та запровадила поняття електронної демократії як форми залучення громадян і організацій до процесів державного управління за допомогою інформаційно-комунікаційних технологій. Це сприяло не лише зростанню доступності інформації, а й підвищенню ефективності ухвалення управлінських рішень завдяки активнішій участі громадськості [24, с. 68].

Важливе місце в системі забезпечення підзвітності займає Закон України «Про звернення громадян», який створює правові умови для реалізації конституційного права на звернення та забезпечує інституційний механізм взаємодії громадян з органами державної влади [25]. Аналогічно Закон України «Про місцеве самоврядування в Україні» закріплює відкритість діяльності

органів місцевої влади й їхню відповідальність перед територіальними громадами, визначаючи гласність, законність і народовладдя як базові принципи місцевого самоврядування (ст. 4) [26].

Суттєвий вплив на розвиток відкритості влади мали акти Президента України та Кабінету Міністрів України початку 2000-х років, зокрема укази щодо розвитку національної складової мережі Інтернет, забезпечення гласності діяльності органів влади та порядку оприлюднення інформації в Інтернеті. Ці документи започаткували практику обов'язкового електронного оприлюднення інформації про діяльність органів виконавчої влади як інструменту підвищення прозорості та ефективності управління [27, с. 50].

Принцип прозорості також знайшов відображення у Законі України «Про засади державної регуляторної політики у сфері господарської діяльності», де він тлумачиться як відкритість дій регуляторних органів, обов'язковий розгляд зауважень і пропозицій суб'єктів господарювання та своєчасне інформування громадськості про регуляторну діяльність [28].

Системоутворюючим актом у сфері доступу до інформації став Закон України «Про доступ до публічної інформації» від 13.01.2011 р. № 2939-VI, який визначає принципи прозорості та відкритості діяльності суб'єктів владних повноважень і гарантує вільне отримання, поширення та використання інформації, за винятком обмежень, встановлених законом. Реалізація цього закону передбачає організаційні заходи з боку органів влади, зокрема систематичне оприлюднення інформації, ведення обліку документів і запитів, створення умов для роботи запитувачів та проведення інформаційно-роз'яснювальної роботи серед населення [29].

Право на доступ до публічної інформації має конституційний характер і ґрунтується на міжнародних стандартах, зокрема ст. 10 Європейської конвенції про захист прав людини і основоположних свобод, ст. 19 Загальної декларації прав людини та положеннях Міжнародного пакту про громадянські і політичні

права. Водночас це право може бути обмежене законом в інтересах національної безпеки, громадського порядку, захисту прав інших осіб або з метою охорони конфіденційної інформації та авторитету правосуддя [27, с. 51].

Закон України «Про доступ до публічної інформації» визначає коло розпорядників інформації та встановлює загальне правило публічності інформації, якою вони володіють, передбачаючи водночас вичерпний перелік підстав для обмеження доступу. Доступ забезпечується шляхом подання запитів, оприлюднення на офіційних веб-сайтах і через засоби масової інформації. Публічною визнається інформація, отримана або створена суб'єктами владних повноважень у процесі виконання їхніх функцій та зафіксована в будь-якій матеріальній формі [30, с. 76].

Прозорість діяльності державних службовців регламентується також Законом України «Про державну службу», який визначає вимоги до їхньої професійної діяльності та гарантує рівний доступ громадян до державної служби за умови відповідної освіти й конкурсного відбору (ст. 4) [31].

Подальший розвиток нормативно-правових засад відкритості інформаційного простору відбувся з прийняттям у грудні 2022 року Закону України «Про медіа», спрямованого на забезпечення свободи вираження поглядів, плюралізму думок, доступу до достовірної інформації та регулювання медіасфери відповідно до принципів прозорості, неупередженості й конкурентності [32].

Розвиток національного законодавства у сфері прозорості та підзвітності органів публічної влади тісно пов'язаний з імплементацією міжнародних стандартів належного врядування, сформованих у межах діяльності ООН, Ради Європи, Європейського Союзу та ОЕСР. Ці стандарти визначають загальні підходи до забезпечення доступу до інформації, участі громадян у прийнятті рішень і здійснення контролю за діяльністю державних інституцій.

Ключовим міжнародним документом у цій сфері є Конвенція Ради Європи про доступ до офіційних документів (Конвенція Тромсе, 2009), яка закріплює право кожної особи на доступ до публічних документів та покладає на державу обов'язок створювати ефективні механізми відкритості. Важливе значення мають також рекомендації Ради Європи, зокрема Рекомендація № R(2002)2 «Про доступ до офіційних документів», яка встановлює критерії прозорості й підзвітності для держав-членів [33].

Європейський Союз реалізує принципи відкритості через нормативні акти у сфері відкритих даних та електронного урядування, зокрема Директиву ЄС 2019/1024/EU про повторне використання інформації державного сектору, спрямовану на забезпечення доступності інформації та стимулювання інноваційної діяльності.

Отже, міжнародні підходи до належного врядування розглядають прозорість і підзвітність як обов'язкові елементи ефективного державного управління, що передбачають інформування громадськості, створення інструментів громадського контролю та закріплення відповідальності посадових осіб. Для України імплементація цих стандартів сприяє гармонізації національного законодавства з європейськими нормами, формуванню демократичної політичної культури, зростанню довіри громадян до влади та інтеграції держави у світовий політичний і економічний простір.

2.2. Цифрові інструменти забезпечення прозорості і підзвітності в системі публічного управління

Концепт електронного урядування впродовж останніх років набуває дедалі більшої актуальності в Україні, що зумовлено реалізацією ідеї «держави у смартфоні» та загальною спрямованістю на цифрову трансформацію публічного сектору. Підтвердженням цього стало утворення у 2019 році Міністерства

цифрової трансформації України, на яке покладено завдання формування й упровадження державної політики у сферах цифровізації, цифрового розвитку та економіки, електронного урядування й електронної демократії, розвитку інформаційного суспільства та інформатизації, а також у напрямках розвитку цифрових навичок і захисту цифрових прав громадян, відкритих даних, національних електронних інформаційних ресурсів та забезпечення їх інтероперабельності тощо [34].

Ідея інтеграції інформаційно-комунікаційних технологій у систему державного управління вперше була сформульована ще на початку 1990-х років, зокрема колишнім президентом США Біллом Клінтоном у 1991 році [35, с. 123]. Надалі відповідний термін почав активно використовуватися в офіційних урядових документах, наукових публікаціях і медійному просторі, поступово закріпившись у нормативно-правових актах. У чинному законодавстві США електронний уряд трактується як застосування інтернет-застосунків та інших цифрових технологій органами державної влади з метою розширення доступу громадян і державних інституцій до урядової інформації та послуг, підвищення ефективності функціонування органів влади, якості надання послуг і забезпечення комплексної трансформації управлінських процесів. У цьому контексті особливого значення набуває коректне розуміння поняття цифровізації, з огляду на стрімкий розвиток цифрової економіки та визначальну роль цифрових технологій у сучасних суспільних трансформаціях [36, с. 124].

Цифровізація публічного управління, таким чином, постає як комплексний трансформаційний процес, у межах якого традиційні управлінські процедури, державні послуги та операційні механізми адаптуються або заміщуються цифровими інструментами з метою підвищення ефективності, прозорості управління та рівня залученості громадян. Моніторинг розвитку електронного урядування у світовому масштабі здійснюється Організацією Об'єднаних Націй з 2003 року шляхом формування інтегрального показника – Індексу розвитку

електронного урядування (UN Global E-Government Development Index, EGDІ), який ґрунтується на комплексній оцінці рівня онлайн-послуг, стану телекомунікаційної інфраструктури та можливостей електронної участі громадян. Оновлення цього індексу, як правило, відбувається з дворічною періодичністю, що дозволяє відстежувати динаміку цифрового врядування та громадянської участі, а також здійснювати порівняльний аналіз прогресу держав у сфері цифрової трансформації, надаючи цінну аналітичну інформацію для органів влади, експертного середовища та науковців.

Електронне урядування як інструмент сучасного публічного управління спрямоване на запровадження прозорих, ефективних і підзвітних механізмів діяльності органів влади. Його впровадження в Україні розглядається як один із ключових чинників європейської інтеграції та становлення інформаційного суспільства [37, с. 257–259]. У наукових підходах Ю. Кальниша, О. Іваній та С. Малафєєва наголошується, що важливу роль у забезпеченні відкритості та підзвітності публічної влади відіграють конкретні цифрові інструменти, впроваджені в управлінську практику.

Серед таких інструментів особливе місце посідає система ProZorro – офіційний електронний ресурс, призначений для оприлюднення інформації про публічні закупівлі в Україні. З 2016 року всі закупівельні процедури державних органів здійснюються саме через цю платформу, основною метою якої є раціональне та ефективне використання бюджетних коштів, сформованих за рахунок податкових надходжень. Проєкт сприяв суттєвому зростанню прозорості у сфері закупівель і підвищенню рівня довіри громадян до державних інституцій, що отримало високу оцінку на міжнародному рівні.

Водночас система SETAM стала важливим інструментом реалізації державної політики у сфері примусового виконання судових рішень шляхом упровадження електронних торгів арештованим майном. Автоматизація цього процесу забезпечила зростання кількості аукціонів, обсягів реалізованого майна

та надходжень до бюджету, а також істотно зменшила вплив людського чинника, підвищивши конкурентність і прозорість торгів.

Вагомий внесок у забезпечення відкритості фінансової інформації здійснює веб-портал Edata, який надає громадськості доступ до даних про використання публічних коштів, включно з інформацією про трансакції, договори та фінансову звітність розпорядників бюджетних ресурсів.

У цьому ж напрямі функціонує портал Open Budget, створений за ініціативою Міністерства фінансів України у 2018 році, який відповідає міжнародним стандартам відкритості публічних фінансів і забезпечує доступ до інформації про бюджетну систему, бюджетний процес та виконання державного й місцевих бюджетів.

Доповнює ці інструменти Єдиний державний веб-портал відкритих даних, що забезпечує доступ до публічної інформації у форматі відкритих даних з можливістю їх подальшого використання.

Окрему роль у цифровій трансформації відіграє інтегрована система електронної ідентифікації ID.GOV.UA, яка об'єднує різні сервіси електронної ідентифікації, зокрема електронний підпис, BankID та MobileID. Ця система забезпечує безпечну електронну взаємодію між громадянами, суб'єктами господарювання та органами влади, гарантуючи захист даних, автентифікацію користувачів, перевірку інформації через державні реєстри та контроль доступу до ресурсів.

Водночас важливим елементом залучення громадян до процесів управління є проєкти бюджету участі, які надають мешканцям громад можливість впливати на розподіл частини місцевих бюджетів і сприяють розвитку громадянської активності [37; 38].

ProZorro виділяється як основний проєкт, який революціонізував державні закупівлі, забезпечивши прозорість та ефективне використання бюджетних ресурсів. CETAM значно покращив виконання судових рішень завдяки

автоматизації майнових аукціонів, тим самим збільшив надходження до бюджету та довіру громадськості. Проєкт Edata надає відкритий доступ до детальної фінансової інформації, сприяючи прозорості використання державних коштів. Open Budgetта Єдиний державний веб-портал відкритих даних пропонують вичерпну інформацію про бюджетні видатки й відкриті дані, сприяючи громадському контролю та участі. Проєкт ID.GOV.UA покращує електронну ідентифікацію та захист даних, забезпечуючи безпечну електронну взаємодію між користувачами та органами державної влади. Нарешті, проєкт «Бюджет участі вашого міста або громади» дає громадянам можливість впливати на розподіл місцевих бюджетів, сприяючи громадській активності та прозорості на рівні громад.

Подальший розвиток цифрових рішень у публічному секторі підтверджується ініціативами, започаткованими у 2023 році Офісом цифрової трансформації Фонду державного майна України, зокрема проєктом створення Єдиного реєстру об'єктів державної власності у співпраці з USAID ДІЕА. Запровадження цього реєстру має на меті централізоване й прозоре управління інформацією про тисячі державних підприємств, установ та об'єктів власності, що сприятиме запобіганню корупційним ризикам, захисту національних активів і підвищенню ефективності їх використання [39].

Загалом упроваджені цифрові проєкти відіграють визначальну роль у підвищенні рівня прозорості та підзвітності публічного управління, забезпечуючи кращий доступ громадськості до інформації, оптимізацію управлінських процесів і розширення можливостей громадянської участі.

Результати дослідження засвідчують, що цифровізація публічного управління в Україні сприяє зростанню ефективності діяльності державних органів і позитивно відображається на позиціях країни в міжнародних рейтингах електронного урядування, хоча зберігається потреба у подальшому вдосконаленні, зокрема з урахуванням досвіду провідних європейських держав.

Діючі проекти та ініціативи, такі як ProZorro та SETAM, Open Budget, Єдиний державний веб-портал відкритих даних тощо активно сприяють цілям прозорості та підзвітності. Однак для досягнення більших успіхів варто зосередитися на усуненні ризиків, пов'язаних з цифровою трансформацією, та зміцненні інфраструктури.

Висновки до розділу 2

У результаті проведеного дослідження можна дійти висновку, що прозорість і підзвітність органів публічної влади в сучасних умовах виступають не лише нормативно закріпленими принципами, а й ключовими індикаторами якості демократичного врядування. В Україні формування правових засад відкритості влади відбувається в контексті глибоких трансформацій державного управління, євроінтеграційних процесів та зростання ролі громадянського суспільства. Законодавче забезпечення доступу до публічної інформації, участі громадян у прийнятті управлінських рішень і контролю за діяльністю посадових осіб створює необхідні передумови для підвищення легітимності влади та зміцнення суспільної довіри.

Водночас ефективність реалізації принципів прозорості й підзвітності значною мірою залежить не лише від наявності розвиненої нормативної бази, а й від рівня правової культури, інституційної спроможності органів влади та готовності посадових осіб діяти в умовах публічності. Імплементация міжнародних стандартів належного врядування сприяє гармонізації національного законодавства з європейськими підходами та формуванню сталих демократичних практик. Отже, подальший розвиток системи прозорості та підзвітності має здійснюватися шляхом удосконалення правозастосування, розвитку електронних інструментів участі та посилення механізмів громадського контролю, що в сукупності забезпечить підвищення ефективності публічної влади та її орієнтацію на потреби суспільства.

Узагальнюючи результати дослідження, слід зазначити, що цифрова трансформація публічного управління в Україні на сучасному етапі є стратегічно значущим напрямом реформування державного сектору, спрямованим на підвищення відкритості, підзвітності та довіри до органів влади. Інституціоналізація електронного урядування, підкріплена розвитком нормативної бази та впровадженням комплексних цифрових рішень, сприяє підвищенню якості публічних послуг і наближенню управлінських практик до європейських стандартів. Водночас ефективність цифрових інструментів значною мірою залежить від рівня цифрової спроможності органів влади, надійності інформаційної інфраструктури та готовності суспільства до активної взаємодії з державою в електронному форматі. У цьому контексті подальший розвиток електронного урядування потребує не лише технологічних інновацій, а й послідовної політики з мінімізації цифрових ризиків, розвитку цифрових компетентностей та забезпечення стійкості публічних інституцій в умовах динамічних суспільних змін.

РОЗДІЛ 3

РЕАЛІЗАЦІЯ ПРИНЦИПІВ ПРОЗОРОСТІ І ПІДЗВІТНОСТІ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ В УКРАЇНІВ УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ТА НАПРЯМИ ЇЇ УДОСКОНАЛЕННЯ

3.1. Сучасний стан і проблеми забезпечення прозорості та підзвітності публічної влади в умовах цифровізації

У реаліях ХХІ ст. цифрова трансформація сфери публічного управління набула статусу одного з ключових напрямів еволюції державності. Така тенденція обумовлюється впливом глобалізаційних процесів та стрімким розвитком інформаційно-комунікаційних технологій. Актуальні суспільно-управлінські зміни зумовлюють необхідність глибокого перегляду усталених управлінських моделей, активного впровадження електронних інструментів взаємодії, інституціоналізації відкритих даних, а також утвердження принципів прозорості й підзвітності у діяльності органів публічної влади. За таких умов, цифровізація постає не лише як технічний засіб оптимізації адміністративних процедур, а як системоутворювальний чинник підвищення результативності державної політики, раціоналізації бюрократичних механізмів і розширення можливостей громадян щодо доступу до публічних послуг.

Для України проблематика цифрової трансформації має особливу актуальність, що пояснюється сукупністю взаємопов'язаних чинників. Розвиток електронного урядування сприяє інтеграції державних сервісів, створюючи умови для оперативного та зручного отримання громадянами необхідної інформації й документів без фізичної присутності в установах. Водночас цифрові інструменти зменшують корупційні ризики, підвищують прозорість управлінських рішень і сприяють зміцненню довіри населення до органів влади [40, с. 33]. Додатковим імпульсом для цифрових перетворень стала

повномасштабна війна, яка актуалізувала потребу в забезпеченні безперервного доступу до адміністративних послуг, розвитку дистанційних сервісів, оперативної адаптації електронних платформ та посилення кібербезпеки в умовах кризових викликів [41, с. 95]. Поряд із цим цифровізація позитивно впливає на економічну стабільність і бізнес-середовище, оскільки автоматизація адміністративних процедур знижує регуляторне навантаження на суб'єктів господарювання та підвищує ефективність державного регулювання.

Процес цифрової трансформації в Україні, незважаючи на відносно короткий період реалізації, уже засвідчив помітні результати, зокрема створення та розвиток порталу «Дія», розширення спектра електронних послуг і впровадження політики відкритих даних. Значних успіхів досягнуто й у сфері охорони здоров'я завдяки функціонуванню системи eHealth, яка забезпечує автоматизацію управлінських і медичних процесів, прозорість надання послуг, електронний документообіг між медичними закладами та Міністерством охорони здоров'я, а також спрощує взаємодію між пацієнтами та медичними працівниками [42]. У галузі освіти цифрові технології реалізуються через електронні журнали, щоденники та онлайн-платформи дистанційного навчання, що набуло особливої ваги після пандемії COVID-19, коли дистанційна форма освіти стала невід'ємною складовою освітнього процесу [43]. Податкова сфера також зазнала суттєвих змін унаслідок упровадження електронного кабінету платника податків, який забезпечує можливість подання звітності онлайн, отримання довідкової інформації та контролю фінансових операцій, що значно спростило податкове адміністрування та підвищило прозорість фінансових відносин [44; 45, с. 55].

У воєнних умовах цифровізація набула додаткового стратегічного значення, оскільки саме віддалені сервіси дозволяють підтримувати функціонування державних інституцій, мінімізувати навантаження на фізичні офіси та забезпечувати оперативну комунікацію між громадянами і державою.

Водночас цифрова трансформація супроводжується низкою серйозних викликів, серед яких ключовими залишаються проблеми кібербезпеки, захисту персональних даних, дефіцит кваліфікованих кадрів та необхідність удосконалення нормативно-правового забезпечення цифрових процесів [46]. Стратегічним завданням постає формування ефективної системи управління цифровими трансформаціями, здатної не лише підтримувати наявні сервіси, а й інтегрувати інноваційні технології, зокрема штучний інтелект, аналітику великих даних та автоматизовані управлінські рішення.

Соціальний вимір цифровізації проявляється у зростанні довіри громадян до влади та розширенні їх участі в процесах ухвалення рішень. Інструменти електронної демократії (електронні петиції, онлайн-консультації, електронне голосування тощо) створюють умови для активнішого залучення громадськості до формування державної політики. А це у свою чергу підвищує легітимність управлінських рішень і сприяє зменшенню корупційних ризиків. Водночас, як справедливо зазначають Н. Сорокіна та В. Філатов, сама по собі цифровізація не гарантує повної транспарентності публічної влади, якщо вона не супроводжується розвитком ефективних механізмів зворотного зв'язку, громадянського суспільства, незалежних медіа та підвищенням рівня цифрової грамотності населення. Лише комплексне поєднання технологічних, інституційних і культурних змін здатне забезпечити реальну підзвітність влади та її ефективне функціонування.

У науковому дискурсі досі відсутнє уніфіковане трактування поняття цифровізації публічного управління. У межах даного дослідження під цифровізацією доцільно розуміти системний трансформаційний процес інтеграції цифрових технологій у всі сфери діяльності органів публічної влади, спрямований не лише на автоматизацію та оптимізацію управлінських процедур, а й на глибинну зміну самої моделі публічного управління. Така трансформація призводить до істотних змін у структурі, функціях і механізмах функціонування

державних інституцій та вимагає переходу від технологічно-орієнтованих до людино-центричних підходів. У цьому сенсі цифрова трансформація постає як комплексний соціально-технічний процес, що потребує стратегічного бачення, залучення всіх зацікавлених сторін і орієнтації на досягнення конкретних результатів, зокрема підвищення якості публічних послуг і ефективності взаємодії з громадянами [47, с. 80].

Разом із тим цифровізація супроводжується значними ризиками, пов'язаними з накопиченням і обробкою великих масивів управлінської інформації, можливістю маніпулювання даними та загрозами несанкціонованого доступу до персональної інформації громадян. Поширення практик незаконного продажу даних із державних реєстрів свідчить про недостатній рівень захисту інформації та створює серйозні загрози приватності, які можуть загостритися у разі впровадження технологій масового розпізнавання осіб.

Водночас суттєвим стримувальним чинником залишається недостатня сформованість цифрових компетентностей у частини представників державного апарату, що істотно знижує результативність упровадження цифрових трансформацій та зумовлює потребу в цілеспрямованому й безперервному підвищенні рівня професійної підготовки персоналу.

Паралельно актуалізується комплекс викликів, пов'язаних з інформаційною та кібернетичною безпекою, зокрема зростає уразливість інформаційних ресурсів до зовнішніх втручань, підвищуються ризики порушення стабільності функціонування цифрової інфраструктури та виникнення несанкціонованого доступу до даних обмеженого характеру. Використання електронного документообігу, попри його беззаперечні переваги у вигляді оптимізації управлінських процесів, зміцнення виконавської дисципліни та підвищення прозорості діяльності органів влади, об'єктивно загострює потребу в забезпеченні належного рівня захищеності відповідних систем. Окрім цього, процеси цифровізації поглиблюють феномен інформаційної асиметрії,

оскільки нерівномірність доступу до мережевих ресурсів та відмінності в рівні цифрової грамотності окремих соціальних груп істотно звужують їхні можливості повноцінного користування електронними послугами.

На думку І. Нинюка та М. Нинюка, ключовими викликами цифрової трансформації державного управління в Україні залишаються відсутність комплексної цифрової інфраструктури, інституційний опір змінам, фрагментованість і несумісність державних інформаційних систем, слабка кібербезпекова інфраструктура та недосконалість законодавства у сфері захисту даних і механізмів підзвітності [48, с. 108–110; 49, с. 515]. Узагальнюючи, доцільно виокремити проблеми нормативно-інституційного характеру, організаційно-технологічні труднощі та загрози безпеці, які потребують системного вирішення.

Загалом цифровізація публічного управління виступає ключовим чинником структурної модернізації держави, здатним прискорити управлінські процеси, розширити масштаби взаємодії та зменшити просторові бар'єри. Водночас її успішна реалізація потребує усвідомлення наявних ризиків, удосконалення механізмів публічного управління та вироблення зважених державно-управлінських рішень. У перспективі цифрові перетворення мають стати базовим інструментом досягнення стратегічної мети України – сталого економічного зростання, підвищення добробуту населення та якості життя громадян.

3.2. Міжнародний досвід цифрового врядування та перспективи його застосування в Україні

Поглиблені трансформаційні процеси зумовлюють необхідність переосмислення традиційних моделей формування та реалізації державної політики. У цьому контексті цифрове врядування постає не лише інструментом

модернізації публічної адміністрації, а й ключовим чинником підвищення ефективності управлінських рішень. У межах ЄС визначальним орієнтиром цифрової трансформації виступає стратегічний документ Європейської Комісії «Цифровий порядок денний для Європи» (*Digital Agenda for Europe*), який є складовою одного з семи пріоритетних напрямів реалізації стратегії «Європа–2025», затвердженої Європейською Радою у березні 2010 року.

Зазначена ініціатива спрямована на забезпечення громадян ЄС соціально-економічними вигодами, що виникають у результаті функціонування єдиного цифрового ринку та впровадження інтероперабельних цифрових рішень, заснованих на сучасних технологіях, зокрема апаратних засобах, програмному забезпеченні та цифрових застосунках. Для більшості держав-членів ЄС цей документ став методологічною основою розроблення національних програм цифрової трансформації у коротко- та середньостроковій перспективі, визначаючи стратегічні напрями досягнення поставлених цілей [50].

Укладення Україною Угоди про асоціацію з Європейським Союзом актуалізувало потребу гармонізації національних завдань розвитку інформаційного суспільства зі стратегічними орієнтирами «Цифрового порядку денного для Європи» в межах економічної стратегії «Європа 2025», що базується на принципах розумного, сталого та інклюзивного зростання. Відповідно, ключовими пріоритетами цифрового розвитку визначено формування єдиного цифрового ринку, забезпечення інтероперабельності та стандартизації, підвищення рівня довіри й кібербезпеки, розширення доступу до швидкісного та надшвидкісного інтернету, стимулювання досліджень та інновацій, розвиток цифрових компетентностей і соціальної інклюзії, а також максимізацію суспільних вигод від використання інформаційно-комунікаційних технологій.

Реалізація цих напрямів конкретизована у 101 заході, згрупованому за сімома ключовими векторами, що охоплюють розвиток динамічного цифрового ринку, стандартизацію та взаємодію систем, зміцнення довіри й безпеки,

розбудову високошвидкісної інтернет-інфраструктури, підтримку інновацій, підвищення цифрової грамотності та використання ІКТ для створення додаткових суспільних цінностей у межах ЄС. Комплексне впровадження зазначених заходів спрямоване на повніше розкриття потенціалу цифрових технологій для громадян, бізнесу та державних інституцій [51].

Вагоме значення у формуванні європейської цифрової політики мала програма «Інформаційне суспільство та медіа для зростання і створення нових робочих місць», що визначила стратегічні орієнтири інформатизації до 2019 року. Вона стала підґрунтям для узгодженого підходу Європейської Комісії до розвитку інформаційного суспільства та регулювання аудіовізуального сектору, спрямованого на стимулювання цифрової конвергенції та адаптацію до нових викликів цифрової епохи [52].

Особливої уваги заслуговує досвід Польщі, де формування стійкої системи цифрового врядування відбувається на основі послідовної та системної політики. З моменту вступу до Європейського Союзу у 2004 році в країні розробляються та впроваджуються стратегічні документи, спрямовані на комплексну цифрову трансформацію суспільства. Вони охоплюють розвиток доступу до інтернету, модернізацію цифрової інфраструктури та підвищення рівня цифрових навичок населення. Польський підхід характеризується цілісністю та довгостроковою орієнтацією на формування розвиненого цифрового суспільства [53].

Ключовим інфраструктурним елементом цифровізації в Польщі є забезпечення широкого доступу до мережі Інтернет, що розглядається як базова умова соціальної інтеграції та економічної конкурентоспроможності. У цьому контексті стратегія «Польща 2030 – Третя хвиля модернізації», ухвалена у 2013 році, визначає цифровий розвиток одним із інструментів підвищення якості життя населення через стимулювання економічного зростання, регіонального розвитку та підвищення ефективності державного управління [54].

Розвиток високошвидкісної інтернет-інфраструктури узгоджується з положеннями «Цифрового порядку денного для Європи», який визначає ціль забезпечення доступу до широкосмугового інтернету для всіх громадян ЄС зі швидкістю понад 300 Мбіт/с [55]. Паралельно реалізуються програми підвищення цифрових компетентностей, зокрема Інтегрована стратегія розвитку навичок, що охоплює всі вікові групи населення та фінансується в межах програми «Цифрова Польща».

Цифрова трансформація державного управління в Польщі характеризується комплексним підходом, що включає розвиток електронних сервісів, відкритих даних, інтероперабельних інформаційних систем і кібербезпеки. Опублікований у 2024 році інформаційний бюлетень з цифрового врядування окреслює напрями подальшого розвитку, спрямовані на підвищення прозорості, підзвітності та ефективності управлінських процесів [56]. Водночас у публічній адміністрації набуває поширення так званий «алгоритмічний поворот», пов'язаний із використанням автоматизованих систем у соціальній сфері, транспорті та наданні електронних послуг, що актуалізує питання прозорості та підзвітності алгоритмів.

Польський досвід засвідчує, що зміцнення довіри громадян до цифрових сервісів є неможливим без інвестицій у кібербезпеку та захист персональних даних. Довіра виступає ключовою передумовою ефективного цифрового врядування та реалізації принципів відкритості й підзвітності [57, с. 46].

Естонія, визнаючись одним із провідних новаторів у сфері цифрового врядування, сформувала цілісну модель e-Estonia, що поєднує електронне громадянство, цифрову ідентифікацію та повну цифрову інтеграцію адміністративних процедур. Реалізація цієї концепції сприяла активному залученню іноземного капіталу, значному спрощенню процедур започаткування та ведення бізнесу, а також становленню конкурентоспроможної цифрової економіки, яка характеризується високим рівнем довіри суспільства до

державних електронних сервісів. У межах цієї моделі було створено розгалужену екосистему електронних послуг, до якої належать *e-Residency*, платформа *X-Road* і механізм цифрового підпису.

Особливу роль у цьому процесі відіграє програма *e-Residency*, яка надала іноземним підприємцям можливість дистанційної реєстрації та адміністрування компаній без фізичної присутності в країні. Вона забезпечує доступ до широкого спектра цифрових сервісів, включно з банківським обслуговуванням, поданням податкової звітності та електронним підписанням правочинів, що істотно спрощує здійснення підприємницької діяльності на міжнародному рівні [58]. Не менш значущим елементом цифрової інфраструктури стала система *X-Road*, яка забезпечує безпечний та надійний обмін інформацією між державними інституціями й приватним сектором. Дана платформа інтегрувала численні реєстри та інформаційні системи в єдине захищене середовище. Завдяки цьому Естонія сформувала одну з найбільш узгоджених цифрових систем державного управління, мінімізувавши бюрократичні бар'єри у наданні адмінпослуг.

Функціонування *X-Road* демонструє ефективні механізми впровадження електронного документообігу в діяльність органів влади, медичних закладів і приватних компаній. Основний функціонал спрямований на забезпечення оперативного та захищеного обміну даними. Паралельно в державному управлінні активно використовуються інструменти штучного інтелекту для обробки великих обсягів інформації, прогнозування соціально-економічних тенденцій та автоматизації управлінських рішень.

Важливою складовою цієї системи є цифрові підписи, які мають повну юридичну силу та прирівнюються до традиційних. Це дозволяє здійснювати адміністративні процедури, укладати договори та подавати офіційні заяви в онлайн-форматі [59].

Німеччина у своїй цифровій трансформації зосереджується на розвитку відкритих даних і впровадженні комплексних цифрових рішень, зокрема у сферах

транспорту та охорони здоров'я. Ключовим інструментом у цьому напрямі стала програма *Onlinezugangsgesetz (OZG)*, ухвалена у 2017 році, яка передбачає переведення державних послуг у цифровий формат з метою забезпечення зручного онлайн-доступу громадян і бізнесу до адміністративних сервісів. Реалізація *OZG* сприяє підвищенню якості публічних послуг, оптимізації логістичних процесів та ефективнішому використанню ресурсів у медичній сфері, що перетворює цифрові технології на інструмент системного оновлення інфраструктури та соціальних стандартів [60]. У межах цієї ініціативи було оцифровано такі послуги, як реєстрація підприємницької діяльності, податкові операції, оформлення дозвільних документів і внесення змін до реєстрів, а також створено єдині цифрові інтерфейси для подання заяв, здійснення платежів і користування соціальними сервісами, що забезпечило інтеграцію реєстрів та реалізацію принципу «єдиного вікна».

Практика Південної Кореї переконливо свідчить про визначальну роль інвестицій у цифрову інфраструктуру, зокрема у розвиток мереж 5G, електронного урядування та інноваційних освітніх платформ. Широке впровадження цифрових сервісів у системах освіти й охорони здоров'я забезпечує рівний доступ громадян до послуг і стимулює технологічний прогрес, що дозволило країні посісти провідні позиції у сфері високих технологій і цифрового врядування [61, с. 102]. Подібний підхід реалізовано і в Сінгапурі, де концепція *Smart Nation* передбачає максимальну автоматизацію державних процесів, глибоку інтеграцію міжвідомчих даних та активну підтримку цифрових інновацій, зокрема застосування штучного інтелекту для аналізу великих масивів інформації. Така стратегія сприяє оптимізації транспортних потоків, підвищенню рівня безпеки, ефективному енергоспоживанню та екологічному моніторингу, формуючи адаптивні міста, здатні оперативно реагувати на суспільні потреби й глобальні виклики, зокрема кліматичні та демографічні зміни [62, с. 8].

Канада у своїй цифровій політиці робить акцент на розвитку відкритих даних як інструменту підвищення прозорості державного управління та його орієнтації на потреби громадян. Важливими складовими є цифрові сервіси для населення й бізнесу, а також розвинена система кіберзахисту критичної інфраструктури. Канадський досвід демонструє, що відкрита взаємодія держави з суспільством і приватним сектором, підкріплена сучасними цифровими рішеннями, сприяє зростанню довіри та формуванню інклюзивної економіки [61, с. 102]. Аналогічно Фінляндія активно впроваджує цифрові освітні ресурси й онлайн-платформи для надання соціальних послуг, поєднуючи відкриті дані з цифровими інструментами, що забезпечує прозорість, рівний доступ до освіти й соціальної підтримки, а також сприяє соціальній згуртованості та зменшенню нерівності [61, с. 102].

Велика Британія обрала централізовану модель цифровізації, створивши платформу Gov.uk як єдиний портал доступу до державних послуг. Такий підхід забезпечує уніфікацію стандартів, скорочення адміністративних витрат і суттєве зменшення бюрократичного навантаження, підтверджуючи ефективність стандартизації цифрових рішень для підвищення зручності їх використання. Австралія, у свою чергу, реалізує національну цифрову стратегію, спрямовану на автоматизацію податкових і митних процедур, що дозволяє прискорити економічні процеси, знизити витрати на адміністрування та підвищити міжнародну конкурентоспроможність. Цей досвід є особливо релевантним для України, оскільки цифровізація фінансово-митної сфери сприяє детінізації економіки та формуванню сприятливого бізнес-середовища [61, с. 103].

Узагальнення міжнародних практик свідчить, що ключовими напрямками цифрової трансформації є розвиток електронного документообігу, впровадження технологій штучного інтелекту в публічне управління, використання блокчейну для забезпечення прозорості та автоматизація адміністративних процесів. Проведений аналіз підтверджує, що цифрові інструменти виступають

визначальним чинником модернізації державної політики та системи врядування в умовах глобальних викликів, забезпечуючи прозорість, ефективність і підзвітність управлінських рішень та формуючи нову модель взаємодії між державою, громадянами і бізнесом. Досвід демократичних держав переконливо доводить, що успішна цифрова трансформація ґрунтується не лише на технічній автоматизації, а на комплексній перебудові управлінської архітектури. Поєднання електронних сервісів, відкритих даних і сучасних аналітичних інструментів створює основу для прийняття рішень на засадах доказовості.

Сучасні міжнародні практики – від естонської e-Estonia до британської Gov.uk, – демонструють потенціал цифрових інструментів як каталізатора інновацій і зростання суспільної довіри до інституцій. Для України адаптація цих підходів набуває стратегічного значення з огляду на потреби післявоєнної відбудови, протидії кіберзагрозам і подолання цифрової нерівності. Цифровізація державних сервісів здатна не лише підвищити ефективність врядування, а й стимулювати економічний розвиток через створення нових ринків, робочих місць і зростання інвестиційної привабливості. Водночас ключовими викликами залишаються забезпечення кібербезпеки, стандартизація цифрових послуг і розвиток цифрових компетентностей населення та публічних службовців. Подолання цих викликів потребує поєднання міжнародного досвіду з національними інноваційними рішеннями, оновлення нормативно-правової бази та впровадження ефективних механізмів громадського контролю. Загалом, це дозволить розглядати цифрові інструменти як стратегічний ресурс удосконалення державної політики й системи врядування.

Висновок до розділу 3

Узагальнюючи результати дослідження, доцільно констатувати, що цифровізація публічного управління виступає одним із ключових чинників трансформації сучасної держави та переосмислення моделей взаємодії між владою і суспільством. Вона створює принципово нові можливості для

підвищення прозорості, підзвітності та ефективності управлінських рішень, розширює участь громадян у процесах формування державної політики та сприяє зміцненню довіри до публічних інституцій. Водночас цифрові перетворення не є універсальним розв'язанням управлінських проблем і потребують усвідомлення супутніх ризиків, зокрема у сфері інформаційної безпеки, захисту приватності та соціальної нерівності доступу до цифрових ресурсів. Для України цифровізація набуває стратегічного значення в умовах воєнних і післявоєнних трансформацій, оскільки саме вона здатна забезпечити стійкість державного управління та його адаптивність до кризових викликів. Перспективи подальшого розвитку цифрового публічного управління пов'язані з формуванням цілісної державної політики, удосконаленням законодавчого забезпечення, розвитком цифрових компетентностей і впровадженням людиноцентричних підходів. Лише за умови системного та збалансованого підходу цифровізація може стати реальним інструментом підвищення якості публічного управління та сталого розвитку держави.

Узагальнення міжнародних практик цифрового врядування дозволяє стверджувати, що цифровізація стала одним із ключових чинників трансформації сучасної державної політики та системи публічного управління. У провідних країнах світу цифрові інструменти використовуються як засіб підвищення ефективності управлінських рішень, зміцнення демократичних інститутів і забезпечення інклюзивного соціально-економічного розвитку. Водночас цифрове врядування не зводиться до автоматизації адміністративних процедур, а передбачає формування нової управлінської парадигми, заснованої на відкритих даних, доказовості, міжвідомчій взаємодії та активній участі громадян. Для України адаптація міжнародного досвіду цифрового врядування має стратегічне значення в умовах післявоєнної відбудови, євроінтеграційних процесів і зростання кіберзагроз. Впровадження ефективних цифрових рішень здатне сприяти підвищенню прозорості державної влади, детінізації економіки,

розвитку інновацій і зростанню інвестиційної привабливості. Разом із тим реалізація цих завдань потребує оновлення нормативно-правової бази, розвитку цифрових компетентностей, посилення кібербезпеки та формування суспільної довіри. Поєднання міжнародних стандартів із національними інноваційними підходами створює передумови для розгляду цифрового врядування як довгострокового стратегічного ресурсу модернізації державної політики України.

ВИСНОВКИ

1. Проведений аналіз теоретичних підходів до визначення понять «прозорість», «підзвітність» і «цифровізація» у системі публічного управління засвідчує їхню концептуальну складність і багатовимірний характер. З'ясовано, що зазначені категорії формуються на перетині різних наукових традицій і відображають еволюцію уявлень про демократичне врядування, механізми контролю влади та роль громадян у публічних процесах. Прозорість і підзвітність постають не лише як нормативно закріплені принципи діяльності органів влади, а як інституційні й культурні феномени, що визначають якість взаємодії держави та суспільства. Їх реалізація передбачає поєднання формалізованих процедур звітування з реальною спроможністю громадян впливати на управлінські рішення. Водночас цифровізація істотно трансформує традиційні уявлення про відкритість і відповідальність, розширюючи інструментарій доступу до інформації та створюючи нові канали публічної комунікації. У теоретичному вимірі цифрові технології виступають не лише технічним засобом, а й чинником переосмислення управлінських практик, що зумовлює потребу комплексного підходу до дослідження взаємозв'язку між прозорістю, підзвітністю та цифровими трансформаціями у публічному управлінні.

2. Процес цифровізації у сфері публічного управління виступає критичним чинником модернізації державних інститутів, підвищення ефективності та прозорості управлінських процедур. Впровадження інформаційно-комунікаційних технологій забезпечує інтеграцію держави, суспільства та бізнесу в єдиний цифровий простір, сприяючи оптимізації комунікацій, скороченню адміністративних бар'єрів та підвищенню якості надання публічних послуг. Цифрове врядування формує нову управлінську модель, орієнтовану на користувача, яка поєднує електронні сервіси з можливістю особистого звернення, забезпечує принцип «єдиного вікна» та інтеграцію даних із дотриманням

стандартів захисту персональної інформації. Водночас трансформація управлінських процесів стимулює розвиток цифрових компетентностей учасників комунікації, децентралізацію прийняття рішень та підвищення об'єктивності управлінських рішень, що сприяє формуванню сервісно-орієнтованого державного управління в умовах постіндустріального суспільства.

3. Аналіз нормативно-правового регулювання прозорості та підзвітності органів публічної влади в Україні дає підстави стверджувати, що відповідна правова база сформувалася поступово та має системний характер, поєднуючи конституційні засади, спеціальне законодавство й підзаконні нормативні акти. Закріплення принципів відкритості, гласності та доступу до інформації на рівні Конституції України створило фундамент для подальшої деталізації механізмів їх реалізації у профільних законах та актах виконавчої влади. Важливу роль у цьому процесі відіграло інформаційне законодавство, яке еволюціонувало від декларативного проголошення права на інформацію до встановлення чітких процедур доступу, обов'язків розпорядників та відповідальності за порушення відповідних гарантій.

Особливе значення має Закон України «Про доступ до публічної інформації», який інституціоналізував принцип презумпції відкритості діяльності органів влади та забезпечив баланс між публічним інтересом і необхідністю захисту обмеженої інформації. Сукупність норм, що регулюють звернення громадян, діяльність органів місцевого самоврядування, державної служби та медіасфери, свідчить про комплексний підхід держави до формування прозорого інформаційного простору. Водночас нормативно-правове регулювання у цій сфері не є статичним і продовжує розвиватися під впливом цифровізації публічного управління та імплементації міжнародних стандартів, що зумовлює необхідність подальшого вдосконалення механізмів практичної реалізації закріплених принципів.

4. Отже, аналіз цифрових інструментів у системі публічного управління дає підстави стверджувати, що електронне урядування в Україні трансформувалося з окремих технологічних рішень у цілісну інституційну модель забезпечення прозорості та підзвітності влади. Запровадження таких платформ, як *ProZorro*, *SETAM*, *Edata*, *Open Budget*, а також розвиток системи відкритих даних і електронної ідентифікації, створили умови для зменшення інформаційної асиметрії між державою та суспільством, підвищення ефективності управлінських процесів і посилення громадського контролю. Водночас цифрові інструменти виконують не лише сервісну, а й демократичну функцію, сприяючи розширенню участі громадян у прийнятті управлінських рішень, зокрема на місцевому рівні. Таким чином, цифровізація публічного управління виступає важливим чинником інституційної модернізації держави, водночас потребуючи системного вдосконалення, узгодженості між реєстрами та належного управління ризиками цифрової трансформації.

5. Отже, аналіз сучасного стану цифровізації публічного управління в Україні засвідчує її подвійний характер як інструменту модернізації та джерела нових управлінських викликів. З одного боку, впровадження електронного урядування, розвиток відкритих даних і дистанційних сервісів суттєво підвищили прозорість діяльності органів публічної влади, спростили доступ громадян до адміністративних послуг і створили передумови для зменшення корупційних ризиків. З іншого боку, цифрова трансформація виявила системні проблеми нормативно-правового, інституційного та кадрового характеру, що обмежують її потенціал у забезпеченні реальної підзвітності влади. Особливої гостроти набувають питання кібербезпеки, захисту персональних даних, фрагментованості інформаційних систем і нерівномірності цифрових компетентностей серед державних службовців та населення. У воєнних умовах ці проблеми доповнюються підвищеними ризиками зовнішніх втручань і необхідністю забезпечення безперервності функціонування цифрової інфраструктури. Таким

чином, цифровізація не може розглядатися виключно як технологічний процес, оскільки її ефективність безпосередньо залежить від здатності держави забезпечити комплексне поєднання технічних рішень із інституційними реформами, розвитком людського капіталу та формуванням культури відкритості й відповідальності в системі публічного управління.

6. Проведений аналіз міжнародного досвіду цифрового врядування засвідчує, що цифрова трансформація у провідних державах світу та Європейського Союзу набула системного й стратегічного характеру, виходячи далеко за межі технологічної модернізації публічного сектору. Цифрове врядування постає як інституційна модель, що поєднує стратегічне планування, інтероперабельність інформаційних систем, розвиток людського капіталу та формування довіри до державних інституцій. Практики ЄС, зокрема реалізація «Цифрового порядку денного для Європи», демонструють важливість узгодження національних цифрових політик із наднаціональними стратегічними орієнтирами та єдиними стандартами. Досвід Польщі підтверджує ефективність послідовної державної політики, орієнтованої на розвиток інфраструктури, цифрових компетентностей і кібербезпеки, тоді як естонська модель e-Estonia ілюструє потенціал глибокої інтеграції цифрових сервісів у всі сфери публічного управління. Аналіз підходів Німеччини, Великої Британії, Південної Кореї, Сінгапуру, Канади та інших держав свідчить, що успіх цифрового врядування визначається не окремими технологічними рішеннями, а комплексною перебудовою управлінських процесів, орієнтованих на прозорість, підзвітність і потреби громадян. Таким чином, міжнародний досвід формує методологічне підґрунтя для адаптації ефективних моделей цифрового врядування в Україні з урахуванням національних особливостей.

До ключових векторів модернізації цифрового врядування в Україні крізь призму забезпечення прозорості та підзвітності належить віднести цілісну сукупність заходів, спрямованих на послідовну інтеграцію цифрових рішень у

складні багаторівневі системи публічного управління. Це формуватиме передумови для зростання відкритості адміністративної діяльності та підвищення прозорості управлінських процедур.

Вагомого значення набуває також розвиток і раціоналізація інституційного середовища шляхом упорядкування організаційних структур та нарощування їх функціонального потенціалу з метою результативного впровадження принципів відкритого врядування. Поряд із цим гармонізація національної нормативно-правової бази з *acquis* ЄС та імплементація апробованих міжнародних підходів постають визначальними чинниками становлення сучасної моделі публічного управління.

Особливої актуальності набуває заохочення як державних, так і приватних інвестицій у сферу кібербезпеки, що дає змогу знизити рівень технологічних загроз і посилити захист персональної інформації громадян. Розвиток цифрової компетентності населення через системні освітні програми сприяє розширенню участі громадян у використанні електронних сервісів та здійсненні громадського контролю за діяльністю органів влади. Водночас забезпечення рівного та інклюзивного доступу до цифрових платформ для різних соціальних груп, зокрема для осіб у вразливому становищі, є необхідною складовою соціально відповідальної державної політики.

Сукупно з цим посилення участі інститутів громадянського суспільства у нагляді за функціонуванням публічної влади та формування ефективних каналів взаємодії між державою і громадянами сприяють зростанню суспільної довіри до державних інституцій і зміцненню їх підзвітності.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бабічев А., Котковський В., Чередниченко Т. Технології та інновації у публічному управлінні: сучасні тренди, вплив на якість державних послуг. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 65. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4479/4418> (дата звернення: 16.12.2024).
2. Азер Аріф огли Алієв. Особливості цифровізації у сфері публічного управління. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2024. №2 (74). С. 237–243.
3. Бюремальм Г., Фернандес А., Хорхе Г., Мольєда В. Демократична підзвітність при наданні державних послуг: практичний посібник для пошуку можливостей вдосконалення за допомогою оцінювання / URL: <https://www.idea.int/sites/default/files/publications/democratic-accountability-in-service-delivery-UK.pdf> (дата звернення: 10.11.2025).
4. Таран В. Принцип 12. Підзвітність. URL: http://www.slg-coe.org.ua/wpcontent/uploads/2015/05/Principle-12.-Accountability_V.Taran_.pdf (дата звернення: 10.11.2025).
5. Мінакова Є. Підзвітність та підконтрольність органів місцевого самоврядування в умовах реформи децентралізації влади. *Аналітично-порівняльне правознавство*. 2023. № 2. С. 33–37.
6. Баюс Л. Цифрові інструменти підвищення ефективності державного управління. *Фінансові механізми забезпечення відновлення економіки України в сучасних умовах: зб. тез доп. Міжнар. наук.-практ. конф. молодих вчених*. Ірпінь, 2024. С. 535–538.
7. Лукін С. Сучасні аспекти цифровізації публічних просторів. *Аспекти публічного управління*. 2020. Т. 8. Спецвипуск № 1. С. 91–93.
8. Карплюк С. Особливості цифровізації освітнього процесу у вищій школі. *Інформаційно-цифровий освітній простір України: трансформаційні процеси і*

перспективи розвитку: матеріали методологічного семінару НАПН України, 4 квітня 2019 р. / за ред. В. Г. Кременя, О. І. Ляшенка; уклад. А. В. Яцишин, О. М. Соколюк. Київ, 2019. С. 188–197.

9. Куйбіда В. С., Карпенко О. В., Наместнік В. В. Цифрове врядування в Україні: базові дефініції понятійно-категоріального апарату. *Вісник Національної академії державного управління при Президентіві України. Державне управління.* 2018. № 1. С. 5–11. URL: <http://academy.gov.ua/infpol/pages/dop/2/files/974f8478-cfe8-4d31-971b-d5116efff458.pdf> (дата звернення: 16.11.2025).

10. Брюшкова Н., Ніколюк О., Удовиця О. Особливості прийняття управлінських рішень в публічному управлінні. *Державне управління: удосконалення та розвиток.* 2020. URL: <https://doi.org/10.32702/2307-2156-2020.3.39> (дата звернення: 16.11.2025).

11. Кузиляк В., Яковчук Р., Саміло А., Повстин О., Шишко В. Підходи до розроблення та прийняття управлінських рішень в умовах невизначеності та ризику. 2016. 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=vnulpurn_2016_855_36 (дата звернення: 16.11.2025).

12. Митяй О., Світовий О. Дослідження понять «державне управління» і «публічне адміністрування». *Держава та регіони. Серія: Державне управління.* 2018. № 1(61). С. 124–128.

13. Panshin B. Digital economy: concept and directions of development. *Science and innovations.* 2019. № 3. Р. 48–60.

14. Гончарук Н., Чередниченко А. Модернізація публічного управління в Україні в умовах війни та в поствоєнний період у контексті європейських цінностей. *Аспекти публічного управління.* 2022. Т. 10, № 6. С. 46–54.

15. Борщевський В. В., Василиця О. Б., Матвєєв Є. Е. Публічне управління в умовах воєнного стану: інституційні трансформації, стратегічне планування та механізми розвитку. *Держава та регіони. Серія: Публічне управління і адміністрування*. 2022. № 2(76). С. 30–35.
16. Наместнік В., Павлов М. Електронне, цифрове та smart-управління: сутність та співвідношення термінів. *Вісник Національної академії державного управління при Президентові України. Державне управління*. 2020. № 1(96). С. 115–121.
17. Солтик С. Прийняття управлінських рішень в умовах ризику і невизначеності. *International Scientific Journal*. 2024. URL: <https://www.inter-nauka.com/uploads/public/14805402186386.pdf> (дата звернення: 16.11.2025).
18. Белікова М. Цифровізація публічного адміністрування в умовах воєнного стану. *Наукові інновації та передові технології. Серія «Право»*. 2022. № 8. С. 381–392.
19. Гусєва О. Діджиталізація як інструмент удосконалення бізнес-процесів, їх оптимізація. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2018. № 1. С. 33–39.
20. Мазур О. Модернізація адміністративних процесів в органах публічного управління в умовах цифрової трансформації суспільства: дис. ... д-ра філос. наук: 25.00.02. Дніпро, 2020. 218 с.
21. Ткачук В., Обіход С. Структура та класифікація моделей електронного бізнесу. *Економіка, управління та адміністрування*. 2022. № 1(99). С. 11–17.
22. Конституція України: Закон України від 28.06.1996 № 254к/96-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254к/96-ВР> (дата звернення 05.11.2025).
23. Про інформацію: Закон України від 02.10.1992 р. № 2657-XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2657-12#Text> (дата звернення 15.11.2025).
24. Усмонова С. Поняття «відкритість» та «прозорість» влади в контексті розвитку законодавства та громадянського суспільства в Україні. *Держава та*

регіони. *Серія: Публічне управління та адміністрування*. 2022. № 4 (78). С. 66–103.

25. Про звернення громадян: Закон України від 02.10.1996 р. № 393/96-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/393/96-%D0%B2%D1%80#Text> (дата звернення 15.11.2025).

26. Про місцеве самоврядування в Україні: Закон України від 21.05.1997 № 280/97-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-%D0%B2%D1%80#Text> (дата звернення 16.11.2025).

27. Мельниченко В. Прозорість і відкритість державного управління як чинники його стабілізації. *Вісник Національної академії державного управління при Президентові України*. 2003. № 4. С. 48–55.

28. Про засади державної регуляторної політики у сфері господарської діяльності: Закон України від 11.09.2003 № 1160-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19#Text> (дата звернення 16.11.2025).

29. Про доступ до публічної інформації: Закон України від 13.01.2011 р. № 2939-VI URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2939-17#Text> (дата звернення 15.11.2025).

30. Гравцов М. Доступ до публічної інформації як релевантний фактор забезпечення конституційних прав громадян на інформацію в Україні. *Вісник Національної академії Державної прикордонної служби України. Серія: Державне управління*. 2018. № 4. С. 75–85.

31. Про державну службу: Закон України від 10.12.2015 № 889-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19#Text> (дата звернення 16.11.2025).

32. Про медіа: Закон України від 13 грудня 2022 року № 2849-IX. URL: <http://surl.li/moeovg> (дата звернення: 05.11.2025).

33. Рекомендації Ради Європи № R (2002)2 «Про доступ до офіційних документів» від 21 лютого 2002 року. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/994_a33/stru (дата звернення: 05.11.2025).

34. Сиротін В. Сутність та особливості цифровізації у сфері публічного управління. *Проблеми сучасних трансформацій: Серія право, публічне управління та адміністрування*. 2023. № 8. URL: <https://doi.org/10.54929/2786-5746-2023-8-02-05> (дата звернення: 20.11.2025).

35. Savchenko O. Innovative aspects of the development of digitalization of public governance in the USA. *Democratic Governance*. 2022. № 30 (2). С. 120–130. URL: <https://doi.org/10.23939/dg2022.02.120> (дата звернення: 20.11.2025).

36. Savchenko O. Innovative aspects of the development of digitalization of public governance in the USA. *Democratic Governance*. 2022. № 30 (2). С. 120–130. URL: <https://doi.org/10.23939/dg2022.02.120> (дата звернення: 20.11.2025).

37. Кальниш Ю., Іваній О., Малафеев С. Особливості впливу діджиталізації на прозорість та підзвітність органів влади. *Актуальні питання у сучасній науці*. 2024. № 5 (23). С. 253–265. URL: <https://perspectives.pp.ua/index.php/sn/article/view/11429/11488> (дата звернення: 25.11.2025).

38. E-Ukraine. Топ-проекти. <https://eukraine.org.ua/ua/top-proekti13> (дата звернення: 21.11.2025).

39. Офіс цифрової трансформації ФДМУ буде створювати Єдиний реєстр державної власності з командою Мінцифри. <https://www.ukrinform.ua/rubric-polytics/3755700-elektronne-uraduvanna-vid-fdmu-comu-vazlive-cifrove-upravlinna-derzavnimi-aktivami.html> (дата звернення: 22.11.2025).

40. Вінникова Н. А. Цифрові технології у боротьбі з глобальною корупцією. *Вісник Харківського національного університету імені В.Н. Каразіна, серія «Питання політології»*. 2022. Вип. 41. С. 30–39.

41. Пігарєв Ю., Костенюк Н. Діджиталізація публічного управління як чинник цифрової трансформації України. *Актуальні проблеми державного управління*. 2021. № 2(83). С. 92–96.

42. Міністерство охорони здоров'я України. Електронна система охорони здоров'я eHealth. URL: <https://ehealth.gov.ua> (дата звернення: 21.11.2025).

43. Національна служба здоров'я України. *Відкриті дані у сфері охорони здоров'я*. URL: <https://edata.e-health.gov.ua/e-data/open-data> (дата звернення: 21.11.2025).

44. Питання створення та запровадження електронного сервісу «Електронний кабінет платника податків»: Розпорядження Кабінет Міністрів України від 05.12.2012 № 1007-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/1007-2012-p> (дата звернення: 21.11.2025).

45. Косторной С., Демченко І. Електронний кабінет платника податків. *Збірник наукових праць ТДАТУ імені Дмитра Моторного (економічні науки)*. 2021. № 1 (43). С. 53–58.

46. Національна академія державного управління при Президентів України. Цифрова трансформація кібербезпеки. URL: https://duikt.edu.ua/uploads/n_12581_11703414.pdf (дата звернення: 21.11.2025).

47. Сорокіна Н., Філатов В. Цифровізація публічного управління в Україні: теоретичний аспект. *Аспекти публічного управління*. 2025. Том 13. № 1. С. 77–81.

48. Бігняк П., Михальчук В. Реформування державного управління: цифровізація. *Інвестиції: практика та досвід*. 2021. № 15. С. 107–113. DOI: 10.32702/2306-6814.2021.15.107 (дата звернення: 2.11.2025).

49. Нинюк І., Нинюк М. Цифрова трансформація державного управління в Україні: виклики та перспективи. *Успіхи і досягнення в науці*. 2024. № 4 (4). С. 509–521.

50. European Commission. Shaping Europe's Digital Future: Communication from the Commission to the European Parliament, the Council, the European Economic and Social Committee and the Committee of the Regions (COM/2020/67 final). Brussels, 2020. URL: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX:52020DC0067> (дата звернення: 22.11.2025).

51. Цифрова адженда України – 2020 (Digital Agenda of Ukraine – 2020): концептуальні засади трансформації цифрового суспільства. Українська асоціація інноваційного розвитку. Київ, 2016. 90 с. URL: <https://ucci.org.ua/uploads/files/58e78ee3c3922.pdf> (дата звернення: 22.11.2025).

52. Kujawski M. Ocyfrowanie w Polsce – przegląd procesów, wyzwań i możliwości. Forum PPP. 11 грудня 2023. URL: <https://forumppp.pl/gospodarka/cyfryzacja/> (дата звернення: 22.11.2025).

53. Kujawski M. Ocyfrowanie w Polsce – przegląd procesów, wyzwań i możliwości. Forum PPP. 11 грудня 2023. URL: <https://forumppp.pl/gospodarka/cyfryzacja/> (дата звернення: 22.11.2025).

54. Ministerstwo Edukacji Narodowej. Zintegrowana Strategia Umiejętności 2030. Część szczegółowa. Warszawa, 2020. URL: <https://www.gov.pl/web/edukacja/zintegrowana-strategia-umiejtnosci-2030-czesc-szczegolowa--dokument-przyjety-przez-rade-ministrow> (дата звернення: 22.11.2025).

55. European Commission. Europe's Digital Decade: Digital Compass 2030. Brussels. 2021. URL: <https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/policies/europes-digital-decade> (дата звернення: 22.11.2025).

56. Жубер П. Рушійні сили зростання та розвитку: Модель освоєння коштів політики згуртування Польщі. *Vox Ukraine*. 25 вересня 2023. URL: <https://voxukraine.org/rushijni-syly-zrostannya-ta-rozvytku-model-osvoyennya-koshtiv-polityky-zgurtuvannya-polshhi> (дата звернення: 22.11.2025).

57. Лахижа М., Антоненко В. Становлення та розвиток процесу інформатизації публічної адміністрації Республіки Польща. *Електронне наукове видання Ефективність державного управління*. 2020. № 4 (15). С. 44–48. URL: https://reposit.nupp.edu.ua/bitstream/PolNTU/19443/1/eddu_2020_4_10.pdf (дата звернення: 01.12.2025).

58. E-Government in Estonia: X-Road and Digital ID. URL: <https://e-estonia.com/solutions/e-governance/x-road/> (дата звернення: 20.11.2025).

59. Світовий банк. Звіт «Цифрова трансформація державного управління». URL: <https://www.worldbank.org> (дата звернення: 20.11.2025).

60. Onlinezugangsgesetz (OZG) – Germany’s Digital Government Initiative. URL: <https://www.bmi.bund.de> (дата звернення: 20.11.2025).

61. Данкевич Є. Данкевич В. Цифрові інструменти удосконалення державної політики та врядування в умовах глобальних викликів. *Актуальні проблеми економіки*. 2025. № 7 (289). с. 95–105.

62. Ілюшенко Д. Цифровізація публічного управління як чинник підвищення ефективності державної політики в Україні. *Наукові праці Міжрегіональної Академії управління персоналом. Політичні науки та публічне управління*. 2025. № 3 (79). С. 5–9. [https://doi.org/10.32689/2523-4625-2025-3\(79\)-1](https://doi.org/10.32689/2523-4625-2025-3(79)-1) (дата звернення: 21.11.2025).