

Міністерство освіти і науки України  
Національний університет «Львівська політехніка»

Кваліфікаційна наукова праця  
на правах рукопису

**Медуна Богдана Любомирівна**

УДК 351:005.53(477)

**ДИСЕРТАЦІЯ**

ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПРИНЦИПУ ПУБЛІЧНОСТІ У ПРИЙНЯТТІ  
УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ В УКРАЇНІ  
ENSURING THE PRINCIPLE OF PUBLICITY IN MANAGERIAL  
DECISION-MAKING IN UKRAINE

28 – публічне управління та адміністрування

281 – публічне управління та адміністрування

Подається на здобуття наукового ступеня доктора філософії

Дисертація містить результати власних досліджень. Використання ідей,  
результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело

\_\_\_\_\_ Б. Л. Медуна

Науковий керівник

Заяць Діана Дмитрівна, кандидат наук з державного управління, доцент

Львів – 2025

## АНОТАЦІЯ

Медуна Б. Л. Забезпечення принципу публічності у прийнятті управлінських рішень в Україні. – Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису.

Дисертація на здобуття наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю 281 – публічне управління та адміністрування. – Національний університет «Львівська політехніка», Міністерство освіти і науки України, Львів, 2025.

У дисертації вирішено актуальне наукове завдання щодо обґрунтування необхідності забезпечення принципу публічності у прийнятті управлінських рішень на різних рівнях публічного управління та розроблено рекомендації щодо напрямів удосконалення його застосування в сучасних умовах.

У Розділі 1 дослідження розкрито теоретичні основи принципу публічності у прийнятті управлінських рішень, його сутність та значення для демократичного управління. Запропоновано розглядати принцип публічності як комплексний імператив, що реалізується через дотримання таких вимог, як відкритість, прозорість, підзвітність, громадська участь, гласність, інформаційна безпека, правові гарантії, дотримання етичних стандартів, що дало можливість обґрунтувати його ключову роль у забезпеченні ефективного та демократичного публічного управління, концептуалізувати його зміст і створити підґрунтя для розробки інституційних механізмів реалізації принципу публічності, зокрема в процесі прийняття управлінських рішень. Забезпечення принципу публічності відіграє ключову роль у прийнятті управлінських рішень, сприяючи досягненню балансу інтересів у системі публічного управління, підвищенню довіри між зацікавленими сторонами, включаючи громадян і бізнес-спільноту.

На основі системного та контент аналізу удосконалено понятійно-категоріальний апарат дослідження шляхом уточнення змісту таких категорій, як «принцип публічності у прийнятті управлінських рішень», «імерсивний підхід», «імператив публічності», а також проведено розмежування понять «гласність» і

«прозорість» для застосування в науці публічного управління. Обґрунтовано визначення терміну «принцип публічності у прийнятті управлінських рішень» у публічному управлінні та адмініструванні як «фундаментальної (безальтернативної) вимоги, яка передбачає прозорість, відкритість та підзвітність діяльності органів державної влади і місцевого самоврядування, інших суб'єктів-розпорядників публічної інформації перед суспільством, забезпечує доступ громадськості до інформації про процеси прийняття рішень, їхні підстави, обговорення і результати, надає можливість громадськості брати участь у цих процесах».

У межах дослідження проаналізовано імператив публічності в публічному управлінні, що засвідчує його визначальну роль у становленні демократичних практик, підвищенні рівня прозорості, відкритості та підзвітності органів публічної влади. Імператив публічності тісно корелює з такими категоріями, як ефективність, легітимність, інноваційність та орієнтація на потреби громадян. Доведено, що в сучасних умовах цифрової трансформації, гуманізації управління та глобальних викликів значущість імперативу публічності для зміцнення суспільної довіри до інституцій, забезпечення сталого розвитку та побудови ефективної системи публічного управління в умовах невизначеності є надзвичайно високою. Сформульовано визначення поняття «імператив публічності» у сфері публічного управління як ключової, безальтернативної вимоги, що обумовлює обов'язковість прозорості, відкритості, підзвітності та доступності процесів ухвалення та реалізації управлінських рішень для суспільства, слугуючи категоричним приписом для дій і поведінки управлінців усіх рівнів.

Визначено методологічні підходи до дослідження забезпечення принципу публічності у прийнятті управлінських рішень. Застосовані системний, інституційний, нормативно-правовий, функціональний, соціокультурний, креативний, герменевтичний, інноваційний та порівняльний підходи до дослідження забезпечення принципу публічності, що враховують динаміку розвитку публічності як явища, її адаптацію до історичних, соціальних, культурних, політичних та технологічних змін, а також відповідно до них досліджуються взаємовідносини між владою та суспільством, орієнтуючись на забезпечення відкритого діалогу та

взаємодії. Проаналізовано теоретичні (правовий, політологічний, філософсько-етичний, соціологічний, порівняльний) та практичні (впровадження інструментів прозорості, громадські консультації, інноваційний, механізми моніторингу, case studies) підходи до дослідження публічності в ЄС. Удосконалено існуючі методи наукового дослідження забезпечення принципу публічності у прийнятті управлінських рішень, враховуючи сучасні виклики, такі як цифровізація, еволюція суспільних вимог щодо прозорості в процесах адаптації стандартів врядування до вимог, практики та цінностей ЄС, а також використання новітніх комунікаційних технологій (зокрема інструментів електронного урядування та відкритих даних, аналізі нових підходів, які базуються на великих даних (Big Data), штучному інтелекті та блокчейн-технологіях для підвищення прозорості та відповідальності у процесі прийняття рішень).

У Розділі 2 систематизовано нормативно-правове регулювання забезпечення принципу публічності в прийнятті управлінських рішень за принципом функціональної диференціації, що включає такі компоненти, як відкритість, прозорість, підзвітність, громадська участь, доступність інформації, інформаційна безпека, правові гарантії, відкритість до перевірки та етичні стандарти.

Удосконалено класифікацію суб'єктів-розпорядників інформації, які здійснюють оприлюднення публічної інформації та надають публічну звітність. Розроблена класифікація враховує чинне законодавство, інновації національного законодавства в процесі євроінтеграції, оновлені структури органів публічної влади та положення законодавства і рекомендації ЄС.

Обґрунтовано необхідність належного реагування на виклики та проблеми у забезпеченні принципу публічності у прийнятті управлінських рішень у сучасному публічному управлінні. Основні виклики та проблеми пов'язані з адаптацією до нових цифрових реалій, дотриманням вимог безпеки та забезпеченням прозорості за умов політичних та соціальних змін в Україні. Серед них: обмеження доступу до інформації в умовах війни, зокрема необхідність збереження державної/військової таємниці та балансування між публічністю і безпекою; потреба у цифровізації адміністративних послуг, включаючи інвестиції в цифрову інфраструктуру та

забезпечення безпеки цифрових каналів; недостатня реалізація політики відкритих даних і потреба вдосконалення законодавства про свободу інформації; низька обізнаність громадян про право на доступ до інформації та необхідність навчання посадовців принципам прозорості; адаптація механізмів громадських консультацій до умов війни із залученням цифрових платформ; посилення підзвітності через розширення ролі незалежних органів нагляду та захист викривачів порушень; необхідність планування кризових комунікацій для оперативного інформування громадян; виконання міжнародних вимог щодо публічності як умови отримання фінансової та військової підтримки; формування довіри до уряду через прозорість та доступність управлінських рішень тощо. Ці проблеми потребують комплексного підходу до їхнього вирішення в умовах війни та з урахуванням євроінтеграційних прагнень України. Процеси євроінтеграції висувають додаткові вимоги до забезпечення принципу публічності, охоплюючи широке коло аспектів – від забезпечення фізичного доступу до державних установ для всіх груп населення (з акцентом на інклюзивності) до впровадження єдиних цифрових платформ, що відповідають стандартам ЄС, таких як ініціатива «Цифрова Європа». Це вимагає адаптації інформаційних систем до машинозчитуваних форматів, забезпечення цифрової безпеки та дотримання високих стандартів захисту даних. Кожен із цих напрямів становить значний виклик для суспільства, а в умовах війни ці виклики стають особливо актуальними, наголошуючи на необхідності оперативного реформування та адаптації управлінських практик до нових вимог.

У Розділі 3 досліджено досвід забезпечення принципу публічності в країнах, які перебувають (перебували) умовах військових конфліктів та територіальних викликів (Німеччина, Кіпр, Грузія, Молдова та Ізраїль). Порівняння динаміки показників Democracy Data Explorer дозволило виявити сильні та слабкі сторони стратегій, обраних цими країнами для підтримки публічності в кризових умовах, та зіставити їх із показниками демократії України. Встановлено, що ці країни застосовують подібні механізми забезпечення публічності, зокрема нормативно-правове регулювання, незалежний судовий контроль, залучення громадянського суспільства та засобів масової інформації. Водночас виявлено суттєві відмінності,

обумовлені рівнем безпекових загроз, політичною специфікою та впливом зовнішніх чинників.

Визначено та обґрунтовано контекстуальні бар'єри, які можуть заважати забезпеченню принципу публічності в умовах війни. До них віднесені: недостатня цифрова інфраструктура, низький рівень цифрової грамотності та цифровий розрив, бюрократичний опір публічності, слабке виконання законодавства, недовіра між громадянами та владою, нерівномірність розвитку територіальних громад тощо. Проаналізовано Рекомендації міжнародних організацій Україні щодо подолання контекстуальних бар'єрів у забезпеченні принципу публічності в прийнятті управлінських рішень.

Запропоновано напрями вдосконалення забезпечення принципу публічності у прийнятті управлінських рішень в Україні в умовах сучасних викликів. В результаті аналізу та систематизації індикаторів для оцінювання рівня впровадження принципу публічності у діяльність органів влади, запропоновано стратегию їх впровадження для моніторингу публічності в прийнятті управлінських рішень в місцевих органах влади.

Стратегія містить комплексне бачення заходів, які сприятимуть забезпеченню принципів публічності у короткостроковій, довгостроковій та середньостроковій перспективах, з урахуванням секторальних та інституційних особливостей органів публічної влади, синергії взаємодії всіх зацікавлених сторін реалій процесів цифровізації та викликів війни. Рекомендації спрямовані на створення інституційної основи для забезпечення прозорості, інтеграцію цифрових інструментів та впровадження етичних стандартів у діяльність органів влади. Особливий акцент зроблено на підтримці місцевого рівня, адже саме на цьому рівні здійснюється основна взаємодія з населенням.

Окремо розглянуто питання етичного підходу, який включає моніторинг дотримання публічності, запобігання маніпуляціям стейкхолдерів та формування культури відкритості. Активне залучення громадянського суспільства та використання інноваційних технологій, таких як VR/AR чи блокчейн, розглядаються як перспективні напрями розвитку цифрових інструментів демократії і забезпечення

принципу публічності, що сприяє ефективності управління навіть у кризових умовах війни.

Також, рекомендовано впровадження імерсивного підходу до забезпечення публічності в прийнятті управлінських рішень. Доводиться, що серед багатьох інструментів цифровізації, саме імерсивні технології мають потенціал стати стандартом у сфері публічного управління. Їх застосування сприятиме оптимізації управлінських процесів завдяки інтеграції цифрових інструментів; розширенню участі громадян у прийнятті рішень, особливо в умовах децентралізації; підвищенню ефективності публічного управління через мінімізацію ризиків маніпуляцій та зміцнення громадського контролю.

З метою залучення громадянського суспільства до управлінських процесів органи влади мають стимулювати активні групи населення до співпраці, формувати культуру і звичку участі у прийнятті управлінських рішень та взаємодії через синергію громадського контролю та цифрових платформ. У довгостроковій перспективі це сприятиме формуванню культури публічності, підвищенню довіри до органів влади, посиленню прозорості управління та створенню стійкої основи для розвитку демократичних процесів навіть у кризових умовах.

Результати дослідження сприяють розвитку наукових засад публічного управління, формуванню ефективної політики публічності, що відповідає європейським стандартам та сучасним викликам суспільства.

**Ключові слова:** принцип публічності, сфера публічності, управлінські рішення, цифровізація (діджиталізація), імерсивний підхід, громадська участь, публічне управління, публічно-управлінська діяльність, демократичний розвиток, моніторинг, відкрите врядування, онлайн-сервіси, воєнний стан (військовий конфлікт, війна).

## ABSTRACT

Meduna B. L. Ensuring the principle of publicity in managerial decision-making in Ukraine. – Qualification research paper. – Manuscript.

Dissertation for the degree of Doctor of Philosophy in major 281 – Public Administration and Management. – Lviv Polytechnic National University, Ministry of Education and Science of Ukraine, Lviv, 2025.

The dissertation addresses the topical scientific task of justifying the relevance of ensuring the principle of publicity in managerial decision-making at various levels of public administration and develops recommendations on the ways of improving its application in modern conditions.

Section 1 of the research reveals the theoretical foundations of the principle of publicity in management decision-making, its essence and significance for democratic governance. It is proposed to consider the principle of publicity as a comprehensive imperative which is implemented through the observance of such requirements as openness, transparency, accountability, public participation, publicity, information security, legal guarantees, and compliance with ethical standards, which allowed justifying its key role in ensuring effective and democratic public administration, conceptualising its content and creating the basis for developing institutional mechanisms for exercising the principle of publicity, in particular, in the process of making managerial decisions. Ensuring the principle of publicity plays a pivotal role in decision-making, helping to achieve the balance of interests in the public administration system, and increasing trust between stakeholders, including citizens and the business community.

Based on the systemic and content analysis, the conceptual and categorical research apparatus is improved by clarifying the content of such categories as ‘principle of publicity in management decision-making’, ‘immersive approach’, ‘publicity imperative’, and also by distinguishing between the concepts of ‘publicity’ and ‘transparency’ for their application in the science of public administration. The definition of the term ‘principle of



publicity in management decision-making' is justified in public management and administration as 'a fundamental (non-alternative) requirement which provides for transparency, openness and accountability of activities of public authorities, local self-government bodies and other entities entrusted with disposal of public information to the public, ensures public access to information on decision-making processes, their grounds, discussions and results, and enables the public to participate in these processes'.

The research analyses the publicity imperative in public administration, which demonstrates its decisive role in the development of democratic practices, increasing the level of transparency, openness and accountability of public authorities. The publicity imperative is closely correlated with such categories as efficiency, legitimacy, innovation and focus on the needs of citizens. It is proved that under current conditions of digital transformation, humanisation of governance and global challenges, the importance of the publicity imperative for strengthening public trust in institutions, ensuring sustainable development and constructing an effective public administration system in the face of uncertainty is extremely high. The concept of 'publicity imperative' in the field of public administration is defined as a core, non-alternative requirement that makes it mandatory to be transparent, open, accountable and accessible to the public in the processes of making and implementing management decisions, serving as a categorical prescription for actions and behaviour of managers at all levels.

The methodological approaches to the study of implementation of the publicity principle in management decision-making are determined. Systemic, institutional, normative-legal, functional, socio-cultural, creative, hermeneutical, innovative and comparative approaches are employed in the research of ensuring the principle of publicity, taking into account the dynamics of publicity as a phenomenon, its adaptation to historical, social, cultural, political and technological changes, and in accordance with these approaches the relationship between the government and society is studied, focusing on ensuring open dialogue and interaction. Theoretical (legal, political, philosophical, ethical, sociological, comparative) and practical (implementation of transparency tools, public consultations, innovative, monitoring mechanisms, case studies) approaches used to study the publicity in the EU are analysed. Existing methods of scientific research on

ensuring the principle of publicity in managerial decision-making are improved in view of modern challenges, such as digitalisation, evolution of public demands for transparency in the process of adapting governance standards to the requirements, practices and values of the EU, as well as the use of modern communication technologies (in particular, e-government and open data tools, analysis of new approaches based on Big Data, artificial intelligence and block-chain technologies to increase transparency and accountability).

Section 2 systematises the normative and legal regulation of ensuring the principle of publicity in managerial decision-making based on the principle of functional differentiation, which includes such components as openness, transparency, accountability, public participation, accessibility of information, information security, legal guarantees, openness to inspection and ethical standards.

The classification of information management entities that disclose public information and provide public reporting is improved. The elaborated classification takes into account current legislation, innovations in national legislation in the process of European integration, updated structures of public authorities, and provisions of EU legislation and recommendations.

The necessity of proper response to challenges and problems in ensuring the principle of publicity in managerial decision-making in modern public administration is substantiated. Main challenges and problems are related to adaptation to new digital realities, compliance with security requirements and ensuring transparency in the context of political and social changes in Ukraine. These include restrictions on access to information amidst the war, including the need to preserve state/military secrets and balance publicity and security; the need to digitise administrative services, including investment in digital infrastructure and ensuring the security of digital channels; insufficient implementation of the open data policy and the need to improve freedom of information legislation; low public awareness of the right to access information and the need to educate officials on the principles of transparency; adaptation of public consultation mechanisms to the wartime environment with the use of digital platforms; strengthening accountability by expanding the role of independent supervisory bodies and protecting whistle-blowers; the need to plan crisis communications to inform citizens

promptly; meeting international requirements for publicity as a condition for receiving financial and military support; building trust in the government through transparency and accessibility of management decisions, etc. These issues require a comprehensive approach to their addressing in the context of war and with due regard to aspirations of Ukraine in terms of European integration. European integration processes place additional demands on the principle of publicity, covering a wide range of aspects, from ensuring physical access to government institutions for all groups of the population (with an emphasis on inclusiveness) to the introduction of unified digital platforms that meet EU standards, such as the Digital Europe initiative. This requires adapting information systems to machine-readable formats, ensuring digital security, and adhering to high data protection standards. Each of these areas poses a significant challenge to the society, and during the war those issues become especially urgent, emphasising the urgency of reforming and adapting management practices to new requirements.

Section 3 examines the experience of ensuring the principle of publicity in countries that are (were) experiencing military conflicts and territorial disputes (Germany, Cyprus, Georgia, Moldova and Israel). Comparison of the dynamics of Democracy Data Explorer indicators allowed identifying the strengths and weaknesses of strategies chosen by these countries to support publicity under crisis conditions and comparing them with the indicators of Ukraine's democracy. It is established that these countries use similar mechanisms to ensure publicity, including legal regulation, independent judicial control, and the involvement of civil society and the media. At the same time, significant differences are revealed stemming from the level of security threats, political particularities and the influence of external factors.

Contextual barriers that may impede the implementation of the principle of publicity in wartime are identified and reasoned. Among them are insufficient digital infrastructure, low level of digital literacy and digital gap, bureaucratic resistance to publicity, weak implementation of legislation, distrust between citizens and authorities, uneven development of territorial communities, etc. Recommendations of international organisations to Ukraine on overcoming contextual barriers to ensuring the principle of publicity in decision-making are analysed.

The article suggests ways of improving the implementation of the principle of publicity in management decision-making in Ukraine in the context of modern challenges. Following the analysis and systematisation of indicators used to assess the level of implementation of the principle of publicity in activities of public authorities, a strategy for their introduction is proposed to monitor publicity in decision-making at local authorities.

The strategy includes a comprehensive vision of measures that will help ensure the principles of publicity in the short, long and medium term with regard to the sectoral and institutional characteristics of public authorities, synergy of interaction between all stakeholders, the realities of digitalisation and the challenges of war. Recommendations are aimed at creating an institutional framework for transparency, integrating digital tools, and introducing ethical standards into the activities of public authorities. Particular emphasis is placed on supporting the local level, as there is the main interaction with the population occurs.

The issue of ethical approach, which includes monitoring publicity observance, preventing stakeholder manipulation and fostering the culture of openness, is discussed individually. Active involvement of civil society and the use of innovative technologies, such as VR/AR or block-chain, are viewed as promising areas for the development of digital tools for democracy and ensuring the principle of publicity, which contributes to the effectiveness of governance even in a crisis situation.

The immersive approach to ensuring publicity in management decision-making is also recommended. It is proved that among many digitalisation tools, immersive technologies hold the potential to become a standard in the field of public administration. Their application will help streamline management processes through the integration of digital tools; increase citizen participation in decision-making, especially in the context of decentralisation; and improve the efficiency of public administration by minimising the risks of manipulation and strengthening public control.

In order to engage civil society in governance processes, the authorities should encourage active community groups to cooperate, create the culture and practice of participation in decision-making and interaction through the synergy of public control and

digital platforms. In the long run, this will help to create the culture of publicity, increase trust in the authorities, enhance transparency of governance and create a sustainable basis for the development of democratic processes even within the crisis.

The research findings contribute to the development of scientific basics of public administration, the formation of efficient publicity policy in line with European standards and modern challenges of the society.

**Keywords:** publicity principle, publicity sphere, management decisions, digitalisation, immersive approach, public participation, public administration, public administration activity, democratic development, monitoring, open government, online services, martial rule (military conflict, war).

## СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

**А. Публікації, в яких опубліковані основні наукові результати дисертації**  
**Публікації у наукових фахових виданнях України**

1. Медуна Б. Л. Партисипаторна демократія як чинник забезпечення публічності конституційного процесу. *Ефективність державного управління*. 2023. № 68/69. С. 57–64. URL: <https://doi.org/10.36930/506805>

2. Медуна Б. Л. Правовий механізм державного регулювання та забезпечення публічності конституційного процесу в Україні. *Демократичне врядування*. 2021. № 1 (27). URL: <https://d-governance.com.ua/journals/vol-27-no-1-2021>

3. Медуна Б. Л. Принцип публічності як основа прийняття управлінських рішень зі сталого розвитку. *Ефективність державного управління*. 2024. №80 (2024). С. 71–76.

4. Медуна Б. Л. Удосконалення процесу прийняття управлінських рішень в Україні шляхом забезпечення їх публічності в умовах війни. *Демократичне врядування*. 2023. № 2 (32). URL: <https://doi.org/10.23939/dg2023.02>

**Публікація у періодичному науковому виданні іншої держави, яке входить до Організації економічного співробітництва та розвитку та/або Європейського Союзу, яке індексується у наукометричній базі Web of Science**

1. Kalashnyk N., Yukalo V., Yukalo M., Meduna B., Hukova-Kushnir H. Changing public policy emphasis: aspects of ethics and publicity in health care. *Journal of Interdisciplinary Research*. 2022. № 12/01-XXV. P. 240–243. URL: <https://www.magnanimitas.cz/ADALTA/120125/papers/A43.pdf> (WoS)

*(Особистий внесок автора: дослідження принципу публічності в управлінських рішеннях, обґрунтування його важливості у сфері публічного управління та медичного обслуговування; аналіз способів забезпечення громадського доступу до інформації про реформування системи охорони здоров'я, включно з оцінкою правових нововведень, прогнозами експертного середовища та міжнародним досвідом; дослідження проблеми врівноваження публічності та права громадян на приватність, що є ключовим аспектом у регулюванні державних механізмів медичного обслуговування; дослідження ефективності правових інструментів, що забезпечують публічність у сфері охорони здоров'я (зокрема залучення громадськості до процесу прийняття управлінських рішень та їхньої оцінки).*

*Внесок Калашиник Н.: аналіз публічного управління у сфері охорони здоров'я, обґрунтування необхідності збалансованого врахування інтересів різних соціальних груп; дослідження взаємозв'язків між державним регулюванням, приватними медичними ініціативами та потребами населення; висвітлення проблеми забезпечення рівного доступу до медичних послуг, особливо в умовах реформування системи охорони здоров'я, зокрема децентралізації.*

*Внесок Юкало В.: дослідження біоетичних аспектів у сфері медичних послуг, з акцентом на важливості дотримання етичних норм у прийнятті державно-управлінських рішень щодо охорони здоров'я, зокрема розвитку програм допоміжних репродуктивних технологій; дослідження питання балансу між правом громадян на доступ до медичної допомоги та моральними аспектами надання послуг, зокрема в контексті надання платних медичних послуг; аналіз міжнародних підходів до біоетики, включно з положеннями Міжнародного кодексу медичної етики, що регламентують відповідальність лікарів перед пацієнтами, колегами та суспільством.*

*Внесок Юкало М.: дослідження розвитку механізмів публічного управління медичним обслуговуванням, зокрема, як державні органи можуть сприяти підвищенню якості медичних послуг через прозорість у фінансуванні, раціональне використання ресурсів та модернізацію системи охорони здоров'я; аналіз викликів реформування галузі в контексті пандемії COVID-19; дослідження державного фінансування медичних послуг, розподілу коштів через Національну службу здоров'я України та переходу до моделі «гроші йдуть за пацієнтом».*

*Внесок Гукової-Кушнір Г.: аналіз взаємозалежності між рівнем підготовки медичних кадрів та ефективністю реформування системи охорони здоров'я в Україні; обґрунтування необхідності удосконалення програм підготовки лікарів відповідно до європейських стандартів та підвищення професійних вимог до медичного персоналу; аналіз механізмів державного регулювання професійної сертифікації лікарів та заходів для забезпечення їхньої постійної кваліфікаційної підготовки).*

## **Б. Публікації, які засвідчують апробацію матеріалів дисертації**

1. Медуна Б. Л. Новий вимір дотримання принципу публічності у прийнятті управлінських рішень у контексті використання імерсивних технологій. *Перспективи регіонального та місцевого розвитку* : матер. 3-ї конференції молодих учених (м. Львів, 22 листопада 2024 р.) / упоряд. К. М. Бліщук, Є. Г. Матвіїшин. Львів : НУ «Львівська політехніка», 2024. 146 с. С. 76–78. URL: <https://lpnu.ua/sites/default/files/2024/pages/27385/materiali-konferencii-molodikh-vchenikh22listopada2024.pdf>

2. Медуна Б. Л. Особливості прийняття управлінських рішень органами публічної влади України в умовах воєнного стану. *Перспективи регіонального та місцевого розвитку* : матер. 2-ї конференції молодих учених (м. Львів, 23 листопада 2023 р.) / упоряд. Є. Г. Матвіїшин, К. М. Бліщук. Львів : НУ «Львівська політехніка», 2023. 213 с. С. 177–180. URL: <https://lpnu.ua/sites/default/files/2024/pages/27385/materiali-konferencii-molodikh-vchenikh23zhovtnya2023.pdf>

3. Медуна Б. Л. Публічність управлінських процесів у воєнний час. *Перспективи розвитку науки і практики публічного управління України в пост воєнний період* : матер. наук.-практ. конф. (м. Львів, 12 травня 2022 р.) / наук. ред. П. М. Петровський. Львів : НУ «Львівська політехніка», 2022. 91 с. С. 59–60. URL: [https://lpnu.ua/sites/default/files/2024/pages/27385/konfpus12052022\\_nova.pdf](https://lpnu.ua/sites/default/files/2024/pages/27385/konfpus12052022_nova.pdf)

4. Медуна Б. Л. Публічність як принцип діяльності органів публічного управління в умовах використання цифрових технологій. *Розвиток публічного управління в контексті європейської інтеграції України* : матер. наук.-практ. конф. (м. Львів, 28 квітня 2023 р.). Львів : НУ «Львівська політехніка», 2023. 222 с. С. 55–58. URL: <https://lpnu.ua/sites/default/files/2022/pages/21775/konferenciya-28042023.pdf>

5. Медуна Б. Л. Публічність як інструмент забезпечення місцевого економічного розвитку. *Проблеми регіонального та місцевого розвитку* : матер. наук. конф. молодих учених (м. Львів, 22 грудня 2021 р.). Львів : НУ «Львівська політехніка», 2021. 44 с. С. 21–24.



## ЗМІСТ

|   |           |
|---|-----------|
| ПЕРЕЛІК УМОВНИХ СКОРОЧЕНЬ.....  | 19        |
| ВСТУП.....  | 20        |
| <b>РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ПРИНЦИПУ ПУБЛІЧНОСТІ У<br/>ПРИЙНЯТТІ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ.....</b>                                   | <b>29</b> |
| 1.1. Поняття та сутність принципу публічності. Публічність як базовий принцип демократичного врядування .....                       | 29        |
| 1.2. Місце принципу публічності в процесі прийняття управлінських рішень.....   | 48        |
| 1.3. Методологія дослідження проблематики забезпечення принципу публічності в прийнятті управлінських рішень .....                  | 63        |
| Висновки до розділу 1 .....   | 82        |
| <b>РОЗДІЛ 2. ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПРИНЦИПУ ПУБЛІЧНОСТІ В<br/>СУЧАСНОМУ ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ.....</b>                                       | <b>85</b> |
| 2.1. Правові основи забезпечення принципу публічності в прийнятті управлінських рішень .....  | 85        |
| 2.1.1. Правові основи забезпечення принципу публічності в Україні.....  | 85        |
| 2.1.2. Європейська сучасна практика нормативно-правового забезпечення принципу публічності.....                                     | 96        |
| 2.2. Практика застосування принципу публічності в діяльності органів публічної влади.....   | 109       |
| 2.3. Основні виклики та проблеми забезпечення принципу публічності у процесі прийняття управлінських рішень у сучасних умовах ..... | 122       |
| Висновки до розділу 2.....  | 134       |

|  |     |
|--|-----|
| РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПРИНЦИПУ ПУБЛІЧНОСТІ У ПРИЙНЯТТІ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ.....                                      | 137 |
| 3.1. Використання в Україні світового досвіду забезпечення принципу публічності прийняття управлінських рішень в умовах військових криз..... | 137 |
| 3.2. Трансформаційні зміни у забезпеченні принципу публічності прийняття управлінських рішень засобами імерсивного підходу .....             | 154 |
| 3.3. Дотримання балансу між публічністю та безпекою з метою демократичного розвитку України в умовах воєнного стану.....                     | 169 |
| 3.4. Пріоритетні напрями забезпечення принципу публічності в прийнятті управлінських рішень в Україні.....                                   | 185 |
| Висновки до розділу 3 .....  | 192 |
| <br>   |     |
| ВИСНОВКИ.....  | 195 |
| <br>   |     |
| СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....  | 204 |
| <br>   |     |
| ДОДАТКИ.....   | 237 |

## ПЕРЕЛІК УМОВНИХ СКОРОЧЕНЬ

|      |  |
|------|--|
| АРМА | Національне агентство України з питань виявлення, розшуку та управління активами, одержаними від корупційних та інших злочинів |
| ВРУ  | Верховна Рада України  |
| ЄС   | Європейський Союз  |
| ЗМІ  | Засоби масової інформації  |
| КМУ  | Кабінет Міністрів України  |
| КСУ  | Конституційний Суд України   |
| МВФ  | Міжнародний валютний фонд  |
| НАДС | Національне агентство України з питань державної служби  |
| НАЗК | Національне агентство з питань запобігання корупції  |
| ОЕСР | Організація економічного співробітництва та розвитку   |
| ООН  | Організація Об'єднаних Націй   |
| ФОП  | фізична особа-підприємець  |

## ВСТУП

**Актуальність теми.** Принцип публічності є фундаментальною засадою демократичного розвитку, що забезпечує прозорість діяльності органів влади, підзвітність публічного управління та громадську участь у процесах прийняття рішень. У сучасних умовах Україна зустрічається з комплексом викликів, які суттєво впливають на забезпечення цього принципу, що обумовлює необхідність його наукового осмислення та розробки механізмів ефективної реалізації.

Війна, яка докорінно змінює підходи до забезпечення публічності в управлінських процесах, обумовлює необхідність пошуку нових публічно управлінських моделей взаємодії суспільства та держави, де з одного боку, відкритість та прозорість управлінських рішень сприяють зміцненню суспільної довіри до державних інституцій, забезпечують легітимність прийнятих рішень та підтримують стійкість демократичних процесів, а з іншого – вимоги національної безпеки обмежують доступ до певної інформації, що створює необхідність пошуку балансу між публічністю та захистом стратегічно важливих даних.

Принцип публічності є критерієм якості публічного управління, що визначає рівень підзвітності органів влади та ступінь залучення громадян до процесів ухвалення рішень, збереження та розвиток демократичних інститутів в умовах кризових трансформацій. Разом із тим, у періоди нестабільності може зростати тенденція до централізації влади та зниження рівня відкритості, що потребує наукового аналізу та розробки механізмів адаптації принципу публічності до умов політичних і соціальних змін.

Глобальний тренд цифровізації/діджиталізації усіх управлінських процесів відкриває нові можливості для забезпечення принципу публічності: використання сучасних інформаційних технологій дозволяє розширити доступ громадян до управлінської інформації, посилити прозорість діяльності органів публічної влади та забезпечити оперативний громадський контроль. Водночас, цифровізація породжує ризики, пов'язані з захистом персональних даних, безпекою інформації та

можливістю маніпуляцій. У зв'язку з цим актуальним є визначення оптимальних механізмів забезпечення принципу публічності в цифровому середовищі, з урахуванням дотримання інформаційної безпеки та прав людини.

Процес європейської інтеграції України, що передбачає гармонізацію національного законодавства та управлінських практик зі стандартами Європейського Союзу включає відкритість публічно-управлінських рішень, громадський контроль та підзвітність влади, що потребує розробки механізмів імплементації цих стандартів в українську систему публічного управління.

Незважаючи на те, що окремі аспекти забезпечення публічності управлінських рішень знайшли своє втілення у правовій та управлінській науці, сучасна ситуація в Україні є унікальним поєднанням викликів, що вимагає комплексного підходу до вирішення цієї проблематики. Вивчення міжнародного досвіду, розробка адаптивних механізмів балансування публічності та безпеки, впровадження цифрових рішень для забезпечення прозорості та адаптація до європейських стандартів є актуальним науковим завданням, що має важливе значення для подальшого розвитку демократичних процесів і системи публічного управління в Україні. Саме цією комплексністю та унікальністю ситуації України й обумовлений вибір теми дослідження.

Дослідження проведено на засадах міждисциплінарного підходу та базується на напрацюваннях українських і зарубіжних науковців.

Проблематикою забезпечення публічності у прийнятті управлінських рішень та публічності управлінської діяльності присвячені дослідження сучасних українських вчених, таких як: К. Бориченко, Г. Чонишева, К. Тарасенко, М. Боровик, О. Босак, В. Василенко, Л. Власенко, О. Лисенко, О. Матвеева, Т. Обиденнова, О. Овдіюк, В. Мерзляк, П. Петровський, Ю. Петруня, О. Руденко, С. Страпчук, С. Тимофєєв, І. Шульженко, Р. Яковчук та інші. Ці науковці аналізують питання розробки та впровадження управлінських рішень, підвищення ефективності публічного управління, взаємодії між владою та громадськістю, а також адаптації систем управління до сучасних викликів.

Окрему увагу приділяють питанням використання цифрових технологій, таких як електронне урядування, що сприяють підвищенню прозорості та відкритості, а також моніторингу діяльності органів публічної влади (Г. Буханевич, О. Колюх, І. Стеців, В. Стретович та інші). Також дослідники аналізують правові, соціально-економічні та організаційні аспекти забезпечення публічності управлінських рішень, зокрема в умовах посткризового та військового періодів (Д. Заяць, Н. Калашник, Г. Дзяна, В. Колюх, І. Куян та інші).

У західноєвропейському та північноамериканському наукових середовищах питання забезпечення публічності активно досліджують такі вчені, як Г. Міченер, К. Берш, Д. Адамсон, К. Уїрка, І. Малдонадо Росас, Л. Хілдер та інші. Їхні дослідження зосереджені на аналізі стандартів прозорості, впливу цифровізації на публічне управління та формуванні ефективних механізмів взаємодії між державними установами та населенням.

Виходячи з проаналізованих джерел, недостатньо розробленими залишаються питання забезпечення принципу публічності прийняття управлінських рішень в умовах кризових ситуацій, зокрема війни, а також інтеграції сучасних цифрових інструментів у процеси управління на місцевому та національному рівнях. Окрім того, актуальною залишається проблема адаптації міжнародних практик і стандартів до українських реалій з урахуванням соціокультурних і правових особливостей, а також викликів війни. Ці аспекти потребують додаткового комплексного наукового обґрунтування та практичних рекомендацій.

**Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами.** Дослідження проведено в межах науково-дослідних робіт: Львівського регіонального інституту державного управління Національної академії державного управління при Президентові України за темою: «Об'єднані територіальні громади: концепція відповідальності та спроможності» (ДР № 0119U100911, ДО № 0221U103957) комплексного наукового проекту Національної академії державного управління при Президентові України «Державне управління та місцеве самоврядування», у якій авторка як виконавець досліджувала проблеми забезпечення принципу публічності в прийнятті управлінських рішень на первинному рівні управління – в органах

місцевого самоврядування та місцевих органах влади, а також в деяких секторах, зокрема в правовому та медичному, а також нормативно-правове регулювання забезпечення принципу публічності у прийнятті управлінських рішень (довідка від 29.06.2021 року № 55/09-04); Інституту адміністрування, державного управління та професійного розвитку Національного університету «Львівська політехніка» за темою: «Наукові засади забезпечення сталого розвитку територіальних громад і територій в умовах національних викликів та повоєнного відновлення України» (ДР №0124U000016), в межах якої авторкою розроблено та запропоновано «Стратегію забезпечення принципу публічності у прийнятті управлінських рішень в Україні» (пропонуються вдосконалення прийняття управлінських рішень у публічно-управлінській екосистемі, з урахуванням вимог правового режиму воєнного стану та рекомендацій ЄС засобами цифрових технологій у короткостроковій, середньостроковій та довгостроковій перспективах) (акт про використання результатів дисертаційної роботи від 03.03.2025 року).

**Мета і завдання дослідження.** Метою роботи є обґрунтування необхідності забезпечення принципу публічності в прийнятті управлінських рішень на різних рівнях публічного управління та розробка рекомендацій щодо напрямів удосконалення його застосування в сучасних умовах.

Для досягнення поставленої мети передбачено вирішити такі завдання:

- розкрити теоретичні основи принципу публічності у прийнятті управлінських рішень, його сутність та значення для демократичного управління;
- визначити методологічні підходи до дослідження забезпечення принципу публічності у прийнятті управлінських рішень;
- систематизувати нормативно-правове регулювання та міжнародний досвід забезпечення принципу публічності в управлінських процесах за критеріями, актуальними для сучасної України;
- обґрунтувати необхідність належного реагування на виклики та проблеми у забезпеченні принципу публічності у прийнятті управлінських рішень у сучасному публічному управлінні;

– запропонувати напрями вдосконалення забезпечення принципу публічності у прийнятті управлінських рішень в Україні в умовах сучасних викликів.

**Об’єкт дослідження** – процес прийняття управлінських рішень у системі публічного управління.

**Предмет дослідження** – теоретичні та практичні аспекти забезпечення принципу публічності у прийнятті управлінських рішень в Україні.

**Методи дослідження.** Теоретико-методологічною основою дослідження є загальноновизнані наукові підходи, що включають фундаментальні, загальнонаукові та спеціально-наукові методи, спрямовані на вивчення явищ і процесів публічного управління та адміністрування. У процесі роботи застосовано принципи та методи сучасного наукового пізнання, серед яких ключову роль у досягненні поставлених завдань відіграли такі: з метою аналізу теоретичних основ принципу публічності застосовано системний, нормативно-правовий і соціокультурний підходи (виконано контент-аналіз наукових публікацій, здійснено порівняння теоретичних концепцій та дано оцінку статистики впровадження демократичних принципів); визначення місця принципу публічності у процесі прийняття управлінських рішень здійснювалося за допомогою інституційного, функціонального та соціокультурного підходів; методи аналізу кейсів та документальний аналіз нормативно-правової бази дали змогу оцінити ефективність забезпечення принципу публічності в управлінських процесах; дослідження міжнародного досвіду та правових засад включало порівняльно-правовий аналіз, огляд рекомендацій міжнародних організацій та аналіз практик та рекомендацій щодо адаптації законодавства під місцеві умови; з метою характеристики викликів у забезпеченні принципу публічності у прийнятті управлінських рішень застосовували функціональний та креативний підходи, за допомогою яких було проаналізовано інтерв’ю, оцінено соціокультурні чинники та діагностовано контекстуальні бар’єри; розроблення пропозицій щодо напрямів вдосконалення передбачало використання системного та креативного підходів із акцентом на розробці стратегічних рішень та оцінці їхнього впливу.



Емпіричну та фактологічну основу дослідження становлять нормативно-правові акти, нормативно правозастосовна практика, акти конституційної юрисдикції, міжнародні регулюючі документи, стандарти та угоди, дані міжнародних рейтингів і аналітичних досліджень, а також матеріали з управлінської та зарубіжної практики щодо забезпечення принципу публічності в прийнятті управлінських рішень на міжнародному, загальнодержавному та місцевому рівнях.

Наукова новизна отриманих результатів дослідження полягає у вирішенні наукового завдання щодо обґрунтування пріоритетних напрямів забезпечення принципу публічності в прийнятті управлінських рішень в Україні, зокрема:

*уперше:*

- запропоновано розглядати принцип публічності як комплексний імператив, що реалізується через дотримання таких вимог, як відкритість, прозорість, підзвітність, громадська участь, гласність, інформаційна безпека, правові гарантії, дотримання етичних стандартів, що дало можливість обґрунтувати його ключову роль у забезпеченні ефективного та демократичного публічного управління, концептуалізувати його зміст і створити підґрунтя для розробки інституційних механізмів реалізації принципу публічності, зокрема в процесі прийняття управлінських рішень;

*удосконалено:*

- понятійно-категоріальний апарат досліджень з проблематики забезпечення принципу публічності в частині змістовного уточнення категорій «принцип публічності у прийнятті управлінських рішень», «імерсивний підхід», «імператив публічності», розмежування понять «гласність» та «прозорість» для застосування в науці публічного управління;

- систематизацію нормативно-правового регулювання забезпечення принципу публічності в прийнятті управлінських рішень за принципом функціональної диференціації (відкритість, прозорість, підзвітність, громадська участь, доступність інформації, інформаційна безпека, правові гарантії, відкритість до перевірки, етичні стандарти);

- класифікацію суб'єктів-розпорядників інформації, що здійснюють оприлюднення публічної інформації та надають публічну звітність. Розроблена класифікація враховує чинне законодавство, інновації національного законодавства в процесі євроінтеграції, оновлені структури органів публічної влади та положення законодавства і рекомендації ЄС;

- існуючі методи наукового дослідження забезпечення принципу публічності у прийнятті управлінських рішень, враховуючи сучасні виклики, такі як цифровізація, еволюція суспільних вимог щодо прозорості в процесах адаптації стандартів врядування до вимог, практики та цінностей ЄС, а також використання новітніх комунікаційних технологій (зокрема інструментів електронного урядування та відкритих даних, аналізі нових підходів, які базуються на великих даних (Big Data), штучному інтелекті та блокчейн-технологіях для підвищення прозорості та відповідальності у процесі прийняття рішень);

- шляхи забезпечення принципу публічності в прийнятті управлінських рішень в Україні, які викладені в межах стратегії (пропонуються вдосконалення прийняття управлінських рішень у публічно-управлінській екосистемі, з урахуванням вимог правового режиму воєнного стану засобами цифрових технологій у короткостроковій, середньостроковій та довгостроковій перспективах).

*набули подальшого розвитку:*

- індикатори для більш точного вимірювання та оцінки рівня впровадження принципу публічності в діяльність органів влади (індекси публічності, метрики прозорості й відкритості, показники рівня підзвітності в кореляції «дотримання вимог законодавства – практика застосування»), що допоможе у моніторингу й підвищенню рівня публічності;

- внутрішнє наповнення контекстуальних бар'єрів забезпечення принципу публічності в Україні (розвиток цифрових технологій, інформаційної безпеки, нерівномірності розвитку територіальних громад, умови війни, процеси євроінтеграції тощо) та сформульовані пропозиції щодо їх подолання.

**Практичне значення отриманих результатів полягає в тому, що основні положення, висновки та наукові рекомендації дослідження можуть стати основою**

для розробки інноваційних підходів до забезпечення принципу публічності у прийнятті управлінських рішень в Україні як в діяльності органів влади, так і інституцій громадянського суспільства. Результати дослідження дозволяють поглибити розуміння змісту та специфіки процесів управління в умовах демократичних перетворень і євроінтеграції, сприяють досягненню прозорості та підзвітності органів влади, що особливо важливо для взаємодії громад з органами самоврядування в умовах децентралізації.

Отримані результати будуть корисними при підготовці законопроектів, стратегій регіонального розвитку, програм соціально-економічного розвитку щодо публічності діяльності органів місцевого самоврядування, розробці загальнодержавних та регіональних програм, спрямованих на підвищення довіри до управлінських рішень, а також у навчальному процесі під час викладання дисциплін з публічного управління, права, соціального менеджменту та етики. Практичні рекомендації можуть бути використані у роботі органів місцевого самоврядування, органів виконавчої та судової влади, парламенту, Кабінету Міністрів України, громадських організацій та інших зацікавлених сторін.

Окремі положення дисертаційної роботи використано в практичній діяльності: Новояворівської міської ради (довідка від 28.01.2025 року № 345/10); Любомльської міської ради (довідка від 30.01.2025 року № 2); Західного апеляційного господарського суду (довідка від 30.01.2025 року № 1). Основні положення і результати дисертації використовуються в освітньому процесі Національного університету «Львівська політехніка» під час викладання дисциплін: «Публічна служба та антикорупційна політика» та «Політика європейської інтеграції» (для студентів другого (магістерського) рівня вищої освіти за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування») (довідка від 06.03.2025 року № 67-01-310).

Теоретичні положення та розробки в межах дослідження, зокрема ті, що характеризують його наукову новизну та практичне значення результатів, отримані автором особисто.

**Апробація результатів дисертації.** Основні положення та висновки дисертаційного дослідження були представлені у доповідях та обговорені на всеукраїнських та міжнародних науково-практичних конференціях: «Проблеми регіонального та місцевого розвитку» (22 грудня 2021 р., м. Львів); «Перспективи розвитку науки і практики публічного управління України в пост воєнний період» (12 травня 2022 р., м. Львів); «Розвиток публічного управління в контексті європейської інтеграції України» (28 квітня 2023 р., м. Львів); «Перспективи регіонального та місцевого розвитку» (23 листопада 2023 р., м. Львів); «Перспективи регіонального та місцевого розвитку» (22 листопада 2024 р., м. Львів).

**Публікації.** Теоретичні та практичні результати дисертаційного дослідження висвітлено у 10 наукових публікаціях. Основні результати подано у 5 статтях, із яких: 4 надруковано у виданнях, включених до переліку наукових фахових видань України з присвоєнням категорії Б; 1 стаття – у періодичному науковому виданні іншої держави, яке входить до Організації економічного співробітництва та розвитку та/або Європейського Союзу, з наукового напрямку, за яким підготовлено дисертацію здобувачки, та яке індексується у наукометричній базі Web of Science, 5 матеріалів тез доповідей на всеукраїнських та міжнародних науково-практичних конференціях.

**Структура дисертації** обумовлена метою дослідження і складається із переліку умовних скорочень, вступу, 3 розділів, які включають 10 підрозділів, висновків, списку використаних джерел, додатків. Загальний обсяг дисертації становить 255 сторінок, із них 203 сторінки основного тексту, що приблизно дорівнює 8 авторських аркушів. Робота містить 9 таблиць, 6 рисунків, 11 додатків, список використаних джерел містить 311 найменувань.

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ПРИНЦИПУ ПУБЛІЧНОСТІ У ПРИЙНЯТТІ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ

1.1. Поняття та сутність принципу публічності. Публічність як базовий принцип демократичного врядування

Принцип публічності є одним із ключових компонентів демократичного суспільства, дотримання якого сприяє прозорості, підзвітності та відкритості органів влади перед громадськістю. Його становлення та розвиток пройшли кілька етапів, що відображають еволюцію публічного управління від закритих систем до сучасних демократичних інститутів. Генеза принципу публічності в публічному управлінні тісно пов'язана із розвитком демократичного врядування, верховенства права та права громадян брати участь у процесах управління.

В античній Греції та Римі почала формуватися ідея прийняття рішень у відкритому (публічному) форматі. Публічні збори і судові засідання в Греції, засідання Римського сенату, а також наявність публічних виступів політиків і ораторів були ранніми прикладами впровадження елементів відкритості в процесі управління. Афіїнська демократія (V століття до н.е.) – одна з найперших форм управління, яка базувалася на відкритих дебатах та участі громадян. Рішення на зборах приймалися публічно, а громадяни мали право доступу до інформації про ухвалені рішення [244, с. 32-43].

У Римській республіці (509-27 рр. до н.е.) «*res publica*» (публічна справа) наголошувалося на тому, що управління державою є предметом суспільного інтересу. Концепція рівності перед законом і доступу до процесів прийняття рішень, як і оприлюднення правових кодексів, є ранньою формою прозорості уряду – забезпечення публічності прийняття рішень [244, с. 56-58].

У Середньовіччі принцип публічності не набув широкого застосування через домінування абсолютних монархій і феодальної системи. Влада залишалася зосередженою в руках правителів і аристократії, які приймали рішення без залучення широкого громадського обговорення. Елементи публічності у прийнятті рішень почали з'являтися з Великою хартією вольностей (1215 р.) в Англії, відповідно до якої монарх підкоряється закону, а громадяни мають певні права у прийнятті рішень, що стосуються їхнього майна чи військових дій, і ці права необхідно поважати.

Генеральні штати та парламенти у Франції, Англії та інших європейських країнах, утворення інших представницьких органів у системі управління створила простір для публічного обговорення оподаткування та управління, поступово запроваджуючи прозорість та участь громадськості в управлінні [244, с. 84-87].

У період епохи Просвітництва (XVII-XVIII ст.) почали формуватися ідеї про необхідність прозорості у діяльності державних органів, створювалося підґрунтя концепції відкритого уряду. Філософи-просвітники, такі як Джон Локк, Монтеск'є, Жан-Жак Руссо, підкреслювали важливість підзвітності влади суспільству. Вони заклали інтелектуальну основу для сучасних ідей прозорості та публічності. Згадані філософи стверджували, що уряд існує, щоб служити людям, і тому його дії мають бути відкритими для громадського контролю.

Зокрема, Монтеск'є у своєму творі «Про дух законів» [27] акцентував увагу на важливості розподілу влади, а також дотримання публічності у роботі державних органів як засобів захисту громадян від свавілля. Він виступав за поділ влади як ключовий елемент у створенні підзвітних і прозорих урядових структур.

Джон Локк у своїх творах наголошував на суспільному договорі та ідеї, що легітимність уряду походить від згоди керованих. Щоб люди дали згоду, вони повинні бути поінформовані про дії влади [176]. У «Суспільному договорі» Ж.-Ж. Руссо підкреслив, що суверенітет належить народу, маючи на увазі, що рішення повинні прийматися прозоро та в інтересах суспільства [176].

У міру поширення демократичних ідей принцип публічності став центральним аспектом демократичної думки та різноманітних рухів щодо обмеження абсолютної

монархії і розбудови республік. Наголошувалося на підзвітності уряду, прозорості та участі громадськості як необхідних компонентів законного правління.

«Ордонанс про свободу преси», виданий 2 грудня 1766 року, був не тільки першим у Швеції, але й першим у світі, який встановив свободу слова та письма як захищене законом право [251]. Але ідеї, що лежали в основі указу, не були унікальними. Шведська дискусія торкнулася актуальних на той час течій в інтелектуальному житті Європи. Шведською особливістю було політичне правління з сильною парламентською системою, де суперечливі погляди змушували йти на компроміс у важливих суспільних питаннях, що створило сприятливе підґрунтя для втілення тогочасних радикальних політичних ідей у конкретні політичні пропозиції.

Спроби обмеження публічності в управлінні, зазвичай, зустрічали супротив з боку населення та певний соціальний конфлікт між населенням та владою. До прикладу, в Англії XVI ст. цензура регулювалася «Законом про ліцензування», який періодично оновлювався. Коли в 1695 році мало бути прийнято нове таке положення, Палата громад виступила проти, тоді як Палата лордів була за. Щоб переконати членів Палати лордів, було складено лист, в основному сформульований філософом Джоном Локком, де він обґрунтував необхідність зниження тиску цензури та підтримку саме публічних процедур прийняття управлінських рішень [250].

В той самий історичний період суспільства багатьох країн Європи до цензури ставилися як до норми. В Нідерландах і деяких невеликих німецьких державах поступово формувалися засади сучасного розуміння публічності. Причини були в основному ті ж, що й у Великій Британії: багато конкуруючих друкарень і децентралізована політична структура. Наприклад, курфюрство Ганновера, яке перебувало в особистій унії з Великою Британією з 1714 року, стало своєрідним сполучним центром для європейської науки та навчання завдяки відсутності жорстокої цензури (хоча вона була наявна) та прогресивному за поглядами для тих часів, Геттінгенському університету [300].

Принцип доступу громадськості до інформації став одним із основних принципів шведської форми правління з часу прийняття фундаментального закону –

Закону про свободу преси в 1766 році. Зазначений закон містить положення про право доступу до офіційних документів, що є одним з проявів принципу публічності в управлінні [262].

Такі ідеї та процеси у подальшому призвели до появи ідей конституціоналізму та правових рамок (XVIII-XIX ст.). У цей період з'являються перші конституції, які містили положення про права громадян на доступ до інформації та участь у прийнятті рішень. Наприклад, Конституція США 1787 року [57] і Конституція Франції 1791 року [59] встановили принципи прозорості та публічності як основи демократичного врядування.

Конституційні реформи в Європі протягом XIX століття, процеси відходу від абсолютизму через конституційні монархії та парламентські системи по всій Європі (наприклад, у Великобританії, Франції та скандинавських країнах) почали впроваджувати механізми громадського контролю, такі як парламентські дебати, вільна преса та свобода інформації. У XIX столітті принцип публічності набув більшого розвитку в процесі демократизації держав. З'явилися механізми парламентського контролю, засоби масової інформації почали відігравати важливу роль у забезпеченні прозорості діяльності урядів [244]. Розвиток громадянського суспільства та активізація політичних рухів призвели до того, що держави стали більш відкритими та підзвітними перед своїми громадянами.

На межі XIX-XX століть поступово відбувається інституціоналізація публічності в демократичних державах і принцип публічності стає нормою в політичних процесах країн сталої демократії.

У XX столітті принцип публічності отримав подальший розвиток у контексті глобальних змін, зокрема після Другої світової війни. Багато новостворених або реформованих демократичних урядів (наприклад, у Німеччині, Японії та постколоніальних країнах) прийняли конституційні норми, які чітко включали принцип публічності прийняття управлінських рішень.

У міжнародних документах, таких як Загальна декларація прав людини (1948 р.) [43] і Міжнародний пакт про громадянські і політичні права (1966 р.) [76], було



закріплено право на свободу інформації як фундаментальне право людини, що заклало основи для забезпечення прозорості у діяльності органів публічної влади.

Завдяки Загальній декларації прав людини (1948 р.) право на доступ до інформації про діяльність уряду стало глобальним стандартом прав людини та належного управління [43].

Реакцією на прийняття міжнародних документів на національному рівні стало прийняття державами законів про свободу інформації. У середині ХХ століття країни почали приймати спеціальні закони для забезпечення прозорості уряду. Закон США про свободу інформації (FOIA) 1966 року був одним із перших, який надав громадянам право запитувати інформацію від державних органів [147]. Багато країн прийняли подібні закони, наприклад Принцип публічного доступу до інформації у Швеції (походить від Закону про свободу преси 1766 року [262]), пізніше з'явилися модернізовані версії в інших країнах Європи та Латинської Америки.

Наприкінці ХХ – початку ХХІ століть поступово формуються глобальні стандарти щодо впровадження принципу публічності в управлінні на всіх його рівнях. Такі міжнародні організації, як Організація Об'єднаних Націй (ООН), Організація економічного співробітництва та розвитку (ОЕСР) і Світовий банк, пропагують публічність як наріжний камінь належного врядування (good governance). Глобальні ініціативи, наприклад, Партнерство відкритого уряду (OGR), започатковане в 2011 році, заохочують уряди в усьому світі взяти на себе зобов'язання щодо прозорості, підзвітності та участі громадськості в прийнятті управлінських рішень [95].

Розвиток Інтернету та цифрових технологій значно спростив і розширив можливості для дотримання принципу публічності. У ХХІ столітті розвиток інформаційних технологій і зростання впливу Інтернету суттєво змінили підходи до забезпечення публічності в публічному управлінні. Сучасні демократичні держави впроваджують різноманітні електронні платформи для участі громадян у прийнятті рішень, забезпечують відкритий доступ до урядових даних (Open Data), а також розвивають механізми електронного урядування.

На сьогодні уряди використовують веб-сайти, соціальні медіа та онлайн-платформи, щоб зробити інформацію доступною в режимі реального часу, дозволяючи ширше залучати громадян до процесів прийняття рішень. Ініціативи електронного уряду інституціоналізували практику надання урядових даних для громадськості, таким чином сприяючи прозорості, запобігаючи корупції та підвищуючи довіру громадськості до державних установ.

Зростає значення громадського контролю та участі у процесі прийняття управлінських рішень, а також використання новітніх технологій для забезпечення прозорості, ефективності та підзвітності органів публічної влади. Водночас виникають нові виклики, пов'язані із забезпеченням конфіденційності, кібербезпеки та захисту персональних даних.

Дослідження еволюції принципу публічності через призму громадянської участі в управлінських рішеннях свідчить, що цей принцип бере свій початок у демократичних традиціях античних цивілізацій і згодом став ключовим компонентом сучасного демократичного управління. Його формування відбувалося під впливом філософських, політичних та правових концепцій, зокрема конституціоналізму, прав людини та технологічного прогресу. Сьогодні принцип публічності відіграє критичну роль у забезпеченні прозорості, підзвітності та активної участі громадськості в ухваленні державно-управлінських рішень на глобальному рівні.

Також, можна констатувати, що усвідомлення та переосмислення принципу публічності передбачає уточнення змісту цього поняття. Як будь-яке слово іноземного походження, яке поступово входило у політико-правовий вжиток, цей термін у різній літературі розкривається по-різному.

Орфографічний словник української мови трактує публічність як відкритість, доступність для ознайомлення широкого загалу [92].

Публічність як поняття, що позначає сферу людського буття, стосується взаємодії з іншими людьми з метою досягнення блага для всіх. Публічність охоплює «справи і речі, які однаковим чином стосуються всіх (*res publica*)» [174].

Якщо проаналізувати іншомовні словники, то термін «публічність» зазвичай стосується того, що є відкритим або доступним для кожного, або стосується всього народу. «Публічний» визначається як «відкритий для загального огляду: відкритий» і «що стосується, або впливає на всіх людей або всю територію нації або держави» (Merriam-Webster) [245]. Оксфордський і Кембриджський словники англійської мови дають однакове трактування поняття «публічний»: такий, «що стосується або залучає людей загалом, а не обмежується певною групою людей» [54; 89]; у Dictionary.com «публічне» визначається як те, «що стосується населення чи спільноти в цілому» [261] тощо. Зазначені визначення дають загальне розуміння «публічного» як чогось, що стосується всіх або доступне широким верствам населення.

Для нашого дослідження важливим є те, що термін «публічність» не є синонімом «гласність», що часто зустрічається в правовому, політичному та управлінському дискурсі. Терміни «гласність» та «публічність» близькі за змістом поняття, але мають різні акценти та застосування:

Гласність у публічно-управлінському дискурсі – це термін, який передусім стосується відкритості, прозорості та доступності інформації для громадськості. Часто асоціюється з політичними і соціальними процесами, зокрема з політикою Радянського Союзу в період перебудови, коли термін «гласність» означав підвищення відкритості державних установ і громадських обговорень. І саме в такому розумінні потрапив до правового поля вже незалежної України, і трапляється в нормативних актах 1990-х років (Про службу в органах місцевого самоврядування 2001 року [153]). Сам термін «гласність» стосується доступу до інформації про діяльність влади, її рішень і процесів, забезпечуючи можливість їх обговорення [16].

Поняття публічності ширше і стосується не лише відкритості інформації, але й організації процесів, які мають загальне значення для суспільства. Публічність включає взаємодію з громадськістю, можливість участі громадян у процесах прийняття рішень, а також відкритість діяльності органів публічної влади або посадовців. Публічність стосується не тільки інформації, а й дій, які повинні бути

прозорими, доступними і контрольованими суспільством, як це було продемонстровано в аналізі терміну вище, а також в генезі цього поняття.

Отже, гласність зосереджується на прозорості інформації, а публічність охоплює як прозорість, так і відкриту взаємодію влади з суспільством і забезпечення участі громадян у суспільних процесах, Відповідно, гласність є частиною більш широкого поняття «публічність».

В науковому дискурсі України останніх років відбуваються спроби визначити термін публічності як правову та управлінську категорію. Так дослідниця К. Чишко зазначає, що термін «публічний» останніми роками став ключовим елементом сучасної науки публічного управління та адміністративного права. Він поступово витісняє традиційні терміни, пов'язані з державою, такі як «державне управління» і «державні закупівлі», надаючи їм ширше суспільне значення, зокрема «публічне управління» та «публічні закупівлі». Така зміна зумовлена прагненням адаптувати українське законодавство до міжнародних стандартів, зокрема термінології, що широко вживається в міжнародних документах.

На думку науковців «публічний» має більш всеохоплюючий характер, ніж «державний», адже він стосується не лише діяльності державних органів, а й взаємодії держави зі суспільством, залучаючи всіх зацікавлених сторін до процесів управління та адміністрування. Це особливо важливо у сфері публічного адміністрування, де головним завданням стає координація роботи виконавчих органів та забезпечення реалізації державної політики через надання публічних послуг [183].

Заміна традиційних термінів, таких як «державний» на «публічний», відображає глобальні тенденції до демократизації та відкритості влади. У свою чергу, це відповідає запитам на прозорість та підзвітність, що є важливими принципами в публічному управлінні [28]. При цьому термін «публічний» підкреслює взаємодію держави і суспільства в рамках управлінських та адміністративних процесів.

У сфері адміністративного права терміни «публічний порядок» і «публічна безпека» також починають замінювати терміни «громадський порядок» і

«громадську безпеку», що свідчить про тенденцію до міжнародної уніфікації та стандартизації термінології. Незважаючи на спільність цих понять, між термінами «громадський» та «публічний» існують певні відмінності, які стають помітними у контексті публічного управління та адміністративної діяльності.

Згідно з тлумачними словниками, термін «публічний» асоціюється з діяльністю, яка відбувається в присутності громадськості або спрямована на широкий загал. Термін «громадський», своєю чергою, більшою мірою пов'язаний із суспільством як спільнотою людей, що об'єднані спільними інтересами та цілями. Тобто, «публічний» в адміністративному контексті стосується широкого доступу та участі, тоді як «громадський» більше наголошує на колективному характері дій [16].

З огляду на це, можна зробити висновок, що терміни «публічний» та «громадський» у багатьох випадках можуть бути взаємозамінними, але в деяких контекстах вони набувають специфічного значення. У випадку управління та адміністрування термін «публічний» підкреслює інклюзивний характер управлінської діяльності, де держава взаємодіє із суспільством у широкому сенсі, тоді як «громадський» більше стосується безпосередньої участі конкретних спільнот.

Отже, використання терміну «публічний» у сфері публічного управління відображає сучасні зміни в підходах до державного управління, орієнтовані на прозорість, підзвітність та активну взаємодію з громадськістю. Окреслена частина загальної тенденції до демократизації та міжнародної уніфікації правових норм вимагає чіткого визначення термінологічного апарату науки адміністративного права з урахуванням національних і міжнародних особливостей.

Аналізуючи поняття публічності та його змістові межі у філософсько-антропологічному вимірі науковця Л. Васильєва звертає увагу на те, що у контексті суспільної діяльності людей можна виділити три форми публічності: культурно-комунікативну, просторову та особистісну. Таким чином, у широкому розумінні публічність є універсальною сферою людського буття, що виникла через розмежування в первісному суспільстві між колективною видимою діяльністю та прихованою приватною сферою [19].

Публічність має культурно-історичну природу і тісно пов'язана з такими сферами соціального життя, як політика, економіка, право і мораль. На кожному етапі культурного розвитку публічність проявляється через характерні форми і засоби, що формують процес публічної комунікації, а також механізми, які поширюють і ускладнюють публічні явища, надаючи їм більшого масштабу.

Людина створює публічність як унікальний соціокультурний простір, де вона представляє себе, позиціонує, розкриває свій внутрішній духовний світ і надає йому зовнішнє вираження. У вузькому сенсі публічність – це «штучно створена культурно-комунікативна реальність, спрямована на ефективне особистісне представлення і позиціонування індивідуальних змістів у конкретних культурних умовах з використанням сучасних технік і технологій, орієнтованих на символізм, симуляцію та гру» [20].

Важливою для нашого дослідження думкою вважаємо загальну тенденцію до переосмислення змістових меж поняття «публічність», що обумовлюється процесами діджиталізації, новими комунікативними вимірами в сучасних умовах, а також неоднозначністю трактувань понять «публічність», «гласність», «відкритість», «прозорість». У науковій літературі часто трапляється поєднання, а деколи, і підміна згаданих понять, які, пропри те, що описують схожі явища, все ж є різними. Зміст понять «гласність», «прозорість» і «відкритість» не є тотожними, немає єдиного підходу щодо їхнього тлумачення та однозначного визначення. Нині в Україні відсутній єдиний закон, який би повною мірою регламентував публічність, відкритість і прозорість у діяльності органів публічної влади. Наприклад, зміст принципу прозорості розкритий у Законі України «Про державну службу», він тлумачиться як відкритість інформації про діяльність державного службовця, крім випадків, визначених Конституцією та законами України [112].

Вітчизняний дослідник А. Буханевич у своїй праці «Забезпечення принципів відкритості та прозорості при налагодженні діалогу між владою та громадськістю» визначає відкритість як необхідний складовий елемент прозорості влади. На його думку, відкритість насамперед характеризує зрозумілість цілей влади та функцій для громадян, а відповідно до цього її функціональну можливість – реалізацію інтересів

громадян та їхній вплив на неї. Відкритість розкрито як певну форму доступу до інформації про діяльність місцевої влади, процедури прийняття та виконання державно-управлінських рішень, а також можливість впливу на діяльність органів публічної влади – змогу використовувати та змінювати те, до чого існує доступ [17].

У Законі України «Про Конституційний суд України» визначено його відкритість (ст. 6). Передбачається, що розгляд справ на пленарних засіданнях Великої палати Конституційного Суду, Сенату Конституційного Суду здійснюється відкрито, за винятком закритої частини цих засідань, коли ухвалюється рішення, надається висновок, постановляється ухвала Суду. Закрите пленарне засідання допускається, якщо розгляд справи на відкритому пленарному засіданні може призвести до розголошення державної таємниці та (або) іншої інформації, що охороняється законом [56].

Осіб, які виявили бажання бути присутніми на відкритій частині пленарного засідання Великої палати, Сенату, допускають до приміщення Суду та до Зали засідань Суду в порядку, встановленому Регламентом. Представники ЗМІ, акредитовані в Суді, можуть здійснювати відео- та фотофіксацію, вести аудіозапис відкритої частини пленарного засідання Великої палати, Сенату в порядку, встановленому Регламентом [135].

Спробуємо визначити, як співвідносяться між собою «гласність», «відкритість», «публічність». В. Стретович вважає, що відкритість влади, як і суспільства, – це такий їхній стан, що найбільшою мірою проявляється за умови поєднання двох критично важливих компонентів для їх ефективного функціонування, а саме конкуренції та прозорості. Прозорість уможлиблює існування громадського контролю, а той, що є, – робить ефективнішим, а отже, підвищує відповідальність органів державної влади та місцевого самоврядування, забезпечує зворотний зв'язок в обох напрямках: «громада – влада» і «влада – громада», підвищує довіру останньої до влади, а тому прозорість є критичним елементом як для органів державної влади, так і для органів місцевого самоврядування та самоорганізації населення [167, с. 14].

У праці Г. Міченер і К. Берш «Концептуалізація якості прозорості» зазначено: гласність, яка означає відкритість і максимальну публічність, значно збільшила популярність концепції прозорості і є її грубим еквівалентом. Доступна інформація є головним будівельним матеріалом демократій; прозорість розсіює непрозорість – перший притулок корупції, неефективності та некомпетентності [246].

У тлумачному словнику української мови «гласний» трактується як доступний для широкої громадськості, відкритий, публічний, привселюдний [85, с. 436], що призводить до того, що поняття «відкритість», «гласність», «публічність» використовуються як тотожні, а тому не можуть вважатися прикладом досконалої нормотворчої техніки законодавця. Поширення саме такої практики закріплення принципів можна пояснити, спираючись на думку В. Серьогіна, який вказує, що гласність у діяльності державних та муніципальних органів за західноєвропейською термінологією є «відкритим врядуванням» («open government») [163, с. 94].

Конституція України не містить норми, яка б чітко закріплювала принцип публічності, проте він може бути виведений із низки конституційних норм (зокрема, з положень ст. 57, ч. 1 ст. 84, частин 2, 3 ст. 94, п. 7 ст. 129), які й становлять нормативну основу для визначення його змісту і сутності в навчальній та науковій літературі [58].

На думку науковців, принцип публічності має декілька аспектів. По-перше, – це гласність, вимога забезпечення інформованості суспільства про заплановані реформи, про хід їхньої реалізації на різних етапах, вільний доступ громадськості до інформації про зміст реформування, оцінки новацій, прогнозів вітчизняного та міжнародного експертного середовища. Адже така інформація не може бути в принципі державною таємницею. Другий аспект принципу публічності визначає роль конституційного процесу як засобу забезпечення публічних інтересів, – інтересів держави, народу, нації, що прямо корелюється із забезпеченням суверенітету в державі [61, с. 57].

Говорячи про наповнення змісту публічності, звернемося до філософської концепції Г. Гегеля. «Публічність, – зазначав Г. Гегель, – важливий формуючий засіб для державних інтересів... через публічність утверджується перш за все момент



загальної обізнаності» [26, с. 351]. Отже, досягнення проголошених Конституцією України принципів демократичної правової соціальної держави, потребує покращень відносин між представниками влади та громадськості. Відповідальність держави перед громадянським суспільством є її головним обов'язком. Саме тому важливим є налагодження комунікації в управлінні. Розвиток механізмів комунікації між державою і суспільством є ключовим чинником ефективного врядування, що відповідає європейським стандартам і сприяє зміцненню демократичних засад у правовій системі України.

Визначаючи та аналізуючи термінологічні межі дослідження, ми зіткнулися з суттєвою проблемою визначення терміну «принцип публічності». Зазначене словосполучення досить часто застосовується в науковій, довідковій літературі та навіть в законодавстві, але конкретного визначення та тлумачення сутності цього поняття немає. Енциклопедичний словник з державного управління та Енциклопедія державного управління у 8 томах за загальною редакцією Ю. Ковбасюка не містять визначення цього поняття, хоча його застосовують (статті термінів: Інтерес суспільний (громадський, публічний) т. 8 с. 247; Базові принципи державного управління т. 1 с. 39; Демократичного врядування принципи т. 8 с. 138; Європейські принципи державного управління т. 7 с. 281 [41]). Тобто вони містять інші узагальнюючі терміни, близькі за змістом.

Саме поняття принцип Енциклопедія державного управління у 8 томах розглядає як основне вихідне положення будь-якої теорії чи вчення, вихідні засади пояснень чи керівництва до дії. Принципи як основні засади, вихідні ідеї, характеризуються універсальністю, загальною значущістю, вищою імперативністю і відображають суттєві положення теорії, вчення, науки, системи права, державного устрою тощо. Принципам притаманна властивість абстрактного відображення закономірностей соціальної дійсності, що зумовлює їх особливу роль у структурі широкого кола явищ. У державному управлінні принципи розглядаються «як прояви закономірностей, відношення або взаємозв'язки суспільно-політичного характеру й інших груп елементів державного управління, викладені у вигляді певного наукового положення, що застосовується в теоретичній і практичній діяльності у

сфері державного управління.....» [41]. Серед принципів державного управління згадано принцип «..... публічності (забезпечує взаємозв'язок органів державного управління із суспільством, громадянами)» [41, т. 2, с. 489].

Також в цьому енциклопедично-довідковому виданні є визначення принципу прозорості в державному управлінні. Він розуміється як загальноприйнята норма, яка забезпечує обізнаність населення щодо сутнісних проявів матеріального і процесуального аспектів діяльності органів державної влади, а також зрозумілість її обумовленості, змісту і сенсу [41, т. 8, с. 473]. Для нашого дослідження це визначення розглядається як певний орієнтир відповідно до якого, застосовуючи методи аналогії та системного аналізу, можна запропонувати визначення принципу публічності.

Грунтуючись на змістових межах поняття публічності, його ключових характеристиках, суттєвих рисах, сутнісній генезі, можемо запропонувати таку внутрішню архітектуру принципу публічності у прийнятті управлінських рішень в публічному управлінні та адмініструванні (див. табл. 1.1):

Таблиця 1.1

Складові принципу публічності у прийнятті управлінських рішень в публічному управлінні та адмініструванні

| <b>Складова</b> | <b>Змістове наповнення</b>  |
|-----------------|---|
| 1               | 2   |
| Відкритість     | Забезпечення права громадян на інформацію про діяльність органів публічної влади<br>Публікація законодавчих актів, рішень, бюджетів та інших документів<br>Використання інформаційних ресурсів, таких як офіційні вебсайти та портали |
| Прозорість      | Відкритість процесів прийняття рішень для громадськості<br>Оприлюднення процедур та механізмів прийняття рішень<br>Звітування державних органів про свою діяльність та результати   |
| Підзвітність    | Зобов'язання державних органів звітувати перед громадянами та вищими інстанціями<br>Надання можливості громадянам вимагати пояснення дій та рішень органів влади<br>Моніторинг і оцінка діяльності посадовців                         |

Продовження табл. 1.1

| 1                                  | 2  |
|------------------------------------|--|
| Громадська участь                  | Залучення громадян до обговорення та прийняття управлінських рішень<br>Проведення громадських слухань, консультацій та обговорень<br>Використання електронних петицій та інших цифрових інструментів для залучення громадян  |
| Гласність (доступність інформації) | Гарантії доступу до інформації для всіх груп населення, включаючи вразливі групи<br>Забезпечення зрозумілості та зручності викладення інформації<br>Використання різних каналів комунікації (онлайн, офлайн, соціальні медіа)  |
| Інформаційна безпека               | Захист конфіденційної інформації та персональних даних громадян<br>Забезпечення кібербезпеки при обробці та зберіганні державних даних<br>Впровадження політик та процедур захисту інформації  |
| Правові гарантії                   | Законодавче закріплення принципу публічності та його реалізації<br>Регулювання процесу доступу до інформації і прав на інформацію громадян<br>Встановлення відповідальності за порушення принципу публічності  |
| Відкритість до перевірки           | Передбачає роль ЗМІ та організацій громадянського суспільства в нагляді за органами публічної влади. Ці суб'єкти можуть повідомляти про порушення, ініціювати розслідування та притягнення посадовців до відповідальності, підвищуючи загальну прозорість системи<br>Механізми зворотного зв'язку: органи публічної влади повинні забезпечити механізми, за допомогою яких громадяни можуть висловлювати занепокоєння, подавати скарги або пропонувати відгуки про рішення, забезпечуючи подальшу відкритість і чуйність |
| Етичні стандарти                   | Громадська доброчесність. Етичні стандарти та кодекси поведінки для посадовців сприяють транспарентності та доброчесності, які є важливими для підтримки довіри та забезпечення дотримання принципу публічності на практиці<br>Дотримання принципів доброчесності інституціями громадянського суспільства при здійсненні громадського контролю   |

[складено автором]

Підсумовуючи, структура принципу публічності в публічному управлінні побудована на прозорості, підзвітності, участі громадськості, надійній правовій базі, відкритості для перевірки та етичних стандартах. Він гарантує, що урядові рішення приймаються відкрито, чесно та за участю громадськості, зміцнюючи довіру до урядування. Структура принципу публічності показує, як різні аспекти принципу

публічності взаємодіють між собою, створюючи комплексний механізм забезпечення відкритості, прозорості та підзвітності в управлінських процесах. Принцип публічності полягає в обов'язку органів публічної влади здійснювати свої функції і повноваження від імені народу у встановлений спосіб, за участі зацікавлених сторін, оприлюднюючи передбачену законом інформацію про свою діяльність, забезпечуючи процедури доступу громадян до прийняття рішень, відомчого та громадського контролю.

Виходячи зі системного, інституційного, нормативно-правового, соціокультурного та функціонального підходу в науці публічного управління та адміністрування, ґрунтуючись на наукових, українських та міжнародних інформаційно-довідкових джерелах, нормативних актах тощо пропонуємо визначення принципу публічності у прийнятті управлінських рішень. Принцип публічності у прийнятті управлінських рішень в публічному управлінні та адмініструванні – фундаментальна (безальтернативна) вимога, яка передбачає прозорість, відкритість та підзвітність діяльності органів державної влади і місцевого самоврядування, інших суб'єктів-розпорядників публічної інформації перед суспільством, забезпечує доступ громадськості до інформації про процеси прийняття рішень, їхні підстави, обговорення і результати, надає можливість громадськості брати участь у цих процесах. Він спрямований на запобігання корупції, підвищення ефективності та довіри до органів влади, а також гарантування, що прийняті рішення відповідають інтересам суспільства та законодавчим вимогам.

З філософської та антропологічної точок зору, публічність не обмежується лише відкритістю інформації або дій, вона також пов'язана з репрезентацією людиною свого внутрішнього світу через соціальні взаємодії. Публічна дія дає можливість людині продемонструвати свої цінності, переконання та позицію щодо різних суспільних процесів. Саме у публічній сфері відбувається формування суспільної думки, обговорення важливих питань та прийняття рішень, що впливають на життя громади та всього суспільства.

Якщо говорити про публічність як базовий принцип демократичного врядування, то варто звернутися до міжнародних стандартів. Кілька ключових документів ООН наголошують на принципах прозорості та підзвітності, які включають вимоги до публічності в процесах прийняття рішень в демократичному врядуванні. Ці принципи мають вирішальне значення для забезпечення того, щоб управлінські рішення приймалися відкрито та підлягали громадському контролю [227].

Принципи ефективного управління ООН: схвалені ECOSOC, 11 принципів ООН щодо ефективного управління відповідно до Порядку денного до 2030 року наголошують на прозорості та підзвітності. Від державних установ вимагається забезпечити відкритість процесів прийняття рішень, що означає проактивне розкриття інформації, такої як політичні рішення та їхнє виконання, а також полегшення доступу громадськості до державних даних [232]. Така відкритість покликана дозволити громадянам слідкувати, розуміти та впливати на рішення, які їх стосуються. 12 принципів належного врядування Ради Європи: вони включають прозорість як основну вимогу, коли державні службовці повинні діяти відкрито, забезпечуючи доступ громадськості до інформації про рішення, їхнє обґрунтування та результати цих рішень. Зазначений принцип посилює участь громадськості та дає громадянам можливість ретельно перевіряти дії уряду, сприяючи більшій довірі та підзвітності [287].

Рекомендації ЮНЕСКО щодо врядування наголошують на важливості прозорості управління як механізму забезпечення участі громадськості та зміцнення довіри між громадянами та державою [287]. Вони включають зрозумілі, доступні процеси прийняття рішень, у яких громадяни можуть надати свій внесок і притягнути владу до відповідальності за її дії. У згаданих документах підкреслюється, що для ефективного функціонування демократичного врядування рішення мають прийматися не лише прозоро, але й передбачати залучення громадськості. Окремо наголосимо, що рейтинг Індексу демократії (Democracy Index, складений «Economist Intelligence Unit») передбачає визначення рівня публічності, зокрема в Критерії для прийняття рішень про призначення в державній

адміністрації (v3304) та в Критерії для прийняття рішень про призначення в збройних силах (v3305) [210, 2023]. Згідно з таблицею, та орієнтуючись на структуру індексу, складові принципу публічності в «Democracy Index» можна співвіднести з відповідними номерами індексів оцінювання:

1. Відкритість – корелює з пунктами, що оцінюють функціонування уряду (урядова прозорість та відкритість до громадян).
2. Прозорість – частина оцінки громадянських свобод та функціонування уряду, що стосується доступу до інформації.
3. Підзвітність – охоплюється через пункти, що оцінюють політичну культуру та функціонування уряду (зокрема, механізми контролю).
4. Громадська участь – відповідає пунктам, пов'язаним із політичною участю громадян (наприклад, рівень залученості громадян у вибори чи ініціативи).
5. Гласність (доступність інформації) – охоплюється пунктами громадянських свобод (забезпечення свободи слова та доступу до інформації).
6. Інформаційна безпека – частково відповідає пунктам громадянських свобод (захист інформації та конфіденційності).
7. Правові гарантії – пункт, що входить у складову громадянських свобод (верховенство права, доступ до правосуддя).
8. Відкритість до перевірки – відповідає пунктам функціонування уряду (незалежний аудит чи нагляд).
9. Етичні стандарти – частина оцінки функціонування уряду (етичні норми поведінки посадовців) [210, 2023].

Через великий обсяг інформації, детальне відображення складових принципу публічності в системі індексів демократії за Democracy Index наведені у Додатку Б. Їх значний обсяг та пояснення свідчать про сучасне розуміння змісту самої категорії «публічність», а також про її важливість для здійснення демократичних процесів в публічному управлінні.

Принцип публічності є обов'язковим елементом розвитку демократії, оскільки він забезпечує прозорість, підзвітність та участь громадськості – ключові основи будь-якого демократичного суспільства. Відповідно до стандартів, закріплених

Європейським комітетом з питань демократії та врядування (European Committee on Democracy and Governance), коли урядовці знають, що їхні рішення є публічними, підлягають громадському контролю, а також до них долучено населення, вони, швидше за все, діятимуть етично та в інтересах суспільства. Це має вирішальне значення для цілісності демократичних систем [285]. Такий підхід дозволяє розглядати принцип публічності як базовий принцип демократичного врядування. Отже, графічно принцип публічності в демократичному розвитку суспільства можна зобразити схемою (див. рис. 1.1).

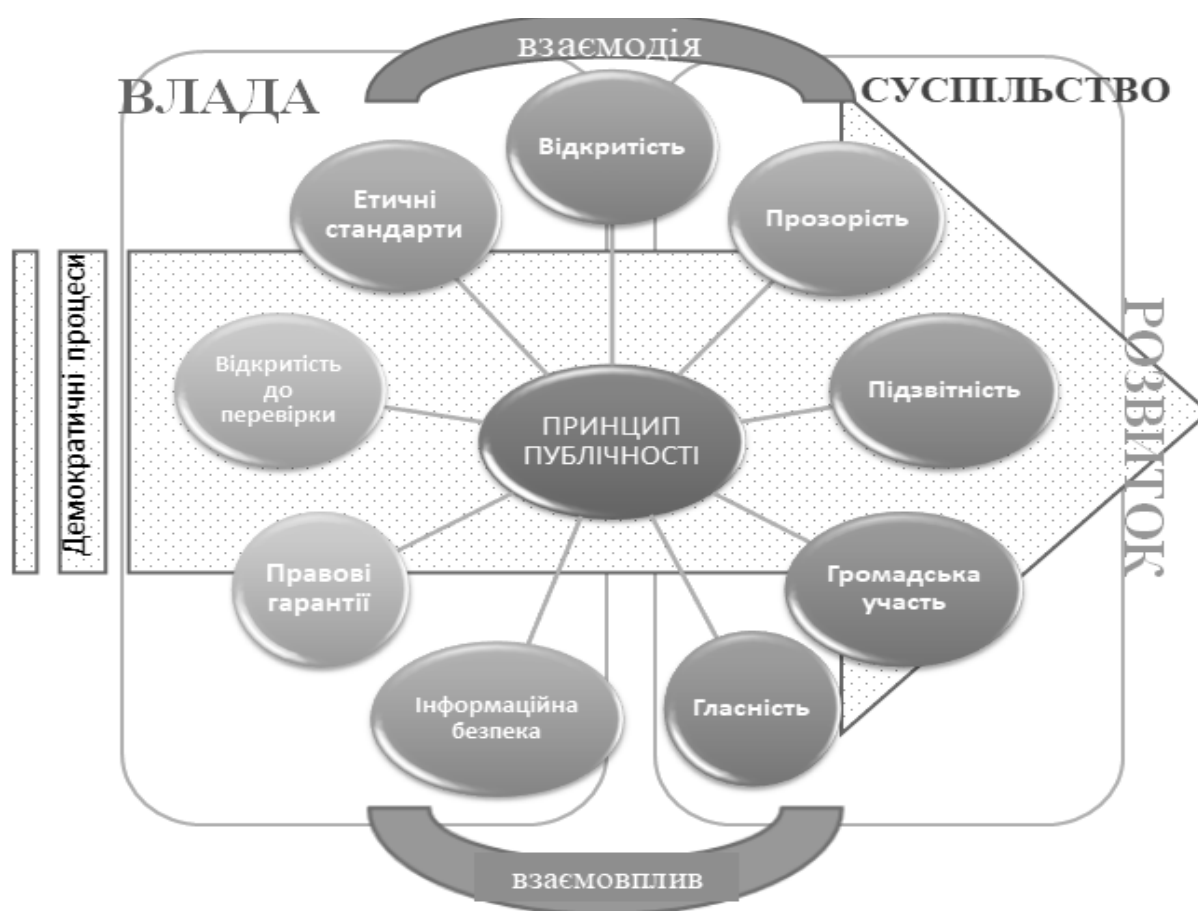


Рис.1.1. Принцип публічності в демократичному розвитку суспільства [складено автором]

Принцип публічності є ключовою основою демократичних процесів, сталого розвитку та прогресу суспільства. Його складові – відкритість, прозорість, підзвітність, громадська участь, гласність, інформаційна безпека, правові гарантії, відкритість до перевірки та етичні стандарти – формують комплексний підхід до

ефективного публічного управління, гарантують його стійкість в умовах криз. Відкритість забезпечує доступ до інформації про діяльність органів влади, прозорість гарантує зрозумілість прийнятих рішень, підзвітність зміцнює відповідальність посадовців перед суспільством, громадська участь сприяє залученню громадян до процесу прийняття рішень, що є запорукою демократичності, гласність і доступність інформації дозволяють контролювати діяльність влади, а інформаційна безпека захищає суспільство від маніпуляцій та дезінформації. Правові гарантії забезпечують дотримання цих складових принципу, а етичні стандарти підтримують їхнє застосування на високому рівні. Разом ці елементи сприяють розвитку довіри, соціальної згуртованості та ефективності публічного управління, що є надзвичайно важливим для сучасної України.

## 1.2. Місце принципу публічності в процесі прийняття управлінських рішень

Прийняття управлінського рішення є важливим процесом у будь-якій системі чи підсистемі управління, зокрема в публічному управлінні та адмініструванні. Науковий дискурс визначає багато різних чинників, котрі впливають на цей процес. Розглядаючи всі альтернативні рішення, управлінець має детально вивчити можливі наслідки для того, щоб прийняти найбільш оптимальне та ефективне рішення. Головною метою управлінського рішення є забезпечити вплив на систему керування, яка реалізує прийняте рішення для досягнення поставлених цілей. Саме цей вид рішень впливає на економічні, соціальні, організаційні та технологічні інтереси системи чи підсистеми [86]. Рішення – це результат розумової діяльності людини, що призводить до певного висновку та необхідних дій.

На думку дослідників, рішення називається управлінським, якщо воно розробляється і реалізується для соціальної системи та спрямоване на таке:

- стратегічне планування;
- управління господарською діяльністю;



- управління людськими ресурсами (продуктивність, активізація знань, умінь, навичок);
- управління виробничою та обслуговуючою діяльністю;
- формування системи управління компанії (методологія, механізм);
- управлінське консультування;
- управління внутрішніми і зовнішніми комунікаціями [187].

Управлінське рішення – це творчий акт суб'єкта управління, що визначає програму діяльності колективу щодо ефективного вирішення назрілої проблеми на основі знання об'єктивних законів функціонування керованої системи й аналізу інформації про її стан. Тобто управлінське рішення – це вибір, який повинен зробити керівник, щоб виконати обов'язки, зумовлені його посадою. Мета управлінського рішення – забезпечення руху щодо досягнення мети діяльності організації [186; 187].

Наголосимо, що прийняття публічно-управлінського рішення має свої особливості та чітко обумовлену специфіку у порівнянні із загально управлінським (менеджерським) прийняттям рішень. Прийняті рішення посадовцями різного рівня публічного управління визначають програми та політику, мають значний вплив на життя громадян. Від місцевих до загальнодержавних, чи навіть міжнародних управлінських рішень, вплив на життя звичайних людей є значним. Навпаки, прийняття рішень у приватному секторі, швидше за все, впливатиме лише на відносно вузьку групу людей – тих, хто працює в компанії, тих, хто інвестував у компанію, і тих, хто купує продукцію компанії. У публічному секторі користуються науково обґрунтованими практиками та інструментами, отриманими з досліджень наук про прийняття рішень протягом 30+ років (тобто розробленими ще на початку 90-х років ХХ ст.), у приватному секторі економіки вони використовуються рідше.

На прийняття рішень у публічному секторі можуть впливати політичні чинники, що підкреслює важливість впровадження правильних підходів до прийняття рішень. Цю різницю між застосуванням науки про прийняття рішень у приватному та публічному секторах можна пояснити різними факторами, включаючи місця, де викладають ці навички, та очікувані результати прийнятих

рішень. Використання наукових методів у прийнятті рішень, яке вже набуває поширення в таких галузях, як охорона довкілля, управління природними ресурсами, енергетика та охорона здоров'я, сподіваємося, продовжить розвиватися і покращить процес прийняття рішень на усіх напрямках публічного управління.

Рішення – це відповідна реакція на внутрішні та зовнішні впливи, вони спрямовані на розв'язання проблем і максимальне наближення до заданої мети. Реалізація цілей будь-якої системи чи підсистеми публічного управління забезпечується шляхом прийняття і виконання численних рішень. Своєчасно прийняте науково обґрунтоване рішення стимулює розвиток якоїсь з галузей суспільних відносин або виробництва.

Управлінське рішення – це творчий процес мислення суб'єкта управління, в результаті якого визначається, які заходи потрібно здійснити в даній фактичній виробничій ситуації або в ситуації, що передбачається, для розв'язання певної проблеми й одержання бажаного результату. Управлінські рішення в публічному секторі характеризуються своєю комплексністю. Дослідники змісту процесів прийняття рішень характеризують комплексність так:

- рішення, які мають кілька критеріїв (речі, які нас цікавлять, пов'язані з цим рішенням) і багато можливих альтернатив;
- рішення, які мають значну невизначеність у своїх результатах;
- рішення з конкуруючими точками зору серед осіб, які приймають рішення, та/або зацікавлених сторін;
- рішення із суперечливими критеріями (наприклад, щоб отримати більше А, ми матимемо менше Б);
- рішення, які матимуть значний (розмір або часові рамки) вплив;
- рішення, які вплинуть на багатьох людей [247].

Для таких типів рішень використання інструментів і принципів із галузі науки про прийняття рішень може призвести до покращення їхньої якості. Безумовно, є багато рішень у суспільних справах, які мають ці характеристики.

Важко приймати рішення, які мають багато критеріїв і багато альтернатив. Процеси прийняття рішень, виходячи з цілепокладання на місцевому рівні, можуть

суперечити загальнодержавним цілям. Як правило, для надання рекомендацій може бути створена комісія або робоча група, рішення може або має бути винесено на публічне обговорення. Але як ця група повинна переглядати наявні докази, шукати додаткові докази, враховувати суперечливі цілі та порівнювати альтернативи? Саме тут ми і стикаємося з проблемою застосування принципу публічності в прийнятті управлінських рішень.

У цьому аспекті потрібно враховувати, що органи публічної влади відіграють ключову роль у демократичних суспільствах; що вони активні в багатьох сферах; що їхня діяльність зачіпає права та інтереси приватних осіб; що національне законодавство та різні міжнародні документи, зокрема документи Ради Європи, надають цим особам певні права щодо управління. Належне врядування в багатьох ситуаціях передбачає встановлення відповідного балансу між правами та інтересами тих, кого безпосередньо стосуються дії держави, з одного боку, та захистом інтересів суспільства в цілому, зокрема слабких або вразливих, з іншого боку. Процедури, призначені для захисту інтересів окремих осіб у їхніх стосунках з державою, повинні за певних обставин захищати інтереси інших осіб або більш широкої спільноти [266, с. 6-9]. Отже, важливим є досягнення балансу інтересів, який забезпечується зокрема і через реалізацію принципу публічності.

Рішення зі значною невизначеністю також становлять унікальні проблеми. Здебільшого вплив рішень публічного сектору можна оцінити. Звичайно, при оцінці потенційних результатів завжди існує невизначеність.

Вихідна позиція наукового підходу до прийняття рішень у публічному управлінні полягає в тому, що якість рішення не визначається кінцевим результатом [284, с. 22]. За цього підходу якість рішення залежить від того, наскільки добре воно узгоджується з цінностями особи чи групи людей, які приймають рішення. Тракткування поняття «хороше рішення» в межах доброго врядування є відмінним від вищезгаданого підходу. З іншого боку такий підхід є дуже суперечливим в контексті публічного управління. Через невизначеність результати більшості рішень, за винятком дуже легких, є непередбачуваними. Відмінності в трактуванні понять «хороше рішення» і «результат» є постійною боротьбою між тим, як

науковці, що приймають рішення, бачать світ і тим, як його бачать управлінці-практики, зокрема і з позиції врахування принципу публічності.

З точки зору науки і практики публічного управління та адміністрування контролювати процес можливо, а це означає, що навіть в умовах високого ступеня невизначеності результатів, напрацювати високоякісне рішення, втілюючи принцип публічності, цілком можливо.

Як створити якісний процес прийняття управлінських рішень? Перш за все потрібно забезпечити відповідність рішення цінностям тих, хто приймає рішення та замовляє рішення, дотримуючись основних кроків і процедур [19, 20, 46, 47]. Зауважимо, що під час прийняття рішень у публічному секторі, через його вплив на широке коло зацікавлених сторін, було б хорошою практикою прийняття таких рішень, з урахуванням того, щоб цінності особи, яка приймає рішення, включали цінності зацікавлених сторін. Дослідження також показали переваги залучення зацікавлених сторін до більш широких частин процесу прийняття рішень, наприклад, шляхом визначення альтернатив, які раніше не розглядалися [284].

Загальні кроки для правильного прийняття рішень на основі досліджень з політики прийняття рішень такі:

1. Чітке формулювання проблеми, яку необхідно вирішити.
2. Формування стратегічного бачення правильного рішення проблеми.
3. Визначення критеріїв рішення.
4. Визначення цінностей (або переваг) за критеріями.
5. Створення стандартних та/або творчих альтернатив.
6. Оцінювання наслідків прийняття кожної з альтернатив.
7. Робота з необхідними компромісами, порівнюючи альтернативи.
8. Чітке визначення нижньої межі допустимого (прийняттого) рішення проблеми, окреслення рамок толерантності до ризиків.
9. Прийняття рішення.
10. Дотримання процедури документаційного супроводу рішення.
11. Коригування рішення, у разі необхідності [укладено автором на основі джерел 3, 18, 20, 42, 46 та 266].

У спеціальній науковій літературі з публічного управління можна знайти різноманітні трактування поняття «управлінське рішення»: його визначають або як соціальний акт, або як частину управлінського процесу, або як засіб впливу управлінської системи на ту, якою управляють. Хоча однозначного поняття управлінського рішення ще не сформульовано, можна зробити висновок, що управлінські рішення є соціальним актом, що організовує і спрямовує в певне русло діяльність трудового колективу та виконує роль засобу, який сприяє досягненню мети, поставленої перед організацією (органом, підрозділом).

У трактуванні українського законодавства управлінське рішення – це будь-яке завдання, визначне посадовою особою або колегіальним органом в межах повноважень та спрямоване на досягнення поставлених цілей [32].

В управлінсько-правовому полі термін «адміністративні рішення» означає регуляторні або нерегуляторні рішення, прийняті державними органами під час здійснення прерогатив публічної влади [266]. Рішення державно-управлінське (англ. public administration decision) в Енциклопедичному словникові з державного управління визначається як зроблений суб'єктом державного управління усвідомлений вибір цілеспрямованої дії з перетворення соціальної дійсності, виражений в державно-управлінському акті, що видається органом публічної влади або посадовцем відповідно до його компетенції і в межах наданих повноважень. Форми управлінських рішень визначаються Конституцією і законодавством України. Управлінські рішення класифікуються за суб'єктами прийняття, за цілями та тривалістю дій, за нормативною природою, за змістом, за обов'язковістю виконання тощо [40, с. 634].

Основні етапи прийняття управлінських рішень за цим джерелом визначаються такі:

1. Підготовка – виявлення та діагностика проблеми, формулювання обмежень та критеріїв, визначення можливих альтернатив;
2. Оцінювання альтернатив, вибір оптимального варіанта, оформлення рішення;

3. Впровадження – організація виконання, контроль за ходом виконання, оцінювання ефективності рішення та, за необхідністю, його коригування [40, с. 634].

Можна зробити висновок, що підходи українського наукового дискурсу та вимоги Рекомендацій ЄС щодо етапів та вимог до прийняття управлінських рішень в цілому співпадають.

Технологія розробки управлінського рішення є процесом перетворення наявних у управлінця відомостей, даних, інформації про виниклу в організації проблему або поставленого йому завдання в конкретно сформульоване рішення, в якому буде детально вказано: кому, що, коли, де і за допомогою чого належить зробити [12]. Об'єктом дослідження розробки управлінських рішень є ситуація прийняття рішень або так звана проблемна ситуація. Предметом дослідження є загальні закономірності розробки управлінських рішень в проблемних ситуаціях, а також закономірності, притаманні процесу моделювання основних елементів проблемної ситуації.

Управлінське рішення характеризують такі ознаки:

- цілі (суб'єкт управління приймає рішення, виходячи не з власних потреб, а з метою розв'язання проблем конкретної організації);
- наслідки (рішення, що приймаються менеджером найвищого рангу, можуть суттєво впливати на стан об'єкта управління);
- поділ праці (одні працівники повинні бути зайняті аналізом проблем і прийняттям рішень, інші – реалізацією прийнятих рішень);
- професіоналізм (з метою прийняття ефективних управлінських рішень в організації менеджер має володіти відповідними знаннями, навичками та мати певний досвід роботи у відповідній галузі) [42, 186].

Управлінське рішення – є соціальним актом, що організовує і спрямовує в певне русло діяльність суб'єкта. Прийнято вважати, що управлінські рішення мають ряд специфічних особливостей, як правило:

- їхня розробка і, тим більше, реалізація вимагають залучення великого обсягу фінансових і матеріальних ресурсів;
- вони мають неабиякий вплив на великі колективи людей, термін їх післядії досить високий;

- кожне з них в значній мірі визначає наступні рішення;
- відповідальність за прийняті рішення дуже висока [170, с. 43].

Необхідність прийняття управлінського рішення може виникнути як у зв'язку з обставинами зовнішніми (рішеннями керівництва організації, необхідністю врегулювання взаємовідносин з партнерами та контрагентами, тощо), так і з внутрішніми (відхилення від заданих параметрів виробництва, виявлення резервів, порушення трудової дисципліни, тощо).

Саме тому ті чи інші управлінські рішення є відповідною реакцією на зовнішні та внутрішні впливи, вони спрямовані на розв'язання проблем, що виникають в діяльності організації та сприяють максимальному наближенню до визначеної мети діяльності організації.

Виконання рішення передбачає здійснення таких операцій:

- визначення календарних строків (кінцевих і проміжних) виконання рішення;
- призначення відповідального виконавця або кількох виконавців, доведення рішення до виконавців, а в разі потреби – до всього колективу;
- інструктаж виконавців, роз'яснення кожному з них його місця в загальному трудовому процесі, конкретизація завдань і відповідальності;
- матеріально-технічне забезпечення процесу праці, в т. ч. обґрунтований розподіл ресурсів;
- проведення інструктивної наради, роз'яснення цілей і завдань;
- координація дій виконавців;
- коригування раніше прийнятого рішення;
- мотивація діяльності виконавців;
- облік і контроль виконання [23, с. 28-29; 98].

Сформувавшись у процесі вибору альтернативи, управлінське рішення є певним підсумком управлінської діяльності, результатом обмірковувань дій і намірів, висновків, обговорень, прогнозувань, спрямованих на реалізацію цілей управління. Прийняття оптимального управлінського рішення можливе внаслідок всебічного аналізу процесів і проблем виробничо-господарської, збутової, фінансової та інших видів діяльності з орієнтацією на інтереси, стратегічні цілі

організації. Не менш важливим є врахування чинників, пов'язаних з економією матеріальних, фінансових і трудових ресурсів, отриманням оптимального прибутку тощо.

Для прийняття ефективних управлінських рішень необхідні такі умови: право прийняття, повноваження, обов'язковість, компетентність, відповідальність [187].

Право прийняття рішень окреслює сферу діяльності та компетенцію (повноваження) конкретних управлінців щодо прийняття відповідних рішень. Певними правами щодо прийняття рішень наділені всі посадовці, але кожен з них чи відповідні їхні групи можуть приймати тільки конкретні рішення. Загальні рішення мають право приймати лише лінійні керівники.

Повноваження характеризує межу між групами посадовців при прийнятті рішень. Наприклад, начальники структурних підрозділів не можуть приймати рішення, які, згідно з посадовими обов'язками, може приймати тільки керівник органу/організації/ підприємства.

Обов'язковість є здатністю об'єктивно усвідомлювати необхідність прийняття рішення відповідно до ситуації, що склалася. Вимагає від управлінця неминучого прийняття рішення, якщо цього потребують обставини. В цьому є ключова відмінність прийняття управлінського рішення саме в публічному управлінні, на відміну від бізнесу чи інституцій громадянського суспільства.

Компетентність характеризує вміння управлінця приймати адекватні реаліям, кваліфіковані, обґрунтовані рішення.

Відповідальність постає як покладений на когось або взятий на себе обов'язок відповідати за конкретну ділянку роботи, справу, вчинки; показує, які санкції можна застосовувати стосовно особи, яка прийняла рішення, в разі прийняття нею невдалого рішення [98, с. 33-36].

Раціональність управлінських рішень значною мірою залежить від технологічного процесу їхньої підготовки і прийняття. Щодо його особливостей і структури існують різні погляди. Так, американський вчений С. Янг стверджує, що процес вироблення раціональних рішень охоплює десять етапів:

1. Визначення цілей організації.



2. Виявлення проблем у процесі досягнення визначених цілей.
3. Дослідження проблем і з'ясування їх особливостей.
4. Пошук варіантів вирішення проблеми.
5. Оцінювання всіх альтернатив і вибір найоптимальнішої з них.
6. Узгодження рішень в організації.
7. Затвердження рішення.
8. Підготовка рішення до реалізації.
9. Управління реалізацією рішення.
10. Перевірка ефективності рішення [311].

Такий підхід до вироблення управлінських рішень найдоцільніше використовувати щодо загальних рішень, рішень на вищому рівні управління, перспективних рішень тощо. Один із варіантів процесу вироблення раціональних управлінських рішень охоплює такі етапи:

1. Виникнення ситуації, яка потребує прийняття рішення (поява необхідності формалізації методів менеджменту).
2. Збір та оброблення повної, релевантної інформації.
3. Виявлення та оцінювання альтернатив, закладених у розроблених методах менеджменту.
4. Підготовка та оптимізація управлінського рішення, яке приймається (вибір альтернативи).
5. Прийняття управлінського рішення (узаконення альтернативи).
6. Реалізація управлінського рішення та оцінювання результатів [186].

Кожний етап реалізується через відповідні ланки. Прийняті управлінські рішення завершують процедуру формування інструментів впливу керуючої системи на керовану.

На процес прийняття управлінських рішень впливають такі фактори:

1. Особисті якості менеджера (освіта, знання, вік, досвід, характер тощо).
2. Поведінка менеджера (звички, психологія тощо).
3. Середовище прийняття рішення:

- визначеність (керівник усвідомлює очікувані наслідки реалізації всіх можливих альтернативних рішень);
- ризик (керівнику відомі ймовірні результати реалізації кожної альтернативи);
- невизначеність (неможливо з'ясувати ймовірні наслідки реалізації будь-яких альтернативних рішень).

4. Інформаційні обмеження (обумовлені зростанням витрат на отримання додаткової інформації).

5. Взаємозалежність рішень.

6. Очікування можливих негативних наслідків.

7. Можливість застосування сучасних технічних засобів.

8. Наявність ефективних комунікацій.

9. Відповідність структури управління цілям та місії організації тощо [25].

Згідно із законами вихідних даних Г. Спенсера кожен може прийняти ефективне рішення, володіючи достатньою інформацією. Компетентний управлінець здатний прийняти оптимальне рішення і в разі існування інформаційних обмежень [186; 282].

Серед поширених помилок в процесі прийняття управлінських рішень у сфері публічного управління та адміністрування науковці та практики управління визначають:

- відсутність активної переоцінки визначення та формулювання проблеми в процесі появи нової інформації та нових перспектив;
- зосередження на даних, які є в управлінця на певний момент часу, щоб інформувати про рішення, а не на розгляді того, яку інформацію можна вважати важливою для прийняття рішення в цілому;
- відсторонення зацікавлених сторін від критичних кроків у процесі прийняття рішення, включаючи визначення проблеми, визначення критеріїв прийняття рішення та визначення можливих альтернатив;
- самотійно вирішувати, якій альтернативі надати перевагу, а потім працювати над тим, щоб переконати інших, що це правильне рішення;

– вибір альтернативи на основі сприйняття політичних менїстримів або переконань управлінців, а не перегляд даних і доказів для кожної можливої альтернативи [247].

Як бачимо, більшість типових помилок пов'язані саме з недотриманням принципу публічності (а саме його складових) в прийнятті управлінських рішень.

Якщо систематизувати дослідження науковців та нормативний супровід щодо застосування принципу публічності в публічно-управлінських рішеннях та практики впровадження управлінських рішень, то можна дійти такого висновку: дотримання принципу публічності при прийнятті публічно-управлінських рішень відіграє вирішальну роль для забезпечення балансу інтересів у публічному управлінні. Досягається це через реалізацію декількох складових принципу публічності в суспільно важливих процесах, а саме:

– дотримання принципу публічності гарантує, що процес прийняття рішень є відкритим і доступним для громадськості. Відповідно, це створює довіру між зацікавленими сторонами, включаючи громадян, підприємства та громадянське суспільство, яка є важливою для збалансування різних інтересів, оскільки вона гарантує всім сторонам, що їхні проблеми почуті та враховані.

– дотримання принципу публічності спонукає осіб, які приймають управлінські рішення, нести відповідальність за свої дії. В результаті більш прозорого процесу прийняття управлінських рішень та доступності інформації про результати цих рішень, знижується ризик фаворитизму чи корупції серед посадовців, що сприяє дотриманню інтересів суспільства. Такий підхід допомагає узгодити адміністративні рішення з ширшими інтересами суспільства, а не з вузькими або партійними інтересами;

– оприлюднення рішень заохочує різні зацікавлені групи до участі в їхньому прийнятті, включно з тими групами, на які результати рішень впливають безпосередньо. Громадські консультації, слухання та механізми зворотного зв'язку дозволяють висловлювати різноманітні точки зору. Такий інклюзивний підхід допомагає визначити конкуруючі інтереси та знайти компроміси, таким чином

гарантуючи, що жодна група не домінує в процесі та що рішення відображають баланс суспільних потреб;

– забезпечення принципу публічності може запобігти виникненню конфлікту інтересів. Коли зацікавлені сторони знають, що процес прозорий, вони з меншою ймовірністю будуть застосовувати недоброчесні практики. Відповідно населення почуватиметься менш маргіналізованим чи виключеним з процесу прийняття управлінських рішень, що зменшує ймовірність суперечок або незадоволення рішеннями, сприяючи більшій співпраці громадян та органів влади в публічному управлінні;

– коли адміністративні рішення приймаються публічно та передбачають участь зацікавлених сторін, вони, швидше за все, вважатимуться легітимними. Посадовці завдяки впровадженню принципу публічності можуть продемонструвати, що рішення ґрунтуються на фактах, раціональному аналізі та внеску всіх відповідних сторін, що допомагає справедливо та ефективно збалансувати інтереси [складено автором на основі джерел 20, 24, 227, 235, 238, 245, 254].

Загалом, принцип публічності заохочує відкритий діалог, справедливість і спільну відповідальність, що є критично важливим для формування збалансованої та справедливої системи публічного управління. Можна говорити про таке поняття як «імператив публічності» в сучасному публічному управлінні. Останні десять років в українському публічно управлінському дискурсі активно ведеться розмова про ті чи інші імперативи публічного управління. Науковці зосереджуються на адаптації управлінських систем до сучасних викликів, таких як глобалізація, цифровізація, війна та екологічні кризи. Імперативи публічного управління в їхніх роботах відіграють роль як стратегічних орієнтирів, так і механізмів забезпечення стійкості й ефективності публічного управління. Вищевказаний дискурс представлений у таблиці 1.2.

У контексті, описаному низкою вчених (М. Ярмистий, М. Біль, О. Білорус, В. Баштанник та ін.), імперативи публічного управління є ключовими орієнтирами для ефективної оптимізації органів виконавчої влади, спрямованої на забезпечення балансу між централізацією, ефективністю та демократичними стандартами.

Імператив публічності є фундаментальним елементом системи імперативів публічного управління, адже він визначає засади відкритості, прозорості та підзвітності, які формують довіру громадян до влади, що сприяє сталому демократичному розвитку держави. Лише за умови відкритості рішень і залучення суспільства можливо досягти легітимності та соціальної підтримки процесів реформування.

Таблиця 1.2

### Основні напрями досліджень імперативів публічного управління

| Напрями                            | Дослідження  |
|------------------------------------|--|
| Цифровізація та інновації          | Олешка А. А. (2019) досліджено ключові імперативи державного управління цифровим розвитком, зокрема прозорість, інтеграцію технологій у публічну сферу та забезпечення доступності для громадян. Акцент зроблено на важливості цифрових трансформацій як інструменту підвищення ефективності державного управління [90]  |
| Національна політична культура     | Рудакевич О. М. (2010) зосереджується на імперативах національної політичної культури, наголошуючи на їхній ролі у формуванні демократичних цінностей, збереженні ідентичності та забезпеченні легітимності влади в умовах політичної трансформації [161]  |
| Глобалізація                       | Тимків І. В. (2014) та Карамішев Д. В. (2018) аналізують імперативи глобального розвитку, зокрема виклики глобалізації та інтеграції в глобальні системи управління (global governance). У їхніх дослідженнях акцентується на балансі між національними інтересами й глобальними тенденціями [51; 167]   |
| Соціальний захист населення        | Хожило І. І. (2022) [175] та Біль М. М. (2018) [10] досліджують імперативи соціального захисту в умовах війни та міграційних процесів. Вони наголошують на необхідності забезпечення безпеки й соціального захисту громадян у кризових ситуаціях   |
| Екологічна політика                | Малиш Н. А. та Москаленко С. О. (2019) виділяють стратегічні імперативи екологічної політики, орієнтовані на стійкий розвиток та інтеграцію екологічних стандартів у державну політику [63]  |
| Гуманізація управління             | Баштанник В. (2012) досліджує імперативи гуманізації публічного управління, які спрямовані на підвищення орієнтації на потреби громадян і соціальну справедливість в умовах реформ [7]   |
| Модернізація державного управління | Коллективна монографія під редакцією Гонюкової Л. В. (2018) висвітлює імперативи формування громадянського суспільства як ключового елементу модернізації публічного управління в Україні [30]. Яримистий М. М. (2024) подає розробки щодо стратегічних напрямів реформування державного управління та оптимізації органів виконавчої влади [188], Дегтяр О. А. та Непомнящий О. М. [34] – імперативи публічного характеру сучасного управління та індикатори якості імперативів |
| Історичні та стратегічні аспекти   | Білорус О. Г. (2017) аналізує імперативи модернізації транзитивних країн у контексті історичних викликів та глобалізації, наголошуючи на необхідності стратегічного планування [8]   |

[систематизовано автором]

Імператив публічності в управлінні може бути визначений як ключова безальтернативна для виконання засада, що передбачає обов'язковість прозорості, відкритості, підзвітності та доступності процесів прийняття і реалізації публічно-управлінських рішень для суспільства, яка виступає категоричною вказівкою для дій чи поведінки управлінців всіх рівнів. Імператив публічності забезпечує довіру громадян до державних інституцій, підвищує ефективність прийнятих рішень через залучення зацікавлених сторін і сприяє дотриманню демократичних стандартів управління.

Як і зазначено в аналогічному підході М. Ярмистого [188], імператив публічності є не лише нормативною вимогою, але й етичним орієнтиром, який забезпечує легітимність управлінських дій через інтеграцію інтересів суспільства та держави.

Підсумовуючи, акцентуємо на надзвичайній актуальності проблематики з одного боку, з іншого боку багатьом, хто щоденно приймає управлінські рішення, важко сказати і поетапно назвати кроки забезпечення принципу публічності в прийнятті управлінських рішень. Подібно до того, як проблеми суспільства не можна легко вирішити, реалізація принципу публічності в інтересах різних груп населення не є «швидким рішенням» в підготовці, прийнятті та реалізації управлінського рішення. Реалізація принципу публічності може допомогти вирішити проблеми, а також запобігти різним видам зловживань та окреслити можливі альтернативи у прийнятті управлінських рішень з боку експертного середовища, зацікавлених осіб та суспільства в цілому як кінцевого замовника такого управлінського рішення.

Наявність інструментів для впровадження принципу публічності у процесі прийняття управлінських рішень може значно сприяти досягненню згоди між зацікавленими сторонами або, принаймні, прояснити, де саме виникають розбіжності. Як уже зазначалося, ці інструменти також здатні допомогти виявити нові та бажані альтернативи. Вони можуть бути корисними для інформування тих, хто не бере безпосередньої участі в процесі, щодо причин вибору тієї чи іншої альтернативи. Загалом, підходи до аналізу рішень надають структурованість,

послідовність, прозорість і сприяють розумінню управлінських рішень у публічному секторі, що приносить користь як громадськості, так і особам, які приймають рішення.

### 1.3. Методологія дослідження проблематики забезпечення принципу публічності в прийнятті управлінських рішень

Дослідження принципу публічності вимагає комплексного підходу та застосування різних теоретичних методів, оскільки цей принцип відіграє ключову роль у забезпеченні відкритості та підзвітності у суспільстві. Ефективне використання цих методів дозволяє глибше зрозуміти сутність публічності та її значення у різних сферах життя.

Принцип публічності є фундаментальним у різних галузях суспільного життя, таких як публічне управління право, політика, наука та освіта. Він передбачає відкритість та доступність інформації, дій чи процесів для суспільства, що сприяє забезпеченню прозорості та підзвітності органів влади, залучення громадян до прийняття рішень тощо. У теоретичних дослідженнях принцип публічності можна розглядати з різних точок зору, й у його аналізі застосовуються різні підходи та методи.

Загальна методологія та питання ефективності процесів і механізмів прийняття управлінських рішень, їхня ефективність, в Україні вивчаються в наукових розробках В. Авер'янова, А. Васильєва, Є. Кубка, А. Мельника, В. Ярошенко та інших дослідників. Процеси розробки та прийняття управлінських рішень в Україні, змін в публічному управлінні під їхнім впливом вивчалися в низці концептуальних праць таких науковців як В. Баштанник, Ю. Ковбасюк, О. Красівський, Т. Лозинська, В. Тертичка, П. Петровський та інших. Але треба зазначити, що більшість робіт названих науковців присвячені загальним проблемам обґрунтування наукових досліджень в цій галузі, механізмам публічного управління,

які застосовуються для прийняття рішень і формування політики в тій чи іншій галузі, тощо.

Питання забезпечення публічності під час прийняття управлінських рішень вивчають В. Борщевський, О. Василиця, Є. Матвеев, які розглядають її як складову інституційні трансформації, стратегічного планування та механізмів розвитку публічного управління в умовах воєнного стану; Л. Титаренко, М. Холод, які віднесли принцип публічності в прийнятті управлінських рішень до цінностей суспільства в умовах війни та складових соціально-політичного розвитку держави; Н. Гончарук, А. Чередниченко, які розглядають забезпечення публічності публічно-управлінських рішень як складову модернізації публічного управління в Україні в умовах війни та в поствоєнний період у контексті європейських цінностей тощо.

Звертаючись до визначення методології, зауважимо, що наукові дослідження в галузі публічного управління – це вид наукової діяльності, що передбачає ретельний розгляд теоретичних, методологічних та практичних засад публічного управління з метою пізнання та встановлення закономірностей побудови і функціонування системи управління. Дослідження в цій галузі охоплюють проблеми становлення і розвитку публічного управління, спрямовані на виявлення законів, принципів, тенденцій, а також розроблення на їхній основі підходів, методів і технологій вирішення цих проблем. Дослідницькі процеси в публічному управлінні полягають у науковому вивченні суспільних процесів, що постають у суб'єкт-об'єктній формі, організації системи влади на території країни, багатоаспектної управлінської діяльності, окремих органів державної влади і місцевого самоврядування, внутрішніх відносин, механізмів реалізації державного управління та їх наслідків. Разом з цим дослідження в публічному управлінні стосуються вибору оптимальних форм управління, передбачення, прогнозування, стратегічного планування, вибору раціональної структури органів державної влади та її кадрового забезпечення, розроблення сучасних методів контролю, комунікацій, прийняття управлінських рішень тощо.

Аналіз правових актів є невід'ємною складовою наукових досліджень у сфері публічного управління, оскільки такі дослідження обов'язково спираються на чинні



законодавчі та нормативно-правові документи поряд з іншими джерелами. Така особливість зумовлена високим рівнем нормативної регульованості не лише підстав ухвалення управлінських рішень, але й законодавчою визначеністю самих процесів їхнього прийняття. Наукові дослідження фактично є «тими інноваціями галузі публічного управління, які покликані удосконалити систему управління з урахуванням сучасних вимог суспільства до влади, створити реальні передумови здійснення переходу від прикладного спрямування до наукової обґрунтованості публічного управління, надання йому випереджального характеру» [41, с. 179].

Методологічний апарат дослідження є досить різноманітним. Ю. Сурмін та В. Бакуменко визначають метод наукового дослідження як сукупність пізнавальних правил та прийомів, що реалізуються у вигляді взаємопов'язаних операцій, призначених для одержання нових наукових знань [41, с. 391]. Метод наукового дослідження складається з трьох етапів: етапу дослідження, на якому виявляються нові об'єктивні явища та процеси або нові сторони відомих об'єктів і процесів; етапу доведення, тобто встановлення внутрішнього раціонального зв'язку сукупності отриманих результатів та його експериментального підтвердження; етапу пояснення, коли результати перетворюються на наукове знання. Система методів наукового дослідження публічного управління, на думку цих науковців, перебуває у стадії формування (теза на момент публікації видання у 2011 році – *прим. автора*). Ця система в розвиненому вигляді, з урахуванням інтегративного та міждисциплінарного характеру досліджень, має включати в адаптованому вигляді як низку загальнонаукових методів, так і методи таких наук, як право, політологія, економіка, соціологія, філософія, психологія, менеджмент, інформатика, кібернетика, теорія систем, математика тощо [41, с. 391] (система методів продовжує розвиватися за цією траєкторією – *прим. автора*). У нашому дослідженні ми слідуємо такій логіці.

Ю. Бакаєв визначає загальнонаукові методи в державному управлінні як засоби наукового пізнання, які використовуються в державному управлінні та є спільними з іншими науками. На емпіричному рівні дослідження такими методами є спостереження, порівняння, опис, вимірювання, аналогія та експеримент (останній у

державному управлінні має досить обмежене застосування). На теоретичному рівні – абстрагування, аналіз, синтез, редукція (формами якої є індукція та дедукція), моделювання (насамперед – у вигляді формалізації та ідеалізації) та метод сходження від абстрактного до конкретного [41, с. 391].

Основні теоретичні підходи дослідження принципу публічності, які застосовувалися в цьому дослідженні є такими:

**Аналітичний підхід:** Підхід передбачає детальний розгляд самого принципу публічності, його компонентів та взаємодії з іншими правовими чи соціальними інститутами. Дослідження спрямоване на виявлення того, як принцип публічності впливає на конкретні процеси (наприклад, судочинство чи ухвалення законів), а також на його значення у контексті забезпечення справедливості та підзвітності.

**Історичний підхід:** Принцип публічності проаналізований з історичної точки зору, досліджуючи його розвиток та еволюцію у різних правових системах та культурах. Історичний підхід допомагає зрозуміти, як різні суспільства приймали чи відкидали публічність у тих чи інших контекстах, і навіть як змінювалися трактування цього принципу з часом.

**Порівняльний підхід:** Застосовується для аналізу реалізації принципу публічності у різних країнах чи правових системах. Наприклад, дослідження відмінностей у правових процедурах, де принцип публічності відіграє ключову роль (судові процеси, відкриті засідання парламенту тощо), дозволяє краще зрозуміти його ефективність та недоліки у різних контекстах.

**Системний підхід:** Передбачає вивчення принципу публічності як елемента ширшої системи – чи це правова система, система управління чи громадські інститути. Досліджуються взаємозв'язки принципу публічності з іншими компонентами системи, і навіть вплив цих взаємозв'язків функціонування системи загалом.

**Соціологічний підхід:** Публічність можна вивчати з погляду соціального сприйняття і реакції на відкритість у процесах прийняття рішень. Наприклад, досліджуються думки суспільства щодо важливості відкритих судових процесів чи вільного доступу до інформації про діяльність органів публічної влади.

Філософський підхід: У межах цього підходу проводиться концептуальне осмислення публічності як соціально-етичної категорії. Досліджуються питання щодо справедливості, свободи, прозорості та їхнього взаємозв'язку з публічністю. Наприклад, можна аналізувати, як публічність сприяє реалізації принципів демократії чи соціальної справедливості.

Юридичний підхід: Дослідження юридичного значення публічності в контексті правових норм, процедур та судових рішень. Принцип публічності у праві розглядається з погляду його закріплення у законодавстві, судовій практиці та правозастосовної діяльності [189; 237; 301; 304; 311].

У процесі дослідження застосовувалися різні методологічні підходи до вивчення забезпечення публічності у процесі прийняття управлінських рішень, зокрема юридичний, філософський, соціологічний, системний, порівняльний, історичний та аналітичний. Кожен із цих підходів пропонує унікальний погляд на проблему, охоплюючи правові, соціальні, етичні та системні аспекти, що забезпечує комплексний аналіз публічності як важливого елемента управлінської діяльності. Крім того, всі підходи враховують еволюцію публічності, розглядаючи її адаптацію до соціальних, історичних, культурних, політичних і технологічних змін. Важливо зазначити діяльнісну складову дослідження: кожен підхід вивчає взаємодію між владою та суспільством, з акцентом на те, як публічність сприяє розвитку відкритого діалогу та співпраці між цими структурами, що робить публічність ключовим принципом демократичного управління.

Через складність та несталість термінології, на наш погляд, варто приділити особливу увагу питанню обсягу термінологічної системи, який залежить від рівня розвитку галузі наукових знань або практичної діяльності. Оскільки термін є результатом рефлексії над управлінською практикою [87], то кількість термінів визначається здатністю інтелектуалів осмислити зміни, що відбуваються у відповідній сфері. Згодом процес завершується, і «термінологічний розвиток» уповільнюється. Далі відбувається встановлення зв'язків між термінами та їх інтеграція в систему. Проте кардинальні зміни в практиці управління або пізнанні руйнують основи існуючої термінологічної системи, вимагаючи її оновлення.

Настає період, коли суспільство активно запозичує терміни з інших мовних і культурних систем, що часто називають «термінологічним міжчассям». Така ситуація спостерігалася в пострадянських державах на початку 1990-х років, поступово український науковий дискурс формує власний термінологічний апарат.

У цей період до сфери державного управління приходять фахівці з освіти, виробництва та культури, які привносять свої категорії мислення, що часто веде до ревізії та розширення термінології. Особливо значний внесок у термінологічний апарат державного управління роблять представники бізнесу та політики [87]. В результаті, термінологічна система постійно змінюється під впливом соціальних та інформаційних трансформацій суспільства.

Оскільки суспільствознавчі науки не мають єдиної методологічної системи чи загальноприйнятих стандартів, їхня термінологія часто варіюється, залежно від контексту, метатеоретичних припущень і цінностей [41, т. 1., с. 366]. У публічному управлінні невід'ємною є антропологічна складова, оскільки суспільні науки орієнтовані на розуміння людини як особистості, що проявляється у ціннісних аспектах та значущості публічного управління для суспільства. Неможливо й небажано відмовлятися від ціннісних орієнтирів при створенні термінологічної системи публічного управління; важливо знайти таку систему цінностей, яка відповідатиме сутності та вимогам сучасної епохи.

У процесі формування термінологічної системи публічного управління виникають численні складні завдання, кожне з яких не має єдиного точного рішення, а потребує різних підходів та варіантів вирішення. По-перше, сам термін «термінологічна система» ще недостатньо чітко визначений з точки зору його системоутворюючої основи. Що стосується термінологічної системи публічного управління, то воно виступає тут ключовим елементом, оскільки воно є складною соціальною підсистемою, що відіграє центральну роль у функціонуванні та розвитку суспільства. Термін включається до цієї системи тільки тоді, коли він відображає аспекти управлінської системи, а його значимість та місце визначаються важливістю відповідних процесів і явищ. Зміна цих чинників неминуче призводить до змін в межах самої термінологічної системи [97].

Управлінська практика впливає на термінологічну систему через використання термінів. Тут працює своєрідна модель масового застосування, коли велика кількість «користувачів» звертається до пошуку необхідних термінів. Йдеться про актуальну частину термінологічної системи, терміни якої перебувають у постійному вжитку, а також про ретроспективну частину, яка включає терміни, що поступово виходять з ужитку. Крім того, існує і перспективна частина системи термінів, що містить ті з них, які розраховані на подальше активне використання [41, с. 10].

Важливим є те, що кожна термінологічна система є концептуальною єдністю, заснованою на певній ідеї або інтелектуальному проєкті. Термінологічна система публічного управління не є винятком: вона повинна базуватися на інтегруючій ідеї – ідеї ефективного управління успішною державою. Обґрунтування цієї ідеї з точки зору філософії, політики, соціології, економіки та інших сфер, з урахуванням минулого, сучасного досвіду та перспектив, а також переосмисленням досвіду інших держав, додає змістовності цій термінологічній системі.

Для формування авторського визначення принципу публічності в контексті науки публічного управління було застосовано декілька наукових підходів, кожен з яких забезпечує комплексний аналіз та дозволяє врахувати різні аспекти цього поняття (див. табл. 1.3).

Ми вже наголошували, що принцип публічності є центральним для публічного управління в рамках ЄС, особливо для забезпечення прозорості, підзвітності та демократичного управління. Дослідження цього принципу передбачає як теоретичні, так і практичні підходи до його реалізації та ефективності. В умовах динамічних інтеграційних процесів маємо враховувати європейську методологію досліджень щодо забезпечення принципу публічності в прийнятті управлінських рішень.

Наукові підходи до визначення змісту дефініції «принцип публічності»  
в публічному управлінні та адмініструванні

| Назва підходу              | Визначення принципу публічності в межах підходу   |
|----------------------------|---|
| 1                          | 2   |
| Системний підхід           | Розглядає публічне управління як цілісну систему, яка функціонує на основі взаємопов'язаних елементів. Принцип публічності можна визначити як одну з основних системних характеристик, що регулює відкритість, прозорість та підзвітність управлінських процесів. Акцентується на зв'язку між державою, суспільством і громадянами через публічне представлення рішень, дій і процедур      |
| Інституційний підхід       | У межах інституційного підходу дефініція може бути трактована як обов'язкова умова для функціонування демократичних інститутів, зокрема в публічному управлінні. Інституційні норми та структури вимагають забезпечення відкритого доступу до інформації, можливості контролю та участі громадян у процесах прийняття рішень  |
| Нормативно-правовий підхід | Публічність розглядається як принцип, закріплений у законодавстві, що регулює діяльність органів публічної влади та забезпечує дотримання норм відкритості і прозорості. Важливою складовою цього підходу є врахування законодавчо закріплених положень, які гарантують доступ до публічної інформації та участь у публічних дискусіях  |
| Функціональний підхід      | Публічність можна розглядати через її функції в публічному управлінні, де вона забезпечує контроль громадськості за діяльністю влади, сприяє формуванню довіри до державних інституцій та підтримує прозорість процесів. Функціональний підхід допоможе визначити, як саме забезпечення принципу публічності впливає на ефективність управлінських рішень та процесів                       |
| Соціокультурний підхід     | Підхід дозволяє врахувати вплив соціокультурних факторів на формування принципу публічності. У межах цього підходу принцип публічності трактується як механізм, що сприяє створенню відкритого соціального простору, де відбувається взаємодія держави і громадян. Вона забезпечує можливість вираження громадської думки та культурної самореалізації через публічні обговорення та дебати |
| Креативний підхід          | Важливим є розуміння публічності як творчого процесу, що стимулює інноваційні управлінські рішення та ініціативи. У цьому контексті забезпечення принципу публічності є рушійною силою для розвитку демократичного управління та формування нових соціальних стандартів   |

Продовження табл. 1.3

| 1                     | 2   |
|-----------------------|---|
| Герменевтичний підхід | Орієнтований на інтерпретацію та розуміння суті принципу публічності через аналіз текстів нормативно-правових актів, управлінських документів та соціальних дискурсів в їх контекстному поєднанні. Основна увага приділяється контексту, культурним особливостям і значенням, які вкладаються в поняття «публічність», «принцип публічності», «імператив публічності» у різних умовах |
| Інноваційний підхід   | Зосереджений на дослідженні сучасних інструментів і технологій, які сприяють забезпеченню принципу публічності. Розглядає імператив публічності в управлінських рішеннях як адаптивну концепцію, що змінюється під впливом цифровізації, електронного врядування та інноваційних управлінських практик  |
| Порівняльний підхід   | Заснований на аналізі дефініції «принцип публічності» у контексті різних правових систем, адміністративних традицій і культур, а також практик різних держав світу. Підхід дозволяє виявити спільні риси та відмінності у розумінні й застосуванні принципу в різних країнах, а також адаптувати найкращі практики до українських реалій  |

[складено автором]

Як і в українському дискурсі, застосовується дві основні групи підходів для дослідження: теоретичні та емпіричні (практико орієнтовані) (див. рис.1.2).

До теоретичних підходів належать:

Правовий підхід: правова перспектива зосереджена на нормативно-правовій базі ЄС, такій як Договір про функціонування Європейського Союзу (TFEU) і Хартія основних прав [175], які закріплюють право на доступ до публічної інформації. Підхід розглядає правові механізми та зобов'язання держав-членів ЄС щодо забезпечення доступу громадськості до процесів прийняття рішень, відображаючи те, як директиви та нормативні акти ЄС передбачають прозорість публічного управління.

Філософсько-етичний підхід: досліджує філософські основи публічності, вважаючи її невід'ємною складовою демократичного врядування. Публічність розглядається як моральний обов'язок держави перед громадянами, сприяння довірі та легітимності в системі публічного управління. Науковці в цій галузі аналізують, як засади справедливості, підзвітності та участі підтримуються в межах забезпечення принципу публічності у діях уряду.

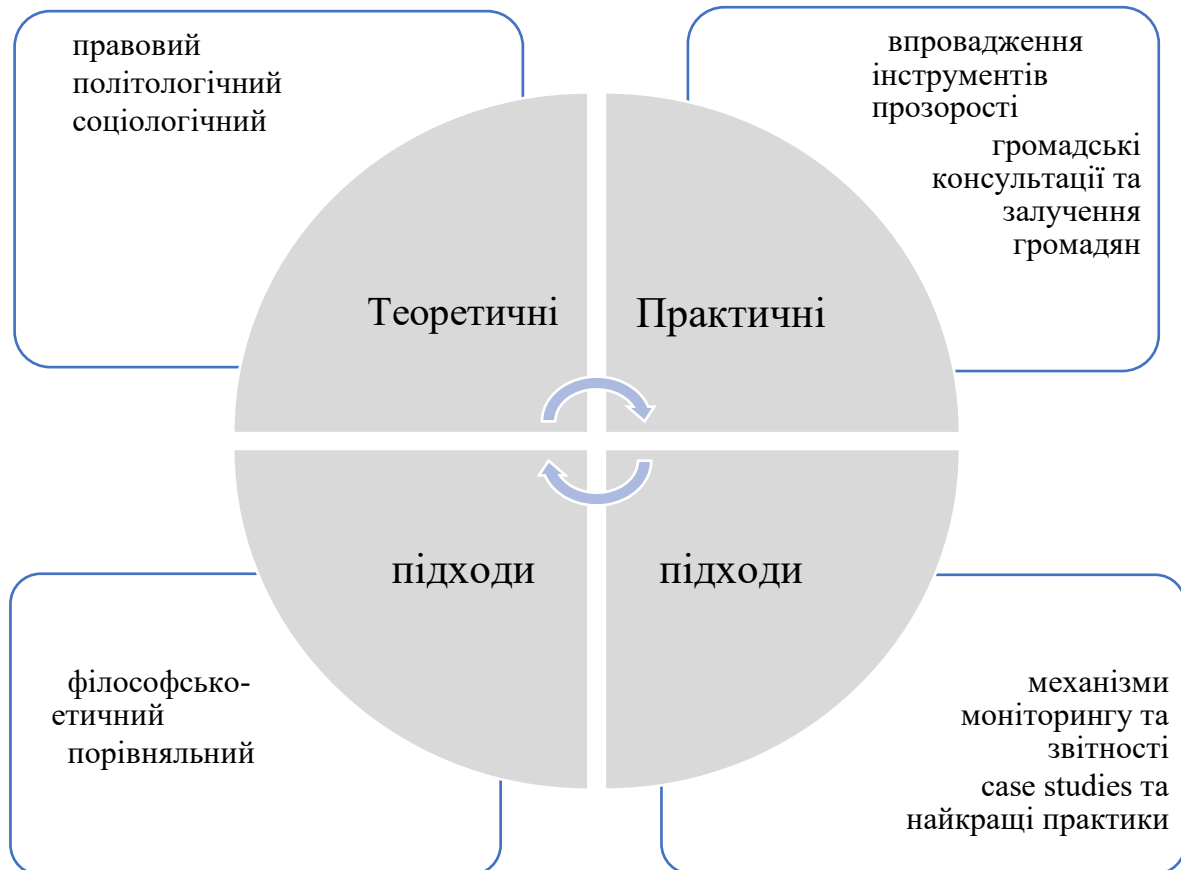


Рис.1.2. Підходи до дослідження забезпечення принципу публічності в прийнятті управлінських рішень в ЄС [перекладено, систематизовано та розширено автором на основі джерел 174; 273].

Політологічний підхід: з політологічної точки зору принцип публічності пов'язаний з демократичною теорією та моделями управління. Дослідження тут зосереджені на тому, як прозорість сприяє залученню громадян, зменшенню корупції та посиленню легітимності державних установ. Дефіцит демократії в ЄС також досліджується в контексті публічності, аналізуючи, як доступ громадськості до процесів прийняття рішень може зменшити розрив між інституціями ЄС і громадянами [175].

Соціологічний підхід: соціологічна перспектива досліджує, як різні соціальні групи взаємодіють із системами публічного управління, тобто як принцип публічності впливає на відносини між державними установами та громадянським суспільством у ЄС. Соціологічні дослідження часто вивчають ставлення



громадськості до прозорості уряду, роль ЗМІ у просуванні публічності та проблеми, з якими стикаються маргіналізовані спільноти під час доступу до публічної інформації [175].

Порівняльний підхід: зосереджується на зіставленні застосування принципу публічності в різних країнах-членах ЄС, що допомагає визначити найкращі практики, проблеми та варіації у впровадженні заходів прозорості, особливо враховуючи різноманітність правової та політичної культури в ЄС.

З іншого боку практичні підходи передбачають такі розробки:

Впровадження інструментів прозорості: на практиці принцип публічності реалізується через різні механізми прозорості, такі як публічний доступ до документів (Регламент 1049/2001) [274], ініціативи щодо відкритих державних даних та цифрові платформи для участі громадськості. Ці інструменти мають на меті зробити інституції ЄС більш доступними та чуйними для громадян.

Громадські консультації та залучення громадян: ЄС заохочує участь громадськості шляхом регулярних консультацій, що дозволяє громадянам надавати відгуки щодо політичних пропозицій. Залучення громадян сприяє відкритості законодавчого процесу та забезпечує врахування громадської думки під час прийняття рішень. Громадські консультації є ключовим практичним застосуванням принципу публічності, сприяючи діалогу між органами публічної влади та громадськістю [274].

Механізми моніторингу та звітності: інший практичний підхід передбачає моніторинг та оцінку ініціатив щодо прозорості. Європейський омбудсмен відіграє вирішальну роль у забезпеченні дотримання інститутами ЄС принципу публічності шляхом розслідування скарг щодо відсутності прозорості. Регулярні звіти щодо ефективності прозорості інституцій ЄС забезпечують підзвітність і дозволяють постійно вдосконалюватися [274].

Інноваційний підхід: практичні заходи також включають зусилля з розбудови потенціалу державних адміністраторів у державах-членах ЄС, що передбачає навчальні програми для вдосконалення навичок посадових осіб щодо управління

публічною інформацією та сприяння прозорості, гарантуючи ефективно застосування принципу публічності на всіх рівнях влади.

Тематичні дослідження (case studies) та найкращі практики: аналіз прикладів успішних ініціатив публічності в ЄС. Визначають найкращі практики із країн, які ефективно впровадили принцип публічності, наприклад, давню традицію відкритості Швеції, та адаптують їх до систем публічного управління інших держав-членів ЄС.

Як теоретичні, так і практичні підходи до вивчення принципу публічності в контексті ЄС наголошують на необхідності прозорості як наріжного каменю ефективного врядування. Теоретичні моделі забезпечують етичне та правове обґрунтування публічності, тоді як практичні підходи зосереджуються на інструментах і механізмах, які забезпечують її реалізацію. Разом проаналізовані підходи гарантують, що система публічного управління ЄС залишається підзвітною, демократичною та чуйною до потреб громадян.

Аналіз методологічних підходів до дослідження забезпечення публічності у прийнятті управлінських рішень в науковому дискурсі та в практичній площині України і ЄС дозволяє говорити про зміни в сучасній методології досліджень цього напрямку. Відбувається адаптація існуючих наукових підходів до нових умов і технологічних можливостей досліджень. На часі є розвідки щодо того, як традиційні методологічні підходи (наприклад, системний, порівняльний, історичний) можуть бути адаптовані до сучасних умов, таких як підвищена потреба в публічності через цифрові платформи або соціальні мережі, що може включати інтеграцію інструментів електронного урядування та відкритих даних, штучного інтелекту тощо.

Поступово відбувається розробка нової систематизації методологічних підходів. Пропонуються нові класифікації або систематизації існуючих методів дослідження публічності у прийнятті управлінських рішень, враховуючи сучасні виклики, такі як цифровізація державних процесів, еволюція суспільних вимог щодо прозорості, а також використання новітніх комунікаційних технологій.

Масштабними в сучасних умовах є дослідження впливу цифрових технологій на публічність: класична наукова методологія шукає своє застосування у вивченні ролі цифрових платформ і технологій у забезпеченні публічності управлінських рішень, а також аналізі нових підходів, які базуються на великих даних (Big Data), штучному інтелекті та блокчейн-технологіях для підвищення прозорості і відповідальності у процесі прийняття рішень. Тому методи подібних досліджень є виокремленими, авторськими, а іноді – фрагментарними.

На сьогодні важливим є застосування міждисциплінарного підходу, а саме поєднання різних галузей знань, таких як управління, соціологія, психологія, комунікації, інформаційні технології для дослідження забезпечення публічності у прийнятті рішень, що дозволить більш глибоко розуміти взаємодію різних чинників та підходів до публічності в умовах тотальної цифровізації.

Як висновок зазначимо, що відбувається розробка нової концепції публічності (яка враховує сучасні соціальні, політичні та технологічні зміни) через аналіз нових способів взаємодії між органами публічної влади та громадськістю, а також розгляд ефективності існуючих механізмів забезпечення публічності; розробку критеріїв для оцінки ефективності різних методологічних підходів до забезпечення публічності, а також у вивченні їхнього впливу на довіру суспільства до управлінських рішень.

Ґрунтуючись на викладеному вище, наведемо умовну «дорожню карту» нашого дослідження. Графічний вигляд «дорожньої карти» подано в таблиці 1.4):

За результатами дослідження визначаємо особистий внесок та унікальність наших розробок через застосування наукових кількісних та якісних методів у дослідженні проблематики забезпечення принципу публічності у прийнятті управлінських рішень в Україні. Практична реалізація методів дослідження знайшла своє відображення в таких формах наукових розробок.

Карта досліджень проблематики забезпечення принципу публічності у  
прийнятті управлінських рішень

| Завдання  | Підходи  | Методи дослідження  |   |
|---|--|---|---|
|   |  | Кількісні   | Якісні  |
| 1   | 2  | 3   | 4   |
| Розкрити теоретичні основи принципу публічності у прийнятті управлінських рішень, його сутність та значення для демократичного управління                                       | Системний<br>Нормативно-правовий<br>Соціокультурний<br>Філософсько-етичний                           | - Контент-аналіз наукових публікацій<br>- Аналіз статистики впровадження принципів демократичного управління<br>- Порівняльне моделювання теоретичних концепцій   | - Аналіз літератури (систематизація концепцій)<br>- Порівняльний аналіз підходів до розуміння публічності   |
| Визначити методологічні підходи до дослідження забезпечення принципу публічності у прийнятті управлінських рішень   | Системний<br>Інституційний<br>Нормативно-правовий<br>Функціональний<br>Соціокультурний<br>Креативний | - Оцінка кількісних результатів публічних опитувань<br>- Аналіз індикаторів прозорості рішень<br>- Вивчення метрик ефективності залучення громадськості<br>- Моделювання статистичних залежностей між показниками публічності | - Методи нарративного аналізу<br>- Аналіз концептуальних підходів у дослідженнях<br>- Дискурсивний аналіз<br>- Історико-логічний аналіз методологій                           |
| Систематизувати нормативно-правове регулювання та міжнародний досвід забезпечення принципу публічності в управлінських процесах за критеріями, актуальними для сучасної України | Системний<br>Інституційний<br>Нормативно-правовий<br>Герменевтичний                                  | - Порівняння міжнародних нормативів<br>- Статистичний аналіз впровадження міжнародних практик<br>- Оцінка рейтингових даних міжнародної прозорості<br>- Моніторинг використання правових механізмів                           | - Порівняльно-правовий аналіз<br>- Експертний огляд міжнародних кейсів<br>- Аналіз рекомендацій міжнародних організацій<br>- Аналіз адаптації законодавства під місцеві умови |

Продовження табл. 1.4

| 1  | 2   | 3  | 4  |
|--|---|--|--|
| Обґрунтувати необхідність належного реагування на виклики та проблеми у забезпеченні принципу публічності у прийнятті управлінських рішень у сучасному публічному управлінні | Системний<br>Функціональний<br>Герменевтичний<br>Креативний<br>Порівняльний   | - Оцінка частоти невідповідностей у застосуванні принципів<br>- Опрацювання результатів статистичних досліджень вимірювання рівня довіри до публічних інститутів<br>- Моделювання            | - Аналіз інтерв'ю з громадськістю<br>- Аналіз соціокультурних чинників<br>- Оцінка реальних кейсів криз управління<br>- Діагностика контекстних бар'єрів   |
| Запропонувати напрями вдосконалення забезпечення принципу публічності у прийнятті управлінських рішень в Україні в умовах сучасних викликів                                  | Системний<br>Інституційний<br>Нормативно-правовий<br>Функціональний<br>Герменевтичний<br>Креативний<br>Інноваційний | - Оцінка ефективності запропонованих реформ<br>- Аналіз частоти використання рекомендацій у практиці<br>- Кількісний моніторинг змін у прозорості<br>- Прогнозування показників впровадження | - Розробка пропозицій щодо забезпечення принципу публічності в прийнятті управлінських рішень в Україні, ґрунтуючись на засадах імерсивного підходу, екосистемного підходу, викликів військового часу<br>- Дослідження впливу реформ на практику у короткостроковій, середньостроковій та довгостроковій перспективах<br>- Творчий аналіз потенційних рішень<br>- Оцінка діалогу між владою та громадськістю |

[складено автором]

Оцінка частоти невідповідностей у застосуванні принципів публічного управління, зокрема принципу публічності, використана для аналізу того, наскільки фактично він реалізується в управлінських рішеннях у порівнянні з їхньою нормативно-правовою регламентацією. Для цього досліджено, проаналізовано та взято участь у звітуванні органів влади (Новояворівська міська рада, Любомльська міська рада, Західний апеляційний господарський суд), вивчено аналітичні дослідження міжнародних організацій («Transparent cities/Прозорі міста»

(Transparency International Ukraine), Democracy Data Explorer, Cedos, U-LEAD, дослідження за підтримки ЄС та Міністерства відновлення України).

В межах дослідження практики застосування принципу публічності, було проведено аналіз офіційних звітів, аудитів відкритості органів публічної влади, а також оцінено наявність розбіжностей між декларативними положеннями та реальною практикою. Ця аналітика проводилася авторкою як за результатами власних спостережень (Новояворівська міська рада (довідка від 28.01.2025 року № 345/10); Любомльська міська рада (довідка від 30.01.2025 року № 2); Західний апеляційний господарський суд (довідка від 30.01.2025 року № 1)) так і за результатами масштабних досліджень у 2022 році (70 міст України та додатково 10 муніципалітетів, наближених до лінії фронту) та у 2023 році всі області, підконтрольні Україні (зведені результати дослідження: [https://docs.google.com/spreadsheets/d/1q8-gjzLCmkgeiONCYHv6cwfcZQ2XXF0\\_/edit?gid=597241863#gid=597241863](https://docs.google.com/spreadsheets/d/1q8-gjzLCmkgeiONCYHv6cwfcZQ2XXF0_/edit?gid=597241863#gid=597241863)).

Нами визначена реальна розбіжність у виконанні законодавчих вимог забезпечення принципу публічності (з 4001 показника вибрано та проаналізовано 1176 (докладно п. 2.2. Практика застосування принципу публічності в діяльності органів публічної влади та Додатки В–Д). За допомогою контент аналізу, оцінки частоти невідповідностей у застосуванні принципу публічності, методу спостереження, опрацювання результатів статистичних досліджень вимірювання рівня довіри до публічних інститутів, аналізу частоти використання рекомендацій у практиці тощо нами встановлено, що наявні правові механізми не гарантують фактичне забезпечення принципу публічності, а також визначено основні галузі (14 галузей «Доступ та участь», «Закупівлі», «Інформація про роботу органу місцевого самоврядування», «Житлова політика», «Соціальні послуги», «Фінансова та матеріальна допомога, гранти», «Інвестиції та економічний розвиток», «Кадрові питання», «Бюджетний процес», «Землекористування та будівельна політика», «Комунальні підприємства», «Антикорупційна політика та професійна етика», «Комунальне майно», «Освіта»), де такі невідповідності виникають найчастіше (наприклад, у питаннях доступу до інформації, участі громадян в обговоренні

реформ та проєктів управлінських рішень, прозорості бюджетних витрат, боротьби з корупцією). Здійснений авторкою моніторинг базувався на аналізі кількісних показників: динаміки публікації відкритих даних державними установами, зростання кількості звернень громадян щодо доступу до інформації; відсоток ухвалених рішень, які проходять публічне обговорення.

Методи моделювання, кількісний моніторинг змін у прозорості, прогнозування показників впровадження, творчий аналіз потенційних рішень та оцінка діалогу між владою та громадськістю були використані для розробки сценаріїв вдосконалення механізмів забезпечення принципу публічності в чинному нормативно-правовому полі, із врахуванням вимог адаптації законодавства України до стандартів ЄС, а також тенденцій змін в умовах пролонгованої військової загрози.

Вказані методи допомогли змоделювати можливі рівні забезпечення принципу публічності у короткостроковій, середньостроковій та довгостроковій перспективах (п. 3.4., Стратегема забезпечення принципу публічності у прийнятті управлінських рішень в Україні) залежно від рівня впровадження запропонованих реформ, а також обґрунтувати доцільність застосування імерсивного підходу до забезпечення принципу публічності паралельно засобами цифровізації та оф-лайн засобами поза межами он-лайн середовища, визначити засади дотримання балансу між забезпеченням принципу публічності та оперативної безпеки за нормативами міжнародних безпекових організацій та базуючись на досвіді країн, які мають успішні практики розбудови демократії (одним з показників є дотримання складових принципу публічності). Наприклад, було змодельовано: як впровадження цифрових технологій у процес прийняття управлінських рішень вплине на рівень публічності та які ризики можуть виникнути у зв'язку із балансуванням між публічністю та безпекою в умовах воєнного стану.

Проведено оцінку ефективності вже впроваджених реформ (наприклад, системи Prozorro, електронних петицій, онлайн-платформ для громадських обговорень, впровадження електронних платформ «Трембіта» та «Дія», E-construction – Державна електронна система у сфері будівництва, яка забезпечує

прозорість та підзвітність у будівельних процесах, DREAM (Digital Restoration Ecosystem for Accountable Management, «Відкритий Уряд» (Open Government Partnership, OGP), Open Data, COTA, FREDO, iFin, Загальнодоступний інформаційно-довідковий ресурс (ЗІР) тощо).

Кількісний та якісний моніторинг показників Democracy Index щодо забезпечення складових принципу публічності дозволив визначити та обґрунтувати місце принципу в процесах демократизації публічного управління в Україні та успішності реформ (Додаток Б, Ж-М, рис. 3.1) за запропонованою авторською структурою принципу публічності (відкритість, прозорість, підзвітність, громадська участь, гласність, інформаційна безпека, правові гарантії, дотримання етичних стандартів).

Ґрунтуючись на проведеному аналізі звіту «The Global State Of Democracy Indices Codebook 2023» та «NATO. Strategic Concept & Political Guidance. 2022» розроблено інструмент самооцінки цифрової зрілості для секторів, органів виконавчої влади, ОМС, інституцій громадянського суспільства (відповідно до Democracy Index) та пропозиції щодо забезпечення принципу публічності у прийнятті управлінських рішень в Україні, ґрунтуючись на засадах імерсивного підходу, екосистемного підходу, викликів військового часу.

Авторкою розроблено прогноз щодо ефективності нових ініціатив у забезпеченні принципу публічності. Мовиться про впровадження технологій онлайн-міста-двійники/побратими, VR/AR, 3D-модельовання, ШІ у прийнятті рішень, блокчейн для фіксації даних про управлінські рішення; рівень довіри до органів влади у разі розширення доступу до інформації (інструмент самооцінки цифрової зрілості для секторів, органів виконавчої влади, ОМС, інституцій громадянського суспільства відповідно до Democracy Index).

Отже, деталізоване опрацювання та дотримання карти дослідження дозволило отримати науково обґрунтовані результати, які можуть бути застосовані для покращення рівня забезпечення принципу публічності у прийнятті управлінських рішень в Україні.



Обрані методи дослідження обґрунтовані специфікою завдань, контекстом часу та обставинами, які вплинули на забезпечення принципу публічності в управлінні в Україні. Враховуючи, що дослідження проблематики забезпечення принципу публічності в прийнятті управлінських рішень ведеться з 2019 року і по теперішній час, а на цей період припало дві системні кризи в Україні – пандемія COVID-19 та повномасштабне вторгнення (повномасштабна війна), це потребувало швидкої перебудови всієї системи публічного управління, зокрема і у сфері забезпечення публічності. При цьому, зазначені кризи не давали часу на довгу розробку стратегій впровадження, необхідно було діяти за принципом «тут і зараз». Враховуючи кризові умови (пандемія COVID-19, війна), важливо було осмислити, як змінюються підходи до публічності під час системних викликів.

Основними чинниками вибору були такі. По-перше, у період криз у методологічні підходи до забезпечення публічності було внесено певні зміни, пов'язані із цифровізацією, дистанційними формами роботи та необхідністю оперативності у прийнятті рішень. По-друге, кризові умови (зокрема повномасштабна війна) поставили Україну перед необхідністю орієнтуватися в реформуванні на міжнародні стандарти (стандарти ЄС, НАТО тощо), що передбачає аналіз міжнародного досвіду у правовій та адміністративній сферах. По-третє, пандемія COVID-19 та війна створили численні виклики, включно з обмеженням доступу до інформації та змінами у пріоритетах управління. Для цього потрібно здійснити комплексний аналіз проблем забезпечення публічності.

Під час дослідження застосовувалися й інші методи дослідження, зокрема загальнонаукові методи пізнання, в таблиці наведені, на наш погляд, ключові методи в межах того чи іншого завдання дослідження. Обрані методи дозволяють забезпечити всебічний підхід до дослідження, враховуючи як кількісні показники (результативність, частотність, масштаб), так і якісні аспекти (причини, контекст, особливості, специфіку), необхідні для розуміння впливу кризових ситуацій на забезпечення публічності в прийнятті управлінських рішень.

## Висновки до Розділу 1

Досліджено генезу та теоретичні основи принципу публічності у прийнятті управлінських рішень, його сутність та значення для демократичного управління. Встановлено, що історичний розвиток принципу публічності у публічному управлінні відображає постійне балансування у пошуку оптимальних моделей систем управління (від закритих – властивих для Середньовіччя, пізніше в умовах абсолютних монархій, нині в умовах тоталітарних чи диктаторських режимів тощо, до відкритих, демократичних процесів, властивих деяким античним суспільствам у певний період розвитку, а також сучасним країнам сталої демократії), де прозорість, підзвітність і залученість громадськості до прийняття рішень стали ключовими аспектами ефективного управління. Зазначений процес триває і сьогодні, адаптуючись до нових технологічних і соціальних умов.

Визначено загальну тенденцію до переосмислення змістовних меж дефініції «публічність» в сучасних умовах, які обумовлюються процесами діджиталізації, новими комунікативними вимірами, сучасними змінами в підходах до публічного управління, орієнтованими на прозорість, підзвітність та активну взаємодію з громадськістю, що і складає зміст поняття «публічності».

Запропоновано визначення поняття принципу публічності у прийнятті управлінських рішень в публічному управлінні та адмініструванні як фундаментальної (безальтернативної) вимоги, яка передбачає прозорість, відкритість та підзвітність діяльності органів державної влади і місцевого самоврядування, інших суб'єктів-розпорядників публічної інформації перед суспільством, забезпечує доступ громадськості до інформації про процеси прийняття рішень, їхні підстави, обговорення і результати, надає можливість громадськості брати участь у цих процесах. Визначено місце принципу публічності у процесі прийняття та реалізації управлінських рішень в публічному управлінні, наголошено на його вирішальній ролі у сприянні підзвітності, прозорості та

інклюзивності управлінських рішень, що сприяє створенню балансу інтересів у публічному управлінні.

Зроблено висновок, що підходи до етапів та вимог до прийняття управлінських рішень на засадах принципу публічності в європейському просторі та українському науковому дискурсі загалом співпадають. Дотримання принципу публічності сприяє структурованості, прозорості й прийняттю легітимних рішень, забезпечуючи ефективне вирішення проблем і пошук нових альтернатив.

Здійснено дослідження імперативу публічності в публічному управлінні, що демонструє його ключову роль у формуванні демократичних практик, підвищенні прозорості, відкритості та підзвітності органів публічної влади. Аналіз наукових підходів за останнє десятиліття свідчить про багатовимірність імперативів публічного управління, які охоплюють соціокультурні, екологічні, безпекові та цифрові аспекти. Імператив публічності тісно пов'язаний із такими категоріями, як ефективність, легітимність, інноваційність та орієнтація на потреби громадян. Сучасні дослідження, особливо в контексті цифровізації, гуманізації управління та глобальних змін, підкреслюють важливість імперативу публічності для зміцнення довіри до інституцій, сталого розвитку та формування ефективної системи публічного управління в умовах невизначеності. Запропоновано визначення дефініції «імператив публічності» у сфері публічного управління: ключова безальтернативна для виконання вимога, що передбачає обов'язковість прозорості, відкритості, підзвітності та доступності процесів прийняття і реалізації управлінських рішень для суспільства, яка виступає категоричною вказівкою для дій чи поведінки управлінців усіх рівнів.

Проаналізовано методологічні підходи до дослідження забезпечення публічності у прийнятті управлінських рішень, а саме системний, інституційний, нормативно-правовий, функціональний, соціокультурний, креативний, герменевтичний, інноваційний, порівняльний. Ці підходи об'єднують аналіз проблеми з різних сторін – юридичної, соціальної, етичної, системної, що дозволяє отримати цілісне бачення принципу публічності.

Проаналізовано ключові підходи до дослідження забезпечення принципу публічності в прийнятті управлінських рішень в ЄС, серед яких визначено теоретичні (правовий, політологічний, філософсько-етичний, соціологічний, порівняльний тощо) та практичні (впровадження інструментів прозорості, громадські консультації та залучення громадян, інноваційний, дослідження механізмів моніторингу та звітності, вивчення case studies та найкращих практик тощо).

Встановлено, що у процесі формування термінологічної основи дослідження принципу публічності виникають складні завдання, які вимагають різноманітних підходів до їх вирішення. Термінологічна система публічного управління в сучасному її стані не є сталою, для її розвитку в основу має бути покладена інтегруюча ідея ефективного управління та врахований досвід інших країн. Така термінологічна система є концептуальною єдністю, заснованою на міждисциплінарному підході, що допоможе поміркованому обґрунтованому розвитку термінологічного апарату.

Основні результати першого розділу представлено у наукових публікаціях [67; 68; 69; 239].

## РОЗДІЛ 2

### ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПРИНЦИПУ ПУБЛІЧНОСТІ В СУЧАСНОМУ ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ

#### 2.1. Правові основи забезпечення принципу публічності в прийнятті управлінських рішень

Забезпечення принципу публічності у процесах публічного управління на всіх рівнях є невід'ємною вимогою для євроінтеграції України, навіть в умовах воєнного стану. В сучасній Україні організаційне, правове та інституційне регулювання доступу до публічної інформації не передбачає суттєвих обмежень для забезпечення відкритості у прийнятті публічно-управлінських рішень під час війни. Усі суб'єкти публічного управління, зокрема ті, що виконують функції розпорядників інформації, мають розуміти значення та можливий вплив публікацій на питання державної безпеки, а також надавати пріоритет інформації, що може бути корисною для оборонних структур України. Така відповідальність розпорядників нормативно регламентована. Оскільки правове поле України та ЄС є досить широким та великим за обсягом, з метою структуризації матеріалу вирішили окремо викласти правові засади забезпечення принципу публічності в національному законодавстві та в нормативному регулюванні ЄС.

##### 2.1.1. Правові основи забезпечення принципу публічності в Україні

Структуру нормативно-правового забезпечення принципу публічності прийняття управлінських рішень в українському законодавстві можна описати за принципом функціональної диференціації. Зазначений підхід передбачає розподіл

складових принципу публічності на групи за їхніми основними функціями та ролями в управлінському процесі, відображаючи при цьому різні аспекти публічності в нормативно-правових актах.

У Розділі 1 нашого дослідження вже наголошувалося на тому, що чіткого визначення принципу публічності українське законодавство не надає, але само поняття «публічність» та «принцип публічності» застосовується досить часто та широко.

В рішеннях Конституційного Суду України (КСУ) поняття «публічність» має різні трактування, залежно від конкретного контексту правової справи. Однак основні підходи до розуміння публічності можна виділити, зокрема в таких аспектах:

Публічність як принцип судочинства. КСУ в своїх рішеннях часто підкреслює важливість публічності судового процесу. Публічність судочинства є гарантією прозорості, відкритості та підзвітності судової влади перед громадськістю, що забезпечує громадянам доступ до судових засідань та інформації про судові рішення.

Публічність як доступ до судових рішень. Одним із ключових принципів діяльності КСУ є відкритість його рішень для громадськості – рішення Суду мають бути опубліковані та доступні для ознайомлення широкому загалу. Такий підхід гарантує правову визначеність та можливість контролю з боку суспільства за діями влади.

Публічність як частина права на інформацію. У деяких рішеннях КСУ публічність розглядається як частина права громадян на отримання достовірної та повної інформації про діяльність органів публічної влади, включаючи судову владу. Таке трактування також пов'язане з правом на свободу інформації, яке закріплено в Конституції України.

Публічність як засада законодавчого процесу і здійснення повноважень. КСУ також вказує на важливість публічності в процесі ухвалення законів: громадськість повинна мати доступ до обговорень законопроектів та інформації про їхній зміст на

різних етапах законодавчого процесу, що сприяє прозорості й демократичному контролю.

Так, Ухвала КСУ про припинення конституційного провадження у справі за конституційними поданнями Справа NQ 2-уп/2000 та Справа NQ 1-27 /2000 регламентує: «Всі органи влади, в тому числі законодавчої, здійснюють свої повноваження у встановлених Конституцією України межах. Не відбулося змін і в структурі Верховної Ради України, яка працює сесійно. Збережені публічність та принцип більшості у прийнятті рішень. Верховна Рада України, її депутатський корпус і надалі є об'єктивним і важливим чинником державного розвитку. Парламент здійснює законодавчу діяльність та повноваження щодо парламентського контролю, бере участь у формуванні органів виконавчої і судової влади, підтримує міжнародні зв'язки» [173]. Отже, принцип публічності розглядається як підґрунтя для функціонування ВРУ, її депутатського корпусу, правомірності участі ВРУ у формуванні органів судової і виконавчої влади, підтримці міжнародних зв'язків.

Висновок КСУ у справі за зверненням ВРУ про надання висновку щодо відповідності законопроекту про внесення змін до Конституції України щодо недоторканності народних депутатів України та суддів вимогам статей 157 і 158 Конституції України 16 червня 2015 року NQ 1-в/2015 містить норму «Зі змісту Закону України «Про Вищу раду юстиції» від 15 січня 1998 року № 22/98-ВР зі змінами вбачається, що добір кандидатів для призначення членами Вищої ради юстиції здійснюється в порядку, передбаченому цим законом, на основі принципів верховенства права, гласності та *публічності*, ... політичної більшості суддів у складі цього органу. Такий підхід узгоджується з положеннями Європейської хартії та Законом України «Про статус суддів» від 1 липня 1998 року, .....та основними принципами Великої Хартії Суддів, затвердженої Консультативною радою європейських суддів 17 листопада 2010 року» [21]. В цьому документі ми бачимо пряму відсилку саме до принципу публічності, без його трактування, але є наголос на те, що цей принцип інституційно та юридично узгоджується з європейськими регулятивними актами.

Приблизно таку саме норму ми бачимо і в Рішенні КСУ у справі за конституційним поданням 50 народних депутатів України щодо відповідності Конституції України (конституційності) положень Конституції Автономної Республіки Крим та Закону України «Про затвердження Конституції Автономної Республіки Крим» (справа про Конституцію Автономної Республіки Крим) Справа № 1-3/2003 від 16 січня 2003 року. В ньому йдеться, що «Бюджетний кодекс України конкретизував конституційні положення бюджетної системи України, визначивши її принципи (стаття 7): єдності, збалансованості, самостійності. ....Також закріплюються принципи повноти, обґрунтованості, ефективності, субсидіарності, цільового використання, справедливості і неупередженості, публічності і прозорості, відповідальності учасників бюджетного процесу» [158]. Розрив у часі та однаковий підхід до рішень демонструє наявність досить сталої доктринальної традиції у розумінні принципу публічності як засадничого наративу законодавчого процесу, прийняття управлінських рішень, зокрема у галузі бюджетування.

Рішення Першого сенату КСУ у справі за конституційною скаргою Плєскача В'ячеслава Юрійовича щодо відповідності Конституції України (конституційності) положень другого речення частини четвертої статті 42 Закону України «Про Конституційний Суд України» Справа № 3-154/2019(3522/19) 22 січня 2020 року містить висновок про те, що «Оскільки конституційне подання та конституційне звернення, які подаються органами публічної влади та особами, уповноваженими на виконання функцій держави, мають ознаки публічності, то вони оприлюднюються на офіційному вебсайті Конституційного Суду України» [159]. Таким чином закріплюється функціональність принципу публічності через складову доступу до інформації.

Отже, публічність у рішеннях КСУ охоплює декілька важливих аспектів: прозорість судового процесу, доступність судових рішень, право громадян на інформацію та відкритість законодавчого процесу. Все це органічно поєднує функціональні складові принципу публічності, на яких ми наголошували в Розділі 1,



а також підкреслює, що публічність виступає важливою складовою забезпечення правової держави та захисту конституційних прав і свобод громадян.

В межах забезпечення реалізації принципу публічності чи не ключовим нормативним актом є Закон України «Про доступ до публічної інформації». Закон містить ключове поняття «публічна інформація». Вона визначається як «відображена та задокументована будь-якими засобами та на будь-яких носіях інформація, що була отримана або створена в процесі виконання суб'єктами владних повноважень своїх обов'язків, передбачених чинним законодавством, або яка знаходиться у володінні суб'єктів владних повноважень, інших розпорядників публічної інформації, визначених цим Законом» [114].

Відповідно до вимог та на виконання цього Закону прийнято цілу низку галузевих нормативно правових актів:

1. Про заходи щодо реалізації Закону України «Про доступ до публічної інформації» у Службі зовнішньої розвідки України. Служба зовнішньої розвідки; Наказ, Інструкція, Форма від 30.12.2011 № 379 [132];

2. Про затвердження Порядку забезпечення доступу до публічної інформації в АРМА та його міжрегіональних територіальних управліннях на управління активами. Наказ, Порядок, Запит, Журнал, Картка, Форма типового документа, Звіт від 29.12.2017 № 249 [128];

3. Про затвердження Порядку забезпечення доступу до публічної інформації у Державній митній службі України та її територіальних органах. Мінфін України; Наказ, Порядок, Форма від 13.07.2020 № 409 [129];

4. Питання виконання Закону України «Про доступ до публічної інформації» в Міністерстві закордонних справ України. МЗС України; Наказ, Положення, Запит, Форма типового документа, Порядок від 01.12.2017 № 532 [99] та інші.

Зазначимо, що всі галузеві нормативно-правові акти містять процедури щодо взаємодії органів влади та населення, що передбачає можливості відкритості, прозорості, підзвітності, доступності інформації, а також громадської участі у контролі над діяльністю органів влади.

Окрему структурну компоненту принципу публічності охоплює Закон України «Про засади державної регіональної політики» від 05.02.2015 № 156-VIII, який визначає однією з засад здійснення регіональної політики відкритість – «забезпечення вільного доступу до інформації, що визначає державну регіональну політику і є у розпорядженні органів державної влади, Верховної Ради Автономної Республіки Крим, органів виконавчої влади Автономної Республіки Крим та органів місцевого самоврядування» [119].

Держстат України регламентує категорію «доступність інформації» в контексті застосування принципу публічності у своїй діяльності. У Методологічних положеннях щодо забезпечення статистичної конфіденційності офіційної державної статистичної інформації (2022 р.) доступність визначається як «властивість інформації бути захищеною від несанкціонованого блокування (інформація зберігає доступність, якщо підтримується можливість отримати її упродовж будь-якого задовільного проміжку часу)» [124]. Положення підкреслюють діяльнісну частину забезпечення принципу публічності, а саме можливість користуватися нею вільно, а також безпекову складову роботи з інформацією на різних носіях.

Концепція розвитку електронної демократії в Україні та плану заходів щодо її реалізації, затверджена Розпорядженням КМУ від 08.11.2017 № 797-р. містить розширене визначення та форми можливої участі громадян в прийнятті управлінських рішень. Підзвітність громадянину діяльності органів влади трактується як «наявність правил, норм і механізму для відкритого доступу громадянам щодо діяльності суб'єктів владних повноважень». Передбачається, що участь громадян у демократичних процесах – це «долучення громадян і представників громадянського суспільства за власною ініціативою до розвитку самоврядування, формування та реалізації державної політики, а також її моніторингу та оцінки, що передбачає двосторонню взаємодію суб'єктів владних повноважень і громадян, розгляд та/або врахування отриманих пропозицій за прозорими процедурами» [155]. Також передбачається електронна участь у здійсненні демократичних процедур. Вона розглядається як «забезпечення права участі громадян і представників громадянського суспільства за їх власною

ініціативою у розвитку самоврядування, формуванні та реалізації державної політики, її моніторингу та оцінці, у процесах прийняття рішень, що передбачає двосторонню електронну взаємодію суб'єктів владних повноважень і громадянського суспільства із застосуванням відповідних інформаційно-комунікаційних технологій та кібернетичного простору за прозорими процедурами» [155].

Окремий блок нормативно-правових актів складає регулювання питань доступу до інформації, цифрових послуг та цифрової безпеки.

Закон України «Про особливості надання публічних (електронних публічних) послуг» від 15.07.2021 № 1689-IX містить визначення категорії «публічна послуга» – юридично або соціально значуща дія суб'єкта надання публічної (електронної публічної) послуги, у тому числі адміністративна послуга, за заявою (зверненням, запитом) суб'єкта звернення або без такого звернення, у результаті якої набуваються, змінюються чи припиняються права та/або обов'язки суб'єкта звернення, надаються відповідні матеріальні та/або нематеріальні блага суб'єкту звернення [141].

Закон України «Про хмарні послуги» від 17.02.2022 № 2075-IX розвиває цю регламентацію, поширюючи її і на хмарні послуги. Відповідно до Закону «Публічна хмара – хмарна інфраструктура, що потенційно доступна для невизначеного кола користувачів хмарних послуг та контролюється надавачем хмарних послуг» [156].

Наказ Держатомрегулювання «Про затвердження Вимог до кіберзахисту інформаційних та керуючих систем атомних станцій для забезпечення ядерної та радіаційної безпеки» від 22.03.2022 № 223 містить вимоги до доступності публічної інформації і обмеженість доступу до конфіденційної інформації. При цьому доступність публічної інформації розглядається також в діяльнісному аспекті – як «властивість, яка гарантує, що авторизований користувач завжди отримає доступ до даних і змогу їх використати» [121].

Про особливу увагу до питань інформаційної безпеки в контексті забезпечення принципу публічності свідчить велика кількість галузевих актів щодо її забезпечення. Ми не ставимо за мету розкриття та опис досить широкої

нормативної бази, тому зосередимося на сутнісній класифікації нормативних актів відповідно до функціонального регулювання.

Згідно з принципом функціональної диференціації, на якому було наголошено вище, можна виділити такі основні групи нормативно-правових актів:

1. Інформаційна відкритість і доступність (відкритість, гласність, відкритість до перевірки) – забезпечується правовими актами, що регулюють доступ до інформації, порядок оприлюднення даних та механізми прозорості. Наприклад, Закон України «Про доступ до публічної інформації» визначає права громадян на доступ до інформації.

2. Прозорість і підзвітність – зосереджені на правових нормах, які регулюють звітування органів влади перед громадянами та створення умов для контролю. До цієї групи належать нормативні акти, що забезпечують регулярне звітування органів влади.

3. Громадська участь і залученість – охоплює норми, що регулюють можливість громадян брати участь у прийнятті рішень. Вони включають механізми громадських обговорень, консультацій та електронного голосування, закріплені у законодавстві.

4. Інформаційна безпека та захист (інформаційна безпека, правові гарантії) – визначають правові межі доступу до конфіденційної інформації та встановлюють правила її зберігання і захисту, щоб уникнути порушень безпеки держави, особливо в умовах війни.

5. Етичні стандарти та правова відповідальність (етичні стандарти, правові гарантії) – охоплюють етичні норми та вимоги до посадовців, що забезпечують відповідальність і чесність у роботі. Вони закріплені, зокрема, в антикорупційному законодавстві та етичних кодексах для посадових осіб.

Для зручності сприйняття матеріалу ми пропонуємо окреслити ключові нормативно-правові акти, які регулюють забезпечення принципу публічності, виклавши їх за відповідними складовими у таблиці 2.1.

**Нормативно-правова регламентація складових принципу публічності у  
прийнятті управлінських рішень в українському законодавстві**

| <b>Складові</b>   | <b>Нормативно-правова регламентація</b>   |
|-------------------|---|
| 1                 | 2   |
| Відкритість       | <p>Ухвала КСУ про припинення конституційного провадження у справі за конституційними поданнями Справа NQ 2-уп/2000 та Справа NQ 1-27 /2000</p> <p>Про засади державної регіональної політики. Закон України від 05.02.2015 № 156-VIII</p> <p>Про реалізацію експериментального проекту щодо моніторингу завданих пошкоджень та руйнувань за регіонами України внаслідок збройної агресії Російської Федерації на основі геоінформаційної системи. Постанова КМУ; Порядок, Перелік від 24.06.2022 № 726</p> <p>Про інформацію. Закон України від 02.10.1992 № 2657-XII</p> <p>Про медіа. Закон України від 13.12.2022 № 2849-IX</p>  |
| Прозорість        | <p>Про затвердження Порядку формування, ведення та оприлюднення (надання) інформації Єдиного державного реєстру декларацій осіб, уповноважених на виконання функцій держави або місцевого самоврядування. НА запобігання корупції; Наказ, Порядок від 23.07.2021 № 448/21</p> <p>Про звернення громадян. Закон України від 02.10.1996 № 393/96-ВР</p> <p>Про інформацію. Закон України від 02.10.1992 № 2657-XII</p>  |
| Підзвітність      | <p>Про доступ до публічної інформації. Закон України від 13.01.2011 № 2939-VI</p> <p>Про публічні електронні реєстри. Закон України від 18.11.2021 № 1907-IX.</p> <p>Про адміністративну процедуру. Закон України від 17.02.2022 № 2073-IX</p> <p>Про схвалення Концепції розвитку електронної демократії в Україні та плану заходів щодо її реалізації. Розпорядження КМУ; Концепція, План, Заходи від 08.11.2017 № 797-р</p> <p>Про запобігання загрозам національній безпеці, пов'язаним із надмірним впливом осіб, які мають значну економічну та політичну вагу в суспільному житті (олігархів). Закон України від 23.09.2021 № 1780-IX</p> <p>Про звернення громадян. Закон України від 02.10.1996 № 393/96-ВР</p> <p>Про запобігання корупції. Закон України від 14.10.2014 № 1700-VII</p> <p>Про лобіювання. Закон України від 23.02.2024 № 3606-IX Набуття чинності 01.01.2025</p> |
| Громадська участь | <p>Про схвалення Концепції розвитку електронної демократії в Україні та плану заходів щодо її реалізації. Розпорядження КМУ; Концепція, План, Заходи від 08.11.2017 № 797-р</p> <p>Про засади державної регуляторної політики у сфері господарської діяльності. Закон України від 11.09.2003 № 1160-IV</p> <p>Про забезпечення участі громадськості у формуванні та реалізації державної політики. Постанова КМУ від 03.11.2010 № 996</p> <p>Про громадські об'єднання. Закон України від 22.03.2012 № 4572-VI</p> <p>Про місцеві державні адміністрації. Закон України від 09.04.1999 № 586-XIV</p> <p>Про соціальний діалог в Україні. Закон України від 23.12.2010 № 2862-VI</p>   |

## Продовження табл. 2.1

| 1                        | 2   |
|--------------------------|---|
| Доступність інформації   | Рішення Першого сенату КСУ у справі за конституційною скаргою Плєскача В'ячеслава Юрійовича щодо відповідності Конституції України (конституційності) положень другого речення частини четвертої статті 42 Закону України «Про Конституційний Суд України». Справа № 3-154/2019(3522/19) від 22.01.2020<br>Методологічні положення щодо забезпечення статистичної конфіденційності офіційної державної статистичної інформації. Держстат України; Наказ, Положення від 30.12.2022 № 434<br>Про державну службу. Закон України від 10.12.2015 № 889-VIII<br>Про громадські об'єднання. Закон України від 22.03.2012 № 4572-VI<br>Про медіа. Закон України від 13.12.2022 № 2849-IX   |
| Інформаційна безпека     | Про особливості надання публічних (електронних публічних) послуг. Закон України від 15.07.2021 № 1689-IX<br>Про хмарні послуги. Закон України від 17.02.2022 № 2075-IX<br>Про Положення про технічний захист інформації в Україні. Указ Президента України від 27.09.1999 № 1229/99<br>Про публічні електронні реєстри. Закон України від 18.11.2021 № 1907-IX  |
| Правові гарантії         | Ухвала КСУ про припинення конституційного провадження у справі за конституційними поданнями Справа NQ 2-уп/2000 та Справа NQ 1-27 /2000<br>Висновок КСУ у справі за зверненням Верховної Ради України про надання висновку щодо відповідності законопроекту про внесення змін до Конституції України щодо недоторканості народних депутатів України та суддів вимогам статей 157 і 158 Конституції України від 16.06.2015 NQ 1-в/2015<br>Про авторське право і суміжні права Закон України від 01.12.2022 № 2811-IX<br>Про затвердження Положення про застосування Національним банком України заходів впливу за порушення банківського законодавства. Постанова Національного банку України; Положення від 28.08.2001 № 369<br>Про забезпечення участі громадськості у формуванні та реалізації державної політики. Постанова КМУ від 03.11.2010 № 996<br>Про службу в органах місцевого самоврядування. Закон України від 07.06.2001 № 2493-III<br>Про центральні органи виконавчої влади. Закон України від 17.03.2011 № 3166-VI<br>Про місцеве самоврядування в Україні. Закон України від 21.05.1997 № 280/97-ВР |
| Відкритість до перевірки | Про доступ до публічної інформації. Закон України від 13.01.2011 № 2939-VI<br>Про публічні електронні реєстри. Закон України від 18.11.2021 № 1907-IX.<br>Про адміністративну процедуру. Закон України від 17.02.2022 № 2073-IX<br>Типова інструкція з документування управлінської інформації в електронній формі та організації роботи з електронними документами в діловодстві, електронного міжвідомчого обміну. Постанова КМУ від 17.01.2018 № 55<br>Про громадські об'єднання. Закон України від 22.03.2012 № 4572-VI   |
| Етичні стандарти         | Про авторське право і суміжні права. Закон України від 01.12.2022 № 2811-IX<br>Про звернення громадян. Закон України від 02.10.1996 № 393/96-ВР<br>Про державну службу. Закон України від 10.12.2015 № 889-VIII<br>Про службу в органах місцевого самоврядування. Закон України від 07.06.2001 № 2493-III<br>Про громадські об'єднання. Закон України від 22.03.2012 № 4572-VI<br>Про затвердження Правил етичної поведінки суб'єктів лобіювання. Постанова КМУ від 01.10.2024 № 1128 Набуття чинності 01.01.2025<br>Про медіа. Закон України від 13.12.2022 № 2849-IX  |

[систематизовано та складено автором]

У цьому підрозділі наведено далеко не всі нормативно-правові акти українського правового поля, які регулюють забезпечення принципу публічності в

прийнятті управлінських рішень. Всі Положення про структурні підрозділи органів влади, про центральні і місцеві органи влади, про органи місцевого самоврядування так чи інакше регламентують впровадження засад публічності в їхню діяльність. Метою було продемонструвати магістральні напрями розвитку українського законодавства, показати, як правовий механізм сучасної України забезпечує принцип публічності в прийнятті управлінських рішень на різних рівнях публічного управління, поєднуючи загальнодержавний та галузевий підходи.

Узагальнюючи, можна сказати, що забезпечення принципу публічності значною мірою ґрунтується на Законі України «Про доступ до публічної інформації», який вводить визначення поняття «публічна інформація» як задокументованої інформації, що отримана або створена суб'єктами владних повноважень у ході виконання ними своїх обов'язків та доступна громадянам на вимогу. Для реалізації цього Закону в різних установах ухвалено низку галузевих нормативно-правових актів, що регулюють порядок взаємодії з громадянами, серед яких акти Служби зовнішньої розвідки, АРМА, Державної митної служби та інших органів. Ці нормативи встановлюють процедурні засади прозорості, відкритості, підзвітності та можливості громадської участі у контролі діяльності державних органів.

Додатково, Закон України «Про засади державної регіональної політики» та інші акти визначають відкритість як ключову складову управління на місцевому рівні, а також регламентують доступність інформації в діяльності Держстату України, що забезпечує її захист від несанкціонованого блокування. Концепція розвитку електронної демократії в Україні, ухвалена КМУ, включає нові форми залучення громадян до процесу ухвалення публічно-управлінських рішень. Зокрема, вона регулює електронну участь громадськості та забезпечує прозорість процедур двосторонньої взаємодії з органами влади через цифрові канали. Отже, сукупність законодавчих актів створює нормативно-правове середовище, що забезпечує реалізацію принципу публічності, включаючи доступ до інформації, цифрових послуг та гарантії інформаційної безпеки.

## 2.1.2. Європейська сучасна практика нормативно-правового забезпечення принципу публічності

В умовах євроінтеграції та прагнення досягти Цілей сталого розвитку, Україні важливо переглянути та вдосконалити підходи до публічного управління, зокрема у сфері забезпечення публічності управлінських рішень. Засади відкритості, прозорості, підзвітності та залучення громадськості є основними критеріями сучасного управління в ЄС. Викладені в Розділі 1 та підрозділі 2.1.1 цього дослідження аргументи демонструють, що перелічені засади управління є складовими принципу публічності. Аналіз нормативно-правової бази ЄС, яка регулює ці аспекти, допомагає Україні не лише гармонізувати своє законодавство з європейськими стандартами, але й адаптувати кращі практики для забезпечення ефективної взаємодії між владою і суспільством.

В межах нашого дослідження був здійснений аналіз законодавства ЄС з 2015 року по сьогоднішній день щодо принципу публічності в прийнятті управлінських рішень, який наголошує на прозорості, відкритості та публічному доступі до інформації в процесах прийняття рішень інституціями та регламентами ЄС. Наш аналіз містить чинні документи, посилання на нормативні акти, які мають обмежений строк дії, який вже сплив (наприклад програми на певні роки), наводяться лише з міркувань забезпечити системний огляд нормативної бази і лише в тих випадках, коли акти знайшли своє втілення у наступних чинних нормативних документах.

Одним з ключових документів щодо забезпечення публічності в ЄС є Регламент (ЄС) 2016/679 (Загальний регламент захисту даних – GDPR), (Regulation (EU) 2016/679 (General Data Protection Regulation – GDPR).

Хоча Регламент GDPR в першу чергу зосереджується на захисті персональних даних, він також містить положення про засади публічності в процесах обробки даних державними органами та установами. Він вимагає, щоб усі суб'єкти даних були поінформовані про те, як використовуються їхні дані, що опосередковано



сприяє принципу прозорості в управлінських рішеннях. Органи публічної влади повинні бути прозорими щодо своїх процесів прийняття рішень, особливо коли ці рішення впливають на права особи на конфіденційність [268].

Наступний важливий документ є Директива (ЄС) 2019/1937 про захист осіб, які повідомляють про порушення законодавства Союзу, так звана «Директива про захист інформаторів» (Directive (EU) 2019/1937 on the Protection of Persons Who Report Breaches of Union Law (Whistleblower Protection Directive)).

Згадана директива вимагає, щоб органи публічної влади та приватні організації створили прозорі канали для звітування та подальших процедур. Оскільки дотримання вимоги гарантує, що будь-яка неетична чи незаконна практика в державних установах повідомляється та відкрито розглядається, то вона є важливою для сприяння принципу публічності в процесі прийняття рішень. Директива мала на меті посилити підзвітність і прозорість в установах ЄС шляхом захисту викривачів від помсти.

Також зазначений документ містить корисні та важливі для України норми, що визначають напрями розвитку вітчизняного правового поля за напрямками посилення застосування принципу публічності. Так наприклад Директива регламентує, що на рівні ЄС звіти та їх публічне оприлюднення інформаторами є одним із основних компонентів забезпечення дотримання законодавства та політики ЄС. Вони забезпечують національні правоохоронні системи та системи ЄС інформацією, що веде до ефективного виявлення, розслідування та судового переслідування порушень законодавства ЄС, таким чином підвищуючи прозорість і підзвітність [268, п. 2].

У певних сферах політики порушення законодавства ЄС, незалежно від того, чи класифікуються вони відповідно до національного законодавства як адміністративні, кримінальні чи інші типи порушень, можуть завдати серйозної шкоди суспільним інтересам, оскільки вони створюють значні ризики для добробуту суспільства. Якщо в цих сферах були виявлені слабкі сторони правозастосування, а інформатори зазвичай мають привілейоване становище для розкриття порушень, необхідно посилити правозастосування шляхом запровадження ефективних,

конфіденційних і безпечних каналів звітності та забезпечення ефективного захисту інформаторів від помсти [268, п. 3].

Передбачається, що особи, які працюють у державній чи приватній організації або контактують із такою організацією в контексті своєї професійної діяльності, часто першими дізнаються про загрози чи шкоду суспільним інтересам, які виникають у цьому контексті. Повідомляючи про порушення законодавства ЄС, які завдають шкоди суспільним інтересам, такі особи діють як «інформатори» і, таким чином, відіграють ключову роль у викритті та запобіганні таким порушенням, а також у захисті добробуту суспільства. Однак потенційних інформаторів часто не заохочують повідомляти про свої занепокоєння чи підозри через страх помсти. У цьому контексті важливість забезпечення збалансованого та ефективного захисту інформаторів все більше визнається як на рівні ЄС, так і на міжнародному рівні [268, преамбула та ст.1].

Отже ми бачимо в ЄС чітку тенденцію до розширення трактування принципу публічності в його практичному застосуванні не тільки на публічний, але й на приватний сектор, а також поступове прикладне безпекове функціональне застосування (запобігання порушенням, викриття та притягнення за відповідальність за порушення, запровадження ефективних, конфіденційних і безпечних каналів звітності та забезпечення ефективного захисту інформаторів від помсти тощо). Україна лише працює над нормативним врегулюванням зазначених напрямів, при тому в ЄС мова йде не тільки про площину запобігання корупції (як це переважно розглядається в Україні), а про все поле прийняття рішень в публічному просторі.

Регламент (ЄС) 2018/1724 про створення єдиного цифрового шлюзу, 2018 року (Regulation (EU) 2018/1724 on the Establishment of a Single Digital Gateway) є ще одним з ключових нормативних актів, особливо важливим в умовах активної цифровізації публічно-управлінських процесів.

Регламент має на меті надати громадянам та бізнесу спрощений доступ до інформації, адміністративних процедур та послуг допомоги через єдиний цифровий портал. Він вимагає, щоб уся відповідна інформація була загальнодоступною,

прозорою та доступною, тим самим зміцнюючи зобов'язання ЄС щодо відкритості прийняття адміністративних рішень. Аналізований Регламент встановлює правила для:

- створення та функціонування єдиного цифрового шлюзу для надання громадянам і підприємствам легкого доступу до високоякісної інформації, ефективних процедур і ефективної допомоги та послуг з вирішення проблем щодо правил ЄС та національних правил, що застосовуються до громадян і підприємств, які здійснюють або мають намір здійснювати свої права, що впливають із права ЄС у сфері внутрішнього ринку;

- звітування про перешкоди на внутрішньому ринку на основі збору відгуків користувачів і статистичних даних із послуг, які охоплює шлюз [271, преамбула].

Єдиний цифровий шлюз («шлюз») створюється Комісією та державами-членами відповідно до цього Регламенту. Шлюз складається із загального інтерфейсу користувача, яким керує Комісія («загальний інтерфейс користувача»), який інтегрується в портал «Ваша Європа» та надає доступ до відповідних веб-сторінок ЄС та національних веб-сторінок. Шлюз надає доступ до:

- інформації про права, обов'язки та правила, встановлені в законодавстві ЄС та національному законодавстві, які застосовуються до користувачів, які здійснюють або мають намір здійснювати свої права, що впливають із законодавства ЄС у сфері внутрішнього ринку в сферах;

- інформації про онлайн- та офлайн-процедури та посилання на онлайн-процедури, включаючи процедури, встановлені на рівні ЄС або на національному рівні, щоб дати користувачам можливість здійснювати права та дотримуватися зобов'язань і правил у сфері внутрішнього ринку в межах визначеної території;

- інформації та посилань на служби допомоги та вирішення проблем, до яких громадяни та підприємства можуть звернутися, якщо у них виникнуть запитання або проблеми, пов'язані з правами, обов'язками, правилами чи процедурами, зазначеними в попередніх пунктах. Загальний інтерфейс користувача має бути доступним усіма офіційними мовами ЄС [271, ст. 1].

Директива (ЄС) 2019/1024 про відкриті дані та повторне використання інформації державного сектору (Директива про відкриті дані) (Directive (EU) 2019/1024 on Open Data and the Re-Use of Public Sector Information – Open Data Directive). Замінюючи попередню Директиву 2003/98/ЄС, ця директива спрямована на підвищення доступності та повторного використання інформації державного сектору. Вона підтримує принцип публічності, забезпечуючи, щоб інформація, яку виробляють, зберігають або зберігають органи державного сектору, була відкритою, доступною та доступною для повторного використання громадськістю. Директива є центральною для зусиль щодо прозорості, заохочуючи відкритий обмін інформацією та даними в ЄС [215, преамбула та ст. 1].

Директива ґрунтується на загальному принципі, згідно з яким публічні та фінансовані державою дані мають бути повторно використані для комерційних чи некомерційних цілей. Директива сприяє використанню відкритих даних (даних, представлених у відкритих форматах, якими люди можуть вільно користуватися та ділитися з будь-якою метою). Органи публічного сектору та державні підприємства повинні зробити свої документи доступними в будь-якому попередньо існуючому форматі чи мові та, у відповідних випадках, електронними засобами у форматах, які є відкритими, машинозчитуваними, доступними, доступними для пошуку та повторного використання разом із їхніми метаданими.

Практичні заходи для повторного використання передбачають, що органи публічного сектору повинні обробляти запити на повторне використання документів за допомогою електронних засобів, де це доречно, надаючи їх доступ протягом розумного часу. Вони також повинні вжити необхідних заходів для полегшення онлайн-пошуку та виявлення документів, які вони зберігають. Держави-члени ЄС також повинні сприяти ефективному повторному використанню документів, зокрема, надаючи інформацію про права, викладені в директиві, а також пропонуючи допомогу та вказівки.

Динамічні дані та дані в реальному часі повинні бути доступні для повторного використання відразу після збору через інтерфейс програмування додатків і, де це необхідно, як масове завантаження [215, преамбула та ст. 1]. В зазначених напрямках

необхідним буде адаптація порталів «Ваша Європа» та «Дія», про що зараз і йдеться.

Регламент (ЄС) № 1049/2001 щодо публічного доступу до документів Європейського парламенту, Ради та Комісії, змінений у 2015 році ( Regulation (EU) No 1049/2001 Regarding Public Access to European Parliament, Council, and Commission Documents, Amended in 2015). Регламент, хоча вперше був прийнятий у 2001 році, залишається наріжним каменем прозорості в управлінні ЄС. Він надає громадськості право доступу до документів Європейського парламенту, Ради та Комісії. У 2015 році до Регламенту було внесено поправки, щоб розширити доступ громадськості до документів, тим самим зміцнивши принцип прозорості управлінських рішень в інституціях ЄС.

Мета цього Регламенту полягає в тому, щоб якомога повніше реалізувати право публічного доступу до документів і встановити загальні принципи та обмеження такого доступу відповідно до статті 255(2) Договору про ЄС.

Метою Регламенту є:

– визначати принципи, умови та обмеження на підставі суспільних або приватних інтересів, що регулюють право доступу до документів Європейського парламенту, Ради та Комісії (далі іменуються як «установи»), передбачених статтею 255 Договору про ЄС таким чином, щоб забезпечити максимально широкий доступ до документів;

– встановити правила, що забезпечують якнайпростіше здійснення цього права;

– сприяти належній адміністративній практиці доступу до документів [274, преамбула та ст. 1].

Необхідно надати ширший доступ до документів у випадках, коли установи діють у рамках своїх законодавчих повноважень, у тому числі відповідно до делегованих повноважень, водночас зберігаючи ефективність процесу прийняття рішень установами. Такі документи мають бути максимально доступними.

В принципі, усі документи установ мають бути доступними для громадськості. Проте певні державні та приватні інтереси мають бути захищені шляхом винятків.

Інституції повинні мати право захищати свої внутрішні консультації та обговорення, якщо це необхідно для забезпечення їхньої здатності виконувати свої завдання. Оцінюючи винятки, установи повинні брати до уваги принципи законодавства Співтовариства щодо захисту персональних даних у всіх сферах діяльності ЄС. Будь-який громадянин ЄС та будь-яка фізична чи юридична особа, яка проживає або має зареєстрований офіс у державі-члені ЄС, має право доступу до документів установ відповідно до принципів, умов та обмежень, визначених у Регламенті [274, ст. 6].

Як бачимо, є певні обмеження у доступі до документів установ державного та приватного сектору. Наявність таких меж, як стандарту забезпечення принципу публічності в ЄС, є суттєвою в умовах правового режиму воєнного стану та запитів на відкритість всієї інформації органів влади в сучасній Україні.

Комюніке COM(2017) 2 Final «Підвищення прозорості прийняття рішень в ЄС», 2017 року (Communication COM(2017) 2 Final on «Enhancing Decision-Making Transparency in the EU»). У цьому Комюніке викладено стратегію Європейської Комісії щодо підвищення публічності прийняття рішень. Воно окреслює заходи для розширення доступу громадськості до інформації про процеси прийняття рішень в ЄС, особливо в сферах, що включають консультації, діалог із зацікавленими сторонами та оцінку впливу. Воно підкреслює необхідність більшої публічності та відкритості для зміцнення демократичної підзвітності в ЄС.

Комісія зробила кілька важливих кроків для підвищення прозорості процесів законотворчості та реалізації політики, включно з контактами із зацікавленими сторонами та лобістами. У ширшій програмі публічності рішень право на доступ до документів є важливою частиною підходу Комісії до публічності. На додаток до надання доступу до документів, якими вона володіє відповідно до Регламенту 1049/2001 (про який йшлося вище), Комісія також активно оприлюднює, зручним для користувача способом, широкий спектр інформації та документів як у своїх різноманітних публічних реєстрах, так і на своїх веб-сторінках [204].

Цікавим з точки зору забезпечення принципу публічності є перелік «гравців», які впливають на прийняття управлінських рішень в публічному просторі, де окрім

зацікавлених сторін (до яких відносять органи влади, населення в цілому, громади та спільноти, політичні партії, інституції громадянського суспільства, дослідників, експертне середовище, активістів, правозахисників тощо) відносять ще й лобістів, не ототожнюючи їх із зацікавленими сторонами.

Регламент (ЄС) 2021/694 про створення програми Цифрова Європа, 2021 року (Regulation (EU) 2021/694 on the Establishment of the Digital Europe Programme). Регламент містить положення, які сприяють прозорості цифрового управління та процесів прийняття рішень у ЄС. Він підтримує цифрову трансформацію, одночасно гарантуючи, що всі публічні дані та рішення щодо цифрової політики є прозорими, доступними та оприлюдненими через цифрові платформи, таким чином підтримуючи принцип публічності в управлінських рішеннях.

Програма «Цифрова Європа» реалізується в тісній координації з іншими програмами ЄС, якщо це можливо, і має на меті:

- зміцнювати та сприяти розвитку потенціалу Європи в ключових сферах цифрових технологій шляхом широкомасштабного розгортання;
- у приватному секторі та сферах суспільного інтересу, щоб розширити поширення та використання ключових цифрових технологій Європи, сприяючи цифровій трансформації та доступу до цифрових технологій [272, ст. 3 у перекладі автора].

Програма має п'ять взаємопов'язаних конкретних цілей:

Конкретна ціль 1 – Високопродуктивні обчислення.

Конкретна ціль 2 – Штучний інтелект.

Конкретна ціль 3 – Кібербезпека та довіра.

Конкретна ціль 4 – Розширені цифрові навички.

Конкретна ціль 5 – Розгортання та найкраще використання цифрового потенціалу та сумісності [272, ст. 4 у перекладі автора].

Як бачимо, з п'яти цілей, як мінімум три містять складові публічності.

Регламент (ЄС) 2019/788 про Європейську громадянську ініціативу, 2019 року (Regulation (EU) 2019/788 on the European Citizens' Initiative). Регламент переглядає та зміцнює початкову основу для Європейської громадянської ініціативи, яка

дозволяє громадянам ЄС брати безпосередню участь у розробці політики ЄС. Він передбачає більшу прозорість у реєстрації, перевірці та комунікації громадянських ініціатив, що сприяє відкритості процесів прийняття рішень в ЄС. Регламент спрямований на те, щоб зробити європейську громадянську ініціативу більш доступною, менш обтяжливою та простішою у використанні для організаторів і прихильників, а також посилити подальшу діяльність, щоб повністю реалізувати її потенціал як інструменту для стимулювання дебатів. Застосування положень Регламенту також сприяють участі якомога більшої кількості громадян у демократичному процесі прийняття рішень ЄС.

Для досягнення цих цілей процедури та умови, необхідні для європейської громадянської ініціативи, мають бути ефективними, прозорими, зрозумілими, простими, зручними, доступними для людей з обмеженими можливостями та пропорційними характеру цього інструменту. Вони повинні досягти розумного балансу між правами та обов'язками та повинні забезпечити належну перевірку та реакцію Комісії на дійсні ініціативи.

Регламентом пропонується встановити мінімальний вік для підтримки ініціативи. Такий мінімальний вік має відповідати віку, з якого громадяни мають право голосувати на виборах до Європейського парламенту. Для того, щоб посилити участь молодих громадян у демократичному житті ЄС і таким чином досягти повного потенціалу європейської громадянської ініціативи як інструменту демократії участі, держави-члени ЄС, які вважають це доцільним, повинні мати можливість встановити мінімальний вік для підтримки ініціативи у віці 16 років і повинні повідомити про це Комісію. Комісія повинна періодично переглядати функціонування європейської громадянської ініціативи, в тому числі щодо мінімального віку для підтримки ініціатив. Державам-членам ЄС пропонується розглянути можливість встановлення мінімального віку 16 років відповідно до їхнього національного законодавства.

Кожен громадянин ЄС, який досяг повноліття, яке дозволяє голосувати на виборах до Європейського парламенту, має право підтримати ініціативу, підписавши заяву про підтримку. Відповідно до чинного законодавства, держави-



члени ЄС та Комісія забезпечують, щоб люди з обмеженими можливостями могли реалізувати своє право на підтримку ініціатив і мали доступ до всіх відповідних джерел інформації про ініціативи нарівні з іншими громадянами.

Ініціатива є правомірною, якщо:

- вона отримала підтримку принаймні одного мільйона громадян ЄС відповідно до статті 2(1) («підписанти») від принаймні однієї чверті держав-членів; і
- принаймні в одній чверті держав-членів кількість підписантів принаймні дорівнює мінімальній кількості, встановленій у Додатку I, що відповідає кількості членів Європейського Парламенту, обраних у кожній державі-члені, помноженій на загальну кількість депутатів Європейського парламенту на момент реєстрації ініціативи [270, преамбула та ст. 2, 3 у перекладі автора].

Постанова Ради (ЄС) 2022/2065 про Акт про цифрові послуги (DSA), 2022 року (Council Regulation (EU) 2022/2065 on the Digital Services Act (DSA)). DSA запроваджує нові зобов'язання щодо прозорості для онлайн-платформ і цифрових сервісів, що вимагає від платформ бути прозорими щодо своїх процесів прийняття рішень, включаючи модерацію вмісту та рекламну політику, що опосередковано впливає на публічність процесів публічного управління, встановлюючи стандарти цифрової прозорості та публічності.

Особливу увагу в межах нашого дослідження викликає концепція «розповсюдження для громадськості», яка використовується в цьому Регламенті. Вона передбачає надання інформації потенційно необмеженій кількості осіб, що означає надання інформації легкодоступної для одержувачів послуги загалом без подальших дій з їхнього боку. При користуванні такими послугами необхідна інформація надається незалежно від того, чи дійсно ці користувачі здійснюють доступ до відповідної інформації. Якщо доступ до інформації вимагає реєстрації або допуску до групи одержувачів послуги, така інформація повинна вважатися поширеною для громадськості лише тоді, коли одержувачі послуги, які бажають отримати доступ до інформації, автоматично реєструються або допущені до користування цією інформацією автоматично (без рішення людини) або за дозволом розпорядника інформації, кому надати доступ [269, п. 74 у перекладі автора].

Також DSA передбачає контроль і відповідальність постачальників посередницьких цифрових послуг не тільки за якість самої послуг, але і за порушення принципу нейтральності. Якщо постачальник посередницьких послуг навмисно співпрацює з одержувачем послуг для здійснення незаконної діяльності, послуги не повинні вважатися такими, що були надані нейтрально, і тому постачальник не повинен мати змоги отримати вигоди від звільнення від відповідальності, що передбачено в цьому Регламенті. Так має бути, наприклад, якщо постачальник пропонує свої послуги з основною метою сприяння незаконній діяльності, наприклад, чітко вказуючи, що його метою є сприяння незаконній діяльності або, що його послуги підходять для цієї мети [269, п. 82 у перекладі автора].

В інтересах ефективності та дієвості Комісія повинна провести загальну оцінку цього Регламенту. Зокрема, ця загальна оцінка повинна стосуватися, серед іншого, обсягу послуг, які охоплюються цим Регламентом, взаємодії з іншими правовими актами, впливу цього Регламенту на функціонування внутрішнього ринку, зокрема щодо цифрових послуг, реалізації кодексів поведінки, зобов'язання призначити законного представника, заснованого в ЄС, вплив зобов'язань на малі та мікропідприємства, ефективність механізму нагляду та примусового виконання та вплив на право на свободу вираження поглядів та інформації [269, п. 150 у перекладі автора]. Останнє свідчить не просто про наявність та правову регламентацію процедури, але й про закладений механізм її періодичного перегляду, що є необхідною складовою у сучасному суспільстві, де цифровий сектор послуг розвивається швидше ніж будь-який інший сектор економіки.

Регламент (ЄС) 2018/1725 про захист персональних даних установами ЄС, 2018 року (Regulation (EU) 2018/1725 on the Protection of Personal Data by EU Institutions). Регламент встановлює стандарти обробки персональних даних установами ЄС. Він містить положення про прозорість і відкритість, які вимагають від органів ЄС бути прозорими щодо того, як обробляються та використовуються персональні дані, таким чином підтримуючи більш широкий принцип публічності в прийнятті рішень у ЄС.

Особи, чії особисті дані обробляються установами та органами ЄС в будь-якому контексті, наприклад, тому що вони працюють у цих установах та органах, повинні бути захищені. Регламент не повинен застосовуватися до обробки персональних даних померлих осіб. Він також не поширюється на обробку персональних даних, які стосуються юридичних осіб і, зокрема, підприємств, заснованих як юридичні особи, включаючи назву та форму юридичної особи та контактні дані юридичної особи. Щоб запобігти створенню серйозного ризику обходу, захист фізичних осіб має бути технологічно нейтральним і не залежати від використовуваних методів [273, п. 15-16 у перекладі автора].

Принципи захисту даних повинні застосовуватися до будь-якої інформації щодо ідентифікованої фізичної особи. Інформацією про фізичну особу, яка піддається ідентифікації, слід вважати персональні дані, які пройшли псевдонімізацію і які можна було б віднести до фізичної особи за допомогою додаткової інформації. Щоб визначити, чи можна ідентифікувати фізичну особу, слід враховувати всі засоби, які, ймовірно, будуть використані, наприклад, виділення контролером або іншою особою для прямої чи опосередкованої ідентифікації фізичної особи. Щоб з'ясувати, чи є обґрунтована ймовірність використання засобів для ідентифікації фізичної особи, слід брати до уваги всі об'єктивні фактори, такі як витрати та час, необхідний для ідентифікації, беручи до уваги доступні технології на момент ідентифікації.

Відповідно до принципу підзвітності, якщо інституції та органи ЄС передають персональні дані в межах однієї установи чи органу ЄС, а одержувач не є частиною контролера, або до інших установ чи органів ЄС, вони повинні перевірити, чи потрібні такі персональні дані для законного виконання завдань, що належать до компетенції одержувача. Зокрема, за зверненням одержувача щодо передачі персональних даних контролер повинен перевірити наявність відповідної підстави для законної обробки персональних даних та компетентність одержувача [273, п. 24 у перекладі автора].

Отже в загальноєвропейському законодавстві ми бачимо врегулювання питань передачі та доступу до відомостей у межах відомчої й міжвідомчої взаємодії органів

влади однієї та декількох країн, а також в межах всього ЄС як єдиної міждержавної інституції. Україні доведеться прилаштовуватися до таких вимог до впровадження принципу публічності на рівні міждержавної взаємодії.

Можна підвести підсумок, що у період з 2015 по 2024 роки ЄС запровадив кілька законодавчих ініціатив для сприяння прозорості та забезпечення принципу публічності управлінських рішень. Ключові документи, такі як Загальний регламент захисту даних (GDPR 2016 р.), Директива про відкриті дані (2019 р.), Директива про захист інформаторів (2019 р.) і поправки до Регламенту № 1049/2001 (2015 р.) щодо публічного доступу до документів відображають тверду прихильність до відкритості та публічного доступу до інформації. Останні нормативні акти, наприклад Акт про цифрові послуги (2022 р.) і Програма «Цифрова Європа» (2021 р.), поширюють регламентовані засади принципу публічності на цифрову сферу, гарантуючи, що принцип публічності залишається центральним у підході ЄС до управління та прийняття рішень. Такі законодавчі зусилля підкреслюють зобов'язання ЄС сприяти створенню прозорості, підзвітності та відкритої системи управління, яка залишається адаптованою до цифрового ландшафту, що розвивається, і реагує на потреби громадян і зацікавлених сторін.

Також можна відзначити, що правове поле також трактує принцип публічності у прийнятті управлінських рішень в межах запропонованого нами принципу функціональної диференціації, включаючи в зазначений функціонал складові: відкритість, прозорість, підзвітність, громадська участь, гласність (доступність інформації), інформаційна безпека, правові гарантії (включно з відповідальністю для фізичних і юридичних осіб в публічному та приватному секторі), відкритість до перевірки, етичні стандарти (серед останніх особлива увага зосереджується на забезпеченні нейтральності та неупередженості під час висвітлення інформації, а також рівність у доступі до технологій цифрових послуг).

## 2.2. Практика застосування принципу публічності в діяльності органів публічної влади

Військова агресія з боку Російської Федерації зумовила глибокі зміни в житті України, що торкнулися також функціонування всіх галузей публічного управління. Спершу система публічного управління була частково паралізована, однак швидко виникла необхідність пристосувати процеси прийняття публічно-управлінських рішень до умов воєнного стану, що потребувало оперативного переходу на «військові рейки» та ухвалення рішень у надзвичайних обставинах, що визначили нові пріоритети в управлінській діяльності. У цих умовах органи публічної влади були змушені модифікувати підходи до забезпечення публічності своєї діяльності, зокрема – вимоги щодо участі громадян у процесах ухвалення рішень, принципи публічності, що потребували адаптації до нових реалій.

Одночасно важливим залишається завдання забезпечення належного рівня інформування суспільства про процеси управління на різних рівнях, адже це є важливою умовою для взаємодії органів влади та громадськості, збереження економічної стабільності та соціальної згуртованості. Разом з тим, у цьому процесі доводиться враховувати специфічні вимоги безпеки, зокрема інформаційної, що стають особливо критичними в умовах воєнного стану. Відтак, виникає необхідність пошуку балансу між дотриманням принципів публічності у здійсненні повноважень органами публічної влади та забезпеченням належного рівня безпеки, що є новим викликом для сучасного публічного управління в Україні.

У зв'язку з воєнним станом на початку повномасштабного вторгнення у лютому-березні 2022 року частина органів влади – розпорядників інформації з певних безпекових міркувань заблокували доступ до публічної інформації (офіційні веб-сторінки органів влади або їх частини, набори відкритих даних тощо). Наприклад, відповідно до підпункту четвертого пункту 1 постанови КМУ № 263 від 12 березня 2022 року роботу Єдиного державного веб-порталу відкритих даних, утримувачем та розпорядником якого є Міністерство цифрової трансформації

України, було призупинено [33]. В серпні 2022 року робота Єдиного державного веб-порталу відкритих даних була відновлена.

Упродовж 2022 року ситуація поступово стала покращуватися. Акцентуємо увагу, що законодавство про доступ до публічної інформації не передбачає особливих норм обмеження доступу до публічної інформації в умовах воєнного стану. Тобто, всі розпорядники публічної інформації під час вирішення питань доступу до певної інформації мають керуватися Законом України «Про доступ до публічної інформації» [114].

Відповідно до нормативного регулювання набори даних, що підлягають оприлюдненню, оприлюднюються за такими принципами:

- відкритість інформації у формі відкритих даних, крім інформації, яка законом віднесена до інформації з обмеженим доступом, а також інформації, яка не підлягає оприлюдненню згідно із Законом України «Про доступ до публічної інформації»;

- оперативність, яка полягає у забезпеченні своєчасного оновлення публічної інформації на Єдиному державному веб-порталі відкритих даних, а також доступність використання (у машиночитаному форматі, безоплатно, тощо) [33].

Викликає питання і перелік органів влади-розпорядників інформації. Він є досить широким, тому не вбачаємо за потрібне перелічувати весь список, а спробуємо класифікувати. Відповідно до законодавства України органи влади – розпорядники інформації можна класифікувати на такі основні групи:

Органи державної влади:

- Верховна Рада України (парламент);
- Президент України;
- КМУ та інші центральні органи виконавчої влади (міністерства, відомства, служби, національні агентства тощо), їхні структурні підрозділи на місцях;
- місцеві державні адміністрації;
- суди та органи правосуддя;
- правоохоронні органи (Національна поліція, прокуратура, Служба безпеки України тощо).

Органи місцевого самоврядування:

- сільські, селищні, міські ради та їхні виконавчі органи;
- сільський, селищний, міський голова;
- обласні та районні ради;
- інші органи, уповноважені здійснювати повноваження місцевого самоврядування.

Суб'єкти господарювання, які виконують делеговані повноваження:

- підприємства, установи, організації (державні або комунальні), які виконують делеговані повноваження або надають певні адміністративні послуги населенню.

Юридичні особи публічного права:

- державні та комунальні підприємства, організації та установи, створені для виконання певних функцій в інтересах громадськості (наприклад, державні університети, лікарні, комунальні підприємства тощо) [узагальнено автором на основі 114, 138, 139, 157].

Окрему категорію в класифікації суб'єктів – розпорядників публічної інформації складають суб'єкти, які володіють інформацією, що становить суспільний інтерес. До цієї групи суб'єктів є багато питань, оскільки її розуміння лише тільки складається в публічно-управлінському дискурсі та практиці, і наповнення цієї групи постійно розширюється через розвиток та ускладнення суспільних відносин. Ці суб'єкти не мають жорсткої нормативної регуляції як органи влади, але з іншого боку, не можна сказати, що вони знаходяться поза правовим регулюванням та контролем з боку держави. До суб'єктів, які володіють інформацією, що становить суспільний інтерес, належать:

- юридичні особи, що отримують бюджетні кошти або управлінські функції на основі делегування;
- приватні суб'єкти, що виконують важливі для суспільства функції або надають послуги, значимі для громадян (наприклад, постачальники електроенергії, водопостачання, медичні установи, що працюють на основі контрактів з державою);

– суб'єкти господарювання, які прирівнюються до розпорядників інформації, зобов'язаних оприлюднювати та надавати за запитами інформацію, оскільки володіють інформацією про стан довкілля; якість харчових продуктів і предметів побуту; про аварії, катастрофи, небезпечні природні явища та інші надзвичайні події, що сталися або можуть статися і загрожують здоров'ю та безпеці громадян; іншою інформацією, що становить суспільний інтерес (суспільно необхідною інформацією);

– якщо вийти за межі підходу класифікації виключно за підставою розпорядження публічною інформацією, а звернутися до обов'язку підзвітності та прозорості діяльності до цієї групи суб'єктів будуть належати особи, перелічені в Законі України «Про запобігання корупції» та «Про запобігання загрозам національній безпеці, пов'язаним із надмірним впливом осіб, які мають значну економічну та політичну вагу в суспільному житті (олігархів)», а це досить широке коло осіб, які прирівнюються до осіб, уповноважених на виконання функцій держави або місцевого самоврядування, представники громадських об'єднань, наукових установ тощо, які входять до складу конкурсних та дисциплінарних комісій, Громадської ради доброчесності та інших інституцій громадянського контролю, кандидати на виборчі посади тощо [узагальнено автором на основі 116, 117], а також суб'єкти лобіювання (після набрання чинності Законом) та сторони соціального діалогу згідно з відповідними законами [узагальнено автором на основі 116, 136].

Така класифікація суб'єктів-розпорядників інформації та осіб, які до них прирівнюються, покликана забезпечити реалізацію принципу публічності у діяльності органів публічної влади, а також суб'єктів, які мають значимий вплив на громадськість, і реалізацію публічних інтересів.

Багато експертів пов'язують успіх місцевого економічного розвитку саме із реалізацією принципу публічності в ньому. Розглядаючи місцевий економічний розвиток як партисипативний процес, до якого залучені зацікавлені сторони громади та метою якого є стале економічне зростання на місцевому рівні та підвищення якості життя мешканців [79, с. 6], експерти наголошують на провідній ролі засад



публічності у розбудові балансу інтересів зацікавлених сторін та забезпеченні підтримки населення щодо впроваджуваних реформ.

Публічність реформ та демократичних процесів означає розуміння, усвідомлення суспільством цілей та наслідків реформ, можливість участі різних груп суспільства, громадських організацій, політичних партій тощо у процесі сутнісних змін в державі на її різних етапах.

Основні напрямки удосконалення забезпечення принципу публічності на практиці полягають у запровадженні в Україні реформ, що визначають напрями відносин між органами публічної влади і громадськості. Демократія передбачає активну участь громадян в управлінні державними справами, та їх здатність впливати на публічно-управлінські рішення. Діяльність органів публічної влади повинна базуватись на можливості безперешкодної інформованості громадян про реальний стан суспільних справ. У контексті Стратегії сталого розвитку «Україна-2030» закріплено основні напрями запланованих реформ. Європейський та американський досвід показав позитивний результат боротьби з корупцією шляхом забезпечення публічності, а саме оприлюднення діяльності, що показує ефективність роботи органів публічної влади.

Публічність процесу змін на різних рівнях управління полягає у розумінні, усвідомленні суспільством цілей та наслідків реформ, а також можливість участі населення у цих процесах. Насамперед, варто розуміти, що мета всіх реформ в Україні – це побудова сучасної, цифрової та сервісно-орієнтованої держави, розширення можливостей участі громадян у процесі державотворення та публічного управління. Саме тому такий принцип як публічність, потрібно досліджувати та аналізувати як важливий засіб забезпечення інтересів держави та її народу, суверенітету та демократії.

Забезпечення принципу публічності можна розглядати як інструмент взаємозв'язку між органами публічної влади та громадянським суспільством. Ефективне публічне управління можливе за досягнення консенсусу між народом, який є носієм суверенітету та влади, а також органами публічної влади. З іншого боку принцип публічності полягає в обов'язку органів публічної влади здійснювати

свої функції і повноваження від імені держави, у встановлений законом порядок та за рахунок визначених законом джерел. Український народ делегує повноваження органам публічної влади, які визначаються Конституцією і законами України. Фінансування державних органів здійснюється централізованими і децентралізованими фондами коштів з метою забезпечення діяльності відповідних суб'єктів владних повноважень щодо реалізації ними своїх функцій.

Що стосується забезпечення принципу публічності на місцевому рівні, то однією із прогалин чинного законодавства є відсутність положень, які б регламентували процедури участі громадян та неурядових громадських організацій у розбудові місцевого економічного розвитку, зокрема у бюджетному процесі (ним не передбачено ані необхідності, ані форм, ані умов залучення громадськості). Але створення комплексного прозорого, відкритого та підзвітного інституційно-організаційного механізму для управління фінансами та комунальним майном є обов'язковою умовою ефективності місцевого економічного розвитку [78, с. 11].

Для забезпечення прозорості, відкритості та підзвітності бюджетного процесу та місцевого економічного розвитку в цілому, громади можуть запровадити наступні форми громадської участі:

- збір пропозицій від громадськості під час планування бюджету;
- громадська експертиза;
- консультації з громадськістю та онлайн-консультації з питань бюджету;
- громадський бюджетний контроль та громадський (учасницький) аудит;
- загальні збори громадян;
- громадські слухання з питань бюджету;
- місцеві ініціативи;
- електронні петиції;
- громадська експертиза місцевого бюджету;
- фінансова підтримка інститутам громадянського суспільства на реалізацію соціально-культурних проєктів та заходів;
- бюджет участі – інструмент комунікації влади і громади [28, с. 17-20].

Як це може виглядати на практиці функціонування територіальних громад. Порядок процедури громадських слухань визначається у Статуті територіальної громади або окремим документом – Положенням про громадські слухання в територіальній громаді. Оскільки рішення про місцевий бюджет є суспільно важливим документом для розвитку громади, проведення місцевими органами влади, що відповідальні за процес складання проєкту бюджету, консультацій із громадянами та бізнесом щодо його змісту – важливий індикатор відкритості та прозорості політичного процесу на місцевому рівні. Залучення громадян та бізнесу до таких консультацій можливо шляхом: надсилання пропозицій у письмовій формі на електронну адресу; проведення публічного громадського обговорення; проведення публічного експертного обговорення; проведення публічних зустрічей із зацікавленими сторонами (ініціативними групами громадян та бізнес-об'єднаннями) щодо конкретних проблемних питань місцевої політики; проведення інших публічних заходів, визначених місцевими органами влади [79, с. 11].

Аби громадяни та бізнес були впевненими, що місцева влада готова не лише до консультування щодо змісту бюджетної політики, але й до співпраці та реагування на надані пропозиції, доцільно забезпечити для громадськості можливість відстежувати свій внесок у процес складання місцевого бюджету та забезпечення місцевого економічного розвитку в цілому, що можна зробити, наприклад, шляхом оприлюднення на вебсайті місцевої ради:

- інформації щодо результатів проведення консультацій та погоджувальних нарад;
- переліку пропозицій, що були надані громадськістю, із зазначенням стану їх врахування.
- інформації щодо проведення консультацій та обговорень у вигляді окремого додатку до проєкту рішення про місцевий бюджет.

Зазначене стане свідченням того, що пропозиції громадян були почуті місцевою владою, опрацьовані або використані при складанні проєкту місцевого бюджету, а відповідно – дотриманий принцип публічності [79, с. 23-24].

Ще одним важливим інструментом забезпечення публічності в публічному управлінні сучасного етапу розвитку суспільства є діджиталізація. Громадяни мають можливість приймати участь в управлінні державою або територіальною громадою за допомогою інформаційних технологій. Референдуми, голосування, громадські бюджети, консультації та опитування можуть здійснюватися в електронній формі, рахунки стають безготівковими, документообіг – електронним, електронні медичні картки, транспортні картки, учнівські щоденники, тощо – все це було цілями Міністерства трансформації України до 2024 року [103].

Результати управління публічними фінансами контролюються та стають все доступнішими для громадян. В цьому доведенні інформації до громадськості і полягає принцип публічності, у фінансовому контролі і оприлюдненні, опублікуванні результатів діяльності органів публічної влади. Публічність сприяє їх ефективності. Щорічні звіти Рахункової палати, доповіді та виступи у ВРУ, її комітетах, інших ЦООВ, тощо забезпечують принцип публічності конституційного процесу. Отже, організаційно-управлінська та правова система України знаходиться в стані реформування, відбувається активна цифрова трансформація, усі адміністративні послуги поступово перетворюються на зручні онлайн-сервіси, відповідно розширюються можливості доступності населення до прийняття управлінських рішень, а публічність розглядається, зокрема, і як частина забезпечення загальнодержавного та місцевого розвитку.

Для того, щоб зрозуміти як це працює на практиці, можна звернутися до Рейтингу прозорості міст. Програма «Transparent cities/Прозорі міста» здійснює за оновленою методологією оцінку прозорості для 100 найбільших міст України. Ця методологія дозволяє оцінити, наскільки міські ради виконують нормативні вимоги щодо оприлюднення інформації на офіційних сайтах та впроваджують ефективні практики прозорого управління на місцевому рівні. За чотири роки перед повномасштабним вторгненням середній показник прозорості цих міст в Україні зріс на 59,5% [150].

Оцінювання прозорості міст за методологією Програми «Transparent cities/Прозорі міста» відбувається за 84 індикаторами у 14 галузях діяльності органів

місцевого самоврядування: «Інформація про роботу органу місцевого самоврядування», «Соціальні послуги», «Доступ та участь», «Закупівлі», «Житлова політика», «Фінансова та матеріальна допомога, гранти», «Інвестиції та економічний розвиток», «Бюджетний процес», «Кадрові питання», «Землекористування та будівельна політика», «Антикорупційна політика та професійна етика», «Комунальні підприємства», «Комунальне майно», «Освіта» [150]. В контексті нашого дослідження нас більш за все цікавлять галузі «Доступ та участь», «Інформація про роботу органу місцевого самоврядування», «Антикорупційна політика та професійна етика». З іншого боку галузі «Фінансова та матеріальна допомога, гранти», «Бюджетний процес», «Інвестиції та економічний розвиток», «Кадрові питання» та інші також містять аспекти публічності в своїй реалізації.

Так індикаторами для вимірювання успішності забезпечення напряму «Інформація про роботу органу місцевого самоврядування» є:

Чи оприлюднюються на офіційному вебсайті протоколи засідань координаційного органу міської ради (президії, колегії, погоджувальної ради, депутатського дня, зборів тощо), якщо такий створено?

Чи оприлюднюється інформація про детальний робочий план міського голови та виконавчих органів міської ради на тиждень/день?

Чи можливо на вебсайті міської ради ознайомитися з оголошеннями, анонсами, повідомленнями ради, виконавчого комітету, інших виконавчих органів ради, комунальних підприємств, установ та організацій?

Чи оприлюднені на офіційному вебсайті протоколи пленарних засідань чергових сесій міської ради?

Чи оприлюднюються проекти рішень за 10 робочих днів до дати їх розгляду на засіданні виконавчого комітету?

Чи доступний на офіційному вебсайті архів протоколів засідань постійних комісій ради?

Чи доступні на офіційному вебсайті місцевої ради імена та контактні дані депутатів: а) стаціонарний робочий або мобільний телефон; б) посилання на

персональну сторінку в соціальній мережі; в) електронна пошта (або форма для звернень на вебсайті); г) адреса приймальні (або замість звичайної адреси – посилання на Інтернет-приймальню); г) імена та прізвища помічників?

Чи зберігаються в архіві на офіційному вебсайті протоколи засідань виконавчого комітету? [150]

Для напряму діяльності органів місцевого самоврядування «Доступ та участь» є:

Чи може громадськість безперешкодно відвідувати засідання постійних комісій ради?

Чи може громадськість відвідувати засідання координаційного органу міської ради, якщо такий створено (президія, колегія, погоджувальна рада тощо)?

Чи оприлюднено на офіційному або іншому спеціалізованому вебсайті міської ради інформацію про бюджет участі?

Чи оприлюднюються проекти рішень ради за 10 робочих днів до дати їх розгляду на пленарному засіданні чергової сесії ради?

Чи затверджено та оприлюднено Перелік наборів відкритих даних для оприлюднення міською радою, виконавчими органами та юридичними особами, які фінансуються з міського бюджету? Набори даних, що мають оприлюднюватися відповідно до Положення про набори даних, затвердженого Постановою КМУ від 21 жовтня 2015 року № 835 [127].

Чи оприлюднюється повний порядок денний чергових сесій з переліком усіх проектів рішень, які планується розглянути, за 10 днів до проведення першого пленарного засідання сесії ради?

Чи можна надіслати запит на інформацію, звернення чи лист до ради, її органів з використанням мережі Інтернет, засобів електронного зв'язку? [150]

В межах напряму «Антикорупційна політика та професійна етика» цікавими для нашого дослідження індикаторами є:

Чи ухвалено та оприлюднено Кодекс депутатської етики або інший документ локального характеру? Чи містить цей документ принципи недискримінації та гендерної рівності?

Чи ухвалено та оприлюднено Кодекс етики або інший локальний акт, що регулює правила етичної поведінки посадових осіб місцевого самоврядування, співробітників комунальних підприємств, установ та організацій, товариств, заснованих громадою, або 50 % та більше акцій (часток) у статутному капіталі яких належать територіальній громаді, а також організацій, які частково фінансуються громадою? Чи містить документ принципи недискримінації та гендерної рівності?

Чи визначено порядок та шляхи запобігання і врегулювання конфлікту інтересів членів виконавчого комітету міської ради?

Чи використовує місто власний інструмент запобігання корупції (антикорупційна програма, план доброчесності або інший документ, що системно зорієнтований на виявлення та мінімізацію корупційних ризиків)? [150]

Зазначимо, що на другому році війни міста показали помірні результати. Хоча 12 міст покращили свої показники, піднявшись із категорії «непрозорих» до «частково прозорих», більшість міст залишаються «непрозорими». На це вплинули різні чинники, зокрема нерівні можливості, недостатня мотивація органів місцевого самоврядування та різні умови безпеки. З іншого боку міста України все одно демонструють поступову динаміку до покращення щодо різних складових публічності (за показниками, описаними вище) (див. додаток В).

Метою нашого дослідження є не проаналізувати всі індикатори, які забезпечують реалізацію принципу публічності на місцях, а продемонструвати можливості та різноманітність цих інструментів, а також наголосити на взаємній відповідальності та важливості всіх суб'єктів публічної взаємодії (органів влади, окремих посадовців, підприємств, громадянського суспільства тощо) у забезпеченні принципу публічності в прийнятті управлінських рішень.

Аналіз законодавства та практики застосування принципів публічності в діяльності органів влади демонструє, що взаємодія суб'єктів-розпорядників інформації з громадськістю щодо забезпечення принципу публічності в прийнятті управлінських рішень базується на кількох ключових складових. Вона включає організаційну структуру, яка представлена органами публічної влади, прирівняними

до них суб'єктами та суб'єктами, які володіють інформацією, що становить суспільний інтерес (див. рис. 2.1).



Рис. 2.1. Взаємодія суб'єктів-розпорядників інформації з громадськістю щодо забезпечення принципу публічності в прийнятті управлінських рішень (відповідно до складових принципу) [розроблено автором]

Кожен із цих суб'єктів має певні обов'язки та завдання з метою забезпечення принципу публічності, реалізуючи свої функції відповідно до нижчезазначених складових.

1. Відкритість. Суб'єкти-розпорядники забезпечують вільний доступ громадськості до інформації про свою діяльність, структуру, повноваження, плани та ресурси відповідно до законодавства України (див підрозділ 2.1 дослідження).



Зокрема, органи публічної влади публікують регулярні звіти та відкривають доступ до документів, що не містять обмежень, пов'язаних із державною таємницею.

2. Прозорість. Усі процеси прийняття рішень повинні бути максимально зрозумілими для громадськості. Це включає доступ до інформації про процедури прийняття рішень, участь у засіданнях чи громадських обговореннях. Зокрема, для підвищення прозорості суб'єкти публічного управління запроваджують інструменти онлайн-трансляцій та публікацій рішень.

3. Підзвітність. Органи влади та прирівняні до них суб'єкти зобов'язані надавати регулярні звіти щодо результатів своєї діяльності та виконаних функцій, відповідаючи перед громадськістю за ухвалені рішення. Це включає як фінансову, так і адміністративну підзвітність, яка забезпечує контроль і відповідальність перед суспільством.

4. Громадська участь. Громадськість має право брати участь у процесах ухвалення управлінських рішень, що реалізується через громадські слухання, обговорення, електронні консультації, звернення та інші інструменти. Суб'єкти-розпорядники активно залучають громадян, зокрема для оцінки нових ініціатив і політик, що забезпечує врахування інтересів суспільства.

5. Доступність інформації. Інформація повинна бути доступною в зручних для громадян форматах, зокрема в цифровому вигляді, мовами національних меншин та з урахуванням потреб осіб із обмеженими можливостями. Доступність забезпечується через інформаційні портали, соціальні мережі та відкриті архіви.

6. Інформаційна безпека. Забезпечення захисту інформації від несанкціонованого доступу є важливим аспектом взаємодії. Суб'єкти зобов'язані захищати персональні дані громадян та інформацію, яка має стратегічне значення для національної безпеки, водночас не обмежуючи доступ до суспільно важливої інформації.

7. Правові гарантії. Законодавче забезпечення принципу публічності включає регламентування засад і процедур публічності, а також відповідальність за порушення права громадськості на доступ до інформації. Відповідно до законодавства, передбачені гарантії, що захищають громадян від обмежень у

доступі до інформації, та можливість оскарження в суді випадків неправомірної відмови у доступі.

8. Відкритість до перевірки. Суб'єкти-розпорядники сприяють незалежним аудиторам, перевіркам та моніторингу своєї діяльності як з боку громадськості, так і спеціалізованих органів, що дозволяє встановлювати рівень виконання зобов'язань та дотримання стандартів публічності.

9. Етичні стандарти. Дотримання етичних принципів посадовцями, які беруть участь у процесах інформування та комунікації з громадськістю. Етичні стандарти регулюють конфлікти інтересів, корупційні ризики та забезпечують чесність і добропорядність посадових осіб. Етичних стандартів мають дотримуватися всі учасники публічної взаємодії, а не тільки органи влади (їх повноважні представники). Відповідальність за порушення етики також мають нести представники бізнес-структур, громадських організацій, медіа тощо.

Зазначені складові створюють ефективну систему публічної взаємодії, в якій суб'єкти-розпорядники інформації взаємодіють із громадськістю, підвищуючи довіру до державних інститутів та зберігаючи баланс між прозорістю діяльності та безпековими вимогами.

2.3. Основні виклики та проблеми забезпечення принципу публічності у процесі прийняття управлінських рішень у сучасних умовах

На сьогодні в Україні суб'єкти прийняття публічно-управлінських рішень стикаються з додатковими викликами, зумовленими не лише встановленим правовим режимом воєнного стану, а й необхідністю подальшої демократизації і діджиталізації публічного управління у контексті євроінтеграційних прагнень нашого суспільства. На процес прийняття публічно-управлінських рішень, перш за все, впливають безпекова та ціннісна складові суспільного життя, а також зміна алгоритмів взаємодії суспільства та органів влади в специфічних умовах війни.

Проте правовий режим воєнного стану не тільки не знімає з порядку денного питання вдосконалення механізмів прийняття публічно-управлінських рішень, але й актуалізує їх. Додатковим чинником, що провокує необхідність перегляду процесу прийняття публічно-управлінських рішень в Україні є здійснення системних реформ в контексті виконання вимог для вступу нашої країни до ЄС та НАТО.

Достовірна поінформованість громадськості щодо управлінських та політичних процесів, які тривають в державі, громадська активність, її участь в процесах прийняття управлінських рішень, інші складові реалізації принципу публічності здійснення влади є ознаками сталих демократій, і Україна обрала шлях саме такого розвитку. Додатково зазначені процеси набувають значення в суспільстві під час війни з метою уникнення паніки серед населення, підвищення довіри до представників влади, попередження розповсюдження неправдивої інформації та негативного інформаційно-психологічного впливу на населення тощо. З іншого боку є види інформації завчасне чи некоректне висвітлення яких може нашкодити інтересам держави. Тому виокремлення та аналіз цих викликів та проблем є актуальною вимогою часу та нашого дослідження зокрема.

Зрозуміло, що війна висунула вимоги до інформації, яка може бути у відкритому доступі. Так, наказ Головнокомандувача Збройних сил України «Про організацію взаємодії між Збройними силами України, іншими складовими сил оборони та представниками засобів масової інформації на час дії правового режиму воєнного стану» від 03.03.2022 № 73 містить перелік інформації, яка має обмеження для оприлюднення [140]. Перш за все, зазначені обмеження стосуються розповсюдження інформації про засоби та сили оборони України, і в наказі особлива увага звернена на ЗМІ, засоби комунікації, соціальні мережі тощо.

Зазначимо, що організаційних та правових перешкод для гарантування публічності у прийнятті публічно-управлінських рішень в умовах воєнного стану не створювалося. З іншого боку всі суб'єкти, зокрема і органи публічної влади, мають усвідомлювати та визначати інформацію, яку вони подають для оприлюднення на предмет можливих загроз для безпеки держави, та значення такої інформації для сил та засобів оборони України.

Наступна особливість процесу прийняття державно-управлінських рішень в Україні в сучасних умовах полягає в тому, що в умовах війни та активізації процесів євроінтеграції фінансова підтримка нашої державі надається, зокрема, і для проведення реформ:

- боротьби з корупцією, що неможливо без забезпечення публічності управління державними ресурсами;
- з розвитку електронного урядування;
- розбудови системи електронного моніторингу публічних закупівель, що вважається міжнародними партнерами одним з досягнень України;
- впровадження електронних послуг та сервісів у галузі охорони здоров'я та освіти, в інших галузях;
- у галузі регіонального розвитку та децентралізації в Україні тощо [29, с. 50; 194].

Уряд України має в свою чергу вживати усіх необхідних заходів задля забезпечення публічності фінансування ЄС діяльності та заходів, на впровадження яких виділяються кошти. Заходи із забезпечення інформаційної взаємодії та обміну інформацією повинні відповідати змісту Посібника із забезпечення інформаційної взаємодії та публічності щодо зовнішніх дій ЄС, затвердженого та опублікованого Європейською Комісією [172; 286].

МВФ також висуває вимоги та вимагає звітності щодо забезпечення публічності в Україні. В межах програм економічної підтримки України МВФ для подальшої підтримки економіки висуває низку умов, серед яких – забезпечення прозорості та відкритості управління державними фінансами, зміцнення системи аудиту, боротьби з корупцією, контролю державних фінансів, що передбачає забезпечення публічного доступу до інформації про державний бюджет та використання державних коштів, забезпечення прав людини та зміцнення демократії в країні [100]. Ще однією з ключових вимог МВФ є забезпечення прозорості та відкритості процесів у реалізації публічних закупівель, з використанням електронної системи закупівель ProZorro [194].

Можна констатувати, що забезпечення органами влади принципу публічності в прийнятті публічно-управлінських рішень за низкою галузей та на всіх рівнях управління в умовах війни є вимогою міжнародних партнерів, а також одним з детермінант надання військової допомоги, участі партнерів у повоєнній відбудові, а також надзвичайно важливим чинником для забезпечення прозорості та верховенства права. Якщо проаналізувати бачення українських науковців та рекомендації міжнародних партнерів можна виокремити декілька базових стратегій.

Перш за все мова йтиме про цифровізацію адміністративних послуг та документообігу. Нині в Україні одним з найпотужніших є сектор інвестицій в цифрову інфраструктуру. Розвиток цифрової інфраструктури здійснюється з метою забезпечення легкого доступу до адміністративних рішень, документів та інформації онлайн, які не становлять державну таємницю. Однією з рекомендацій міжнародних партнерів щодо забезпечення публічності під час війни є створення зручних веб-сайтів та платформ, на яких громадськість матиме доступ до офіційних документів та інформації про рішення, включаючи оновлення в режимі реального часу щодо критичних питань під час війни [194, с. 14].

Наступним напрямом є розвиток в країні заходів, передбачених Цілями сталого розвитку з метою реалізації політики відкритих даних та свободи інформації [50, с. 13]. Якщо це не стосується засобів та діяльності сил оборони України, держава на всіх рівнях має сприяти принципам відкритих даних, щоб державні дані та інформація були легкодоступними для громадськості в машинозчитуваних форматах. Також мова йде про вдосконалення законодавства про свободу інформації, щоб громадяни і ЗМІ мали право запитувати й отримувати публічну інформацію негайно, особливо на рівні місцевого самоврядування [14, с. 31-32].

Для реалізації перелічених заходів необхідним є інформування та освіта громадськості, формування в людей чіткого розуміння що таке «публічна інформація», яка інформація може бути у вільному доступі, а яка в обмеженому. І хоча організувати та впроваджувати такі заходи на сьогодні може бути досить важко (з огляду на те, вони можуть вважатися неперіоритетними та «не на часі»), проте як можливі варіанти таких заходів пропонується: започаткувати інформаційні

кампанії для інформування громадськості про її права на доступ до інформації та участь у процесах прийняття рішень; проводити навчальні програми для управлінців щодо важливості прозорості та їхньої ролі у впровадженні практики відкритого урядування [171; 41].

Черговою проблемою у прийнятті публічно-управлінських рішень та дотримання принципу публічності в цьому процесі є організація та проведення громадських консультацій (з огляду на заходи безпеки під час повітряних тривог тощо). Введення воєнного стану не є підставою для їхнього скасування. На цьому ми наголошували раніше. Для успішності громадських консультацій у воєнний час необхідно адаптувати вже наявні механізми громадських консультацій у процесі прийняття рішень, не пов'язаних із веденням військових дій; активно використовувати цифрові інструменти, публічні зустрічі та консультативні ради громадян, голосування в застосунку «Дія», щоб збирати коментарі та відгуки.

Вибудовування системи незалежного нагляду та підзвітності як складової процесу забезпечення публічності в прийнятті публічно-управлінських рішень можливо через посилення ролі незалежних наглядових органів, таких як омбудсмени або антикорупційні агентства (НАЗК, АРМА), для моніторингу адміністративних рішень на відсутність корупційної складової під час війни. Також можна заохочувати інституції громадянського суспільства та ЗМІ розслідувати та повідомляти про дії та рішення уряду, що викликають сумніви. Зазначені механізми можуть здатися вже не новими, але адаптація вже відпрацьованих алгоритмів дій з наявним інституційним забезпеченням до нових умов може дати позитивний результат [194, с. 17]. Відсутність оновлених відповідних нормативно-правових актів для підвищення прозорості та підзвітності органів публічної влади; необхідність ухвалення спеціальних законів, які стосуються вимог публічності під час війни є черговим викликом у цьому напрямку. Зазначені заходи були актуальні як на початку війни в 2014 році [160, с. 20], так і зараз.

Не менш важливим є і питання захисту викривачів порушень різного роду вимог щодо публічності прийняття публічно-управлінських рішень, які можуть містити корупційну складову. Забезпечити захист необхідно для того, щоб

спонукати людей повідомляти про неправомірну поведінку чи корупцію, не боячись помсти. Нині в Україні вже розроблено правове регулювання питань про захист викривачів, розроблені канали для повідомлення конфіденційної інформації для публічних службовців і громадян. З іншого боку така поведінка не розглядається значною частиною суспільства як добродесна та така, що має наслідуватися. Тобто необхідно її популяризувати.

Умови війни не знімають, а навпаки, посилюють вимоги до звітування органами публічної влади про свою діяльність. Регулярне звітування та обмін інформацією є важливими і вимагають від органів влади регулярних звітів про свою діяльність (не тільки результат, але й процес функціонування), бюджетні асигнування, обсяги та джерела надходжень та витрат, процеси прийняття рішень тощо. В цьому контексті, на наш погляд, вкрай важливим є ділитися інформацією з громадськістю про реакцію держави на війну та причини тих чи інших рішень [81]. Дотримання зазначених вимог допоможе населенню підготуватися до певних подій, уникнути паніки та розчарувань, самоорганізуватися у разі потреби.

Безпечні умови є ключовою потребою для здійснення будь-якої діяльності в умовах війни, зокрема і що стосується забезпечення публічності та вдосконалення процесів прийняття публічно-управлінських рішень. Додаткової відповідальності та складнощів додає стрімка діджиталізація та розширення переліку адміністративних послуг, що надаються дистанційно. Тому гарантування безпечного зв'язку є основною потребою як у військовому, так і в цивільному житті країни. Від розпорядників публічної інформації вимагається переконатися та гарантувати, що канали зв'язку безпечні для захисту конфіденційної інформації під час війни; навчити публічних службовців та інших осіб, які здійснюють розпорядження публічною інформацією від органу публічної влади, методам безпечного спілкування, щоб запобігти витокам і порушенням; сформувати в посадовців навички ефективно та прозоро передавати конфіденційну інформацію без шкоди для національної безпеки; збалансувати потребу в секретності (обмеженому доступі) в певних військових та оборонних питаннях із зобов'язанням щодо публічності в

галузях забезпечення повсякденних управлінських рішень на територіях, де не ведуться активні бойові дії [194, с. 21].

В умовах війни ще одним викликом є планування комунікацій у кризових ситуаціях. Повномасштабне вторгнення вивело цю проблему на якісно та кількісно новий рівень. В сучасній Україні питання резервних каналів комунікації, перенесення строків, місця та часу публічних обговорень, доступу до носіїв інформації, джерел публічної інформації, способів оприлюднення управлінських рішень, способів надання зворотного зв'язку між населенням та органами публічної влади тощо набуває іншого змісту ніж до 2022 року. Тому для удосконалення процесів прийняття публічно-управлінських рішень та забезпечення їхньої публічності необхідно розробляти та впроваджувати плани комунікації у кризових ситуаціях, щоб посадовці могли швидко й точно інформувати громадськість про ключові рішення, надзвичайні ситуації та події, пов'язані з війною.

Досягти прозорості та підзвітності в процесі прийняття управлінських рішень під час війни є складним завданням, але це важливо для підтримки громадської довіри та забезпечення відповідності дій уряду найкращим інтересам держави. Зусилля у цьому напрямі мають бути постійним зобов'язанням як центральних так і місцевих органів влади, а також громадськості задля створення більш відкритого та демократичного суспільства, навіть у часи кризи, пов'язаної із війною.

Забезпечення принципу публічності в процесах врядування на всіх рівнях управління залишається однією з вимог євроінтеграції, навіть в умовах війни. В сучасних умовах в Україні організаційне, інституційне та правове забезпечення в процесах розпорядження публічною інформацією не передбачає кардинального обмеження для гарантування публічності у прийнятті управлінських рішень в умовах воєнного стану. Всі суб'єкти публічно-управлінської взаємодії, особливо ті, на яких покладені функції розпорядників публічної інформації, мають чітко усвідомлювати зміст та можливий вплив інформації, яку вони оприлюднюють, на процеси гарантування безпеки держави, вміст відомостей, що можуть становити цінність для засобів і сил оборони України. Така відповідальність розпорядників інформацією є нормативно передбачена.



В умовах війни публічність прийняття управлінських рішень має важливе значення, оскільки інформація, що отримує громадськість впливає не тільки на діяльність органів публічної влади і задоволеність чи не задоволеність населення їхніми рішеннями, але й на психологічний стан цивільного населення та військових, на рівень підтримки військових дій, фінансову підтримку сил оборони, рівень волонтерства тощо.

Проведення системних реформ та процеси євроінтеграції в Україні ускладнюються умовами воєнного стану. Для відповідності вимогам ЄС за критеріями публічності управлінських процесів необхідно змінити та вдосконалити вже існуючі підходи до прийняття управлінських рішень засобами діджиталізації, електронної звітності, створення алгоритмів прямої та зворотної кризової комунікації органів влади та населення, популяризації серед населення програм й ідей як брати участь у прийнятті управлінських рішень, формування у посадовців навичок комунікації з населенням на засадах балансу публічності та дотримання вимог воєнного стану щодо доступу до інформації тощо.

Попри умови війни Україна продовжує розвиватися на засадах європейських цінностей та підходів врядування, приймаючи для цього необхідні управлінські рішення. Серед перспективних напрямів дослідження ми вбачаємо проблематику співпраці з міжнародними організаціями та партнерами для посилення зусиль щодо забезпечення принципу публічності під час прийняття управлінських рішень на різних рівнях публічного управління; обмін практиками забезпечення публічності з демократичними країнами, які мають досвід управління під час військових конфліктів.

На ефективне забезпечення принципу публічності позитивно впливає активний розвиток цифровізації/діджиталізації, яка полегшує процеси прийняття управлінських рішень. Основними напрямками трансформації є:

1. Розширення доступу до інформації. Діджиталізація сприяє ширшому доступу до державної інформації через онлайн-платформи, офіційні вебсайти та електронні бази даних, що дозволяє громадянам, журналістам, науковцям та іншим зацікавленим сторонам отримувати важливу інформацію про діяльність органів

публічної влади в режимі реального часу. З'являються ресурси, що забезпечують відкритий доступ до законодавства, бюджетів, звітів, а також до інформації про ухвалені управлінські рішення. Можна наголосити, що не всі розпорядники інформації вчасно виконують свої зобов'язання. Показник щодо оприлюднення публічної інформації органами місцевого самоврядування склав у 2023 році 47% зі 100% [150]. Серед органів державної влади таких досліджень з початку 2022 року не проводилося.

2. Підвищення прозорості через електронні сервіси. Органи публічної влади впроваджують різноманітні електронні сервіси, такі як системи електронного документообігу, платформи для участі в громадських обговореннях, електронні петиції та голосування, що сприяє більш прозорому прийняттю управлінських рішень і дає змогу громадянам безпосередньо брати участь у процесах управління, підвищуючи їхню залученість і довіру до влади. З іншого боку проблемним сектором залишається ініціатива щодо діджиталізації на рівні місцевої влади [151]. Враховуючи, що реалізувати цей інструмент можна на базі загальнонаціональних програм підтримки, можливо, місцева влада не прагне діджиталізувати сферу надання публічних послуг (зокрема освітніх, інформаційних та медичних).

3. Використання соціальних медіа для підвищення публічності. Соціальні медіа стали важливим інструментом комунікації між органами публічної влади та громадянами. Вони дозволяють владі оперативно інформувати громадськість про прийняті рішення, а також отримувати зворотний зв'язок, що є важливим для прийняття управлінських рішень. Громадяни отримують можливість коментувати, обговорювати і ставити запитання щодо діяльності органів публічної влади, що підвищує рівень їхньої участі та впливу на ухвалення рішень (див. додаток Г, додаток Д).

Статистичний аналіз показує, що найвищі результати муніципалітети продемонстрували за показниками, пов'язаними з трансляцією пленарних засідань ради (37 міст повністю виконали цю вимогу) та забезпеченням версії офіційного сайту, адаптованої для користувачів із порушеннями зору (26 міст реалізували цей показник). Найбільш проблемним залишився індикатор, що стосується анонсування

засідань міської ради, який включає вказівку дати, доступ до порядку денного та посилання на трансляцію. Хоча виконання цього показника зросло з 6,4% до 14,5% порівняно з попереднім 2022 роком, 61 місто ще не виконало його повністю. Додатково, 60 муніципалітетів не забезпечили трансляцію більше половини засідань постійних комісій, а 52 – менше половини засідань виконкому [150].

4. Електронне урядування та автоматизація процесів прийняття рішень. Діджиталізація привносить нові підходи до управління державними процесами через впровадження електронного урядування (e-Government). Автоматизація рутинних процесів і використання великих даних (Big Data) дозволяють органам публічної влади ухвалювати більш обґрунтовані рішення, засновані на аналізі реальних даних, а не лише на експертних оцінках, що сприяє підвищенню ефективності, точності та прозорості у прийнятті рішень. З іншого боку експерти називають низку проблем у зв'язку із впровадженням використання великих даних (Big Data) в масштабованому форматі. Перш за все це питання технічної готовності та забезпечення збереження даних, інформаційної безпеки через загрози зовнішнього втручання [84].

5. Цифрові платформи для громадських консультацій та обговорень. Застосування цифрових платформ для проведення громадських консультацій і обговорень дозволяє органам публічної влади залучати громадян до процесів прийняття рішень на ранніх етапах. Залученість громадян підвищує рівень публічності та забезпечує краще врахування інтересів громадськості, що, в свою чергу, сприяє демократизації управлінських процесів.

З іншого боку постають проблеми практики втілення законодавчих вимог. В рамках дослідження стану прозорості міських рад у 2023 році майже чверть індикаторів (12 із 50) стосувалися оприлюднення муніципалітетами інформації, що прямо чи опосередковано передбачена Постановою КМУ № 835 «Про затвердження Положення про набори даних, які підлягають оприлюдненню у формі відкритих даних». Аналіз 80 міст показав, що жоден індикатор не втілювався усіма муніципалітетами, навіть попри те що вимоги документа чинні. Крім того, методологія передбачала, що в разі збоїв у роботі Порталу відкритих даних, набори

можна опублікувати на офіційному або іншому спеціалізованому сайті міської ради (місцевому порталі). Також в окремих індикаторах наявність даних зараховувалася навіть тоді, коли вони були не у машиночитному форматі, що частково суперечить ідеї відкритих даних [150]. Отже в сучасних умовах мова йде не тільки про технічний, але й про людський чинник у забезпеченні принципу публічності, зокрема і діджитал-інструментами, а також виконання невідворотності покарань за порушення вимог до забезпечення принципу публічності.

З попереднім аспектом прямо пов'язана і проблема забезпечення підзвітності через цифрові інструменти моніторингу та звітності. Цифрові технології надають нові можливості для моніторингу діяльності органів публічної влади і забезпечення їхньої підзвітності. Застосування інструментів електронного звітування та моніторингу дозволяє швидко й ефективно оцінювати результати роботи публічних службовців і виконання ними своїх обов'язків. Такі інструменти можуть включати онлайн-доступ до звітів про витрати бюджету, даних про виконання державних програм та проектів, а також показників ефективності роботи. З іншого боку дослідження показують, що середній рівень реалізації органами місцевого самоврядування вимог законодавства щодо публічності у 2022-2023 роках є досить низьким – в середньому 46% (див. додаток Е).

6. Захист персональних даних і кібербезпека в умовах війни є дуже чутливою проблемою. Процеси діджиталізації також створюють нові виклики, пов'язані із забезпеченням кібербезпеки та захистом персональних даних громадян. Для гарантування публічності при цьому необхідно забезпечувати надійний захист інформації і даних, які обробляються органами публічної влади, що вимагає впровадження сучасних технологій захисту та дотримання міжнародних стандартів безпеки (вимоги аналізували у підрозділах 2.1.1 та 2.1.2).

7. Трансформація підходів до навчання і підвищення кваліфікації публічних службовців. Діджиталізація також передбачає підготовку посадовців всіх рівнів до роботи з новими цифровими інструментами і технологіями, що вимагає проведення систематичних навчань і тренінгів з метою підвищення їхньої цифрової грамотності та здатності ефективно використовувати інноваційні рішення для забезпечення

публічності в управлінні. Зазначений напрям роботи потребує часу, постійного оновлення, значного інституційного, організаційного та людського ресурсу. В цьому є складність його реалізації.

Підводячи підсумок у розгляді основних проблем і викликів забезпечення публічності у процесі прийняття управлінських рішень в сучасних умовах, можемо наголосити, що ключовими чинниками, які визначають сучасні вектори змін є три магістральних виклики для України: війна, розвиток демократії в контексті процесів євроінтеграції та діджиталізація публічного управління як глобальна тенденція.

Діджиталізація сприяє забезпеченню відкритості, прозорості, підзвітності процесів управління, що, своєю чергою, дозволяє ефективніше дотримуватися принципу публічності у прийнятті управлінських рішень. Впровадження цифрових технологій сприяє підвищенню участі громадськості, розширенню доступу до інформації, забезпеченню більш обґрунтованих рішень і поліпшенню комунікації між органами публічної влади і громадянами. Водночас, важливо враховувати виклики, пов'язані з кібербезпекою і захистом даних, щоб гарантувати стабільний розвиток цих процесів. Процеси євроінтеграції ставлять досить жорсткі вимоги до забезпечення принципу публічності в прийнятті управлінських рішень на всіх рівнях, починаючи від фізичного доступу до органів влади та адміністративної послуги всім групам населення (особливий акцент на інклюзивності), завершуючи вимогами відповідності та узгодженості цифрових платформ (єдиний портал цифрових послуг, Програма «Цифрова Європа», вимоги до цифровізації документів за певними критеріями машинозчитування, цифрова безпека тощо). Все перелічене є викликом для будь-якого суспільства, а в умовах війни вони зростають в декілька разів.

## Висновки до Розділу 2

Систематизовано нормативно-правове регулювання забезпечення принципу публічності в прийнятті управлінських рішень за принципом функціональної диференціації, що передбачає розподіл складових принципу публічності на групи за їхніми основними функціями в управлінському процесі, відображаючи при цьому різні аспекти принципу публічності в нормативно-правових актах українського правового поля (обґрунтовано такі основні функції відповідно до нормативного врегулювання: інформаційна відкритість і доступність, прозорість і підзвітність, громадська участь і залученість, інформаційна безпека та захист, етичні стандарти та правова відповідальність).

На основі аналізу понад 100 нормативно-правових актів зроблено висновок, що правова основа забезпечення принципу публічності у прийнятті управлінських рішень включає кілька ключових аспектів: прозорість, доступність до прийняття рішень, право громадян на інформацію та відкритість у законотворчій діяльності, гарантування електронного доступу до інформації та послуг, забезпечення зворотного зв'язку від громадськості у функціонуванні органів влади, підзвітність, розвиток електронної демократії на всіх рівнях врядування.

Законами України «Про доступ до публічної інформації», «Про інформацію», «Про звернення громадян», «Про засади державної регуляторної політики у сфері господарської діяльності» регламентовано ключові вимоги до надання доступу до інформації у процесі виконання органами публічної влади своїх функцій. Їхні положення розширені галузевими нормативно-правовими актами, що регламентують порядок взаємодії між органами публічної влади та населенням. Концепція розвитку електронної демократії в Україні розширює можливості громадян брати участь у демократичному врядуванні за допомогою електронних засобів.

Аналіз нормативно-правової бази щодо забезпечення принципу публічності в ЄС показав, що в період з 2015 по 2024 роки ЄС ініціював низку законодавчих актів

у цьому напрямі. Ключові нормативні акти, наприклад Загальний регламент захисту даних (GDPR 2016 р.), Директива про відкриті дані (2019 р.), Директива про захист викривачів (2019 р.), а також поправки до Регламенту № 1049/2001 (2015 р.) з доступу до документів, демонструють цілеспрямованість ЄС у досягненні відкритості та загальнодоступності інформації. Новітні законодавчі ініціативи, включно з Актом про цифрові послуги (2022 р.) і Програмою «Цифрова Європа» (2021 р.), розширюють принципи публічності на цифровий простір, адаптують систему управління до сучасного цифрового середовища, відповідно до потреб громадян і залучених суб'єктів.

Вдосконалено класифікацію суб'єктів-розпорядників інформації за підставами обов'язків оприлюднення публічної інформації та надання публічної звітності (перелік розширений на підставі чинного законодавства та структури органів влади, новел в законодавстві, які вже прийняті, а набуття чинності яких відбудеться найближчим часом, а також законодавства та рекомендацій ЄС).

Обґрунтовано необхідність належного реагування на виклики та проблеми у забезпеченні принципу публічності у прийнятті управлінських рішень у сучасному публічному управлінні. Аналізуючи основні виклики та проблеми в забезпеченні принципу публічності у процесі прийняття управлінських рішень в сучасній Україні, можна зробити висновок, що такі основні фактори визначають сучасні напрями змін у цій сфері: війна, євроінтеграція, необхідність подальшого демократичного розвитку та глобальна тенденція до діджиталізації публічного управління.

В умовах правового режиму воєнного стану забезпечення принципу публічності рішень органів публічної влади є важливим, оскільки це впливає на довіру населення до влади, психологічний стан суспільства, а також підтримку військових та волонтерства, проте виникає потреба враховувати безпекові аспекти, що зобов'язує органи публічної влади ретельно контролювати поширення інформації, зберігаючи баланс між публічністю і безпекою.

Процеси євроінтеграції ставлять додаткові вимоги до забезпечення принципу публічності: від фізичного доступу до державних установ для всіх груп населення (з

акцентом на інклюзивності) до впровадження єдиних цифрових платформ, що відповідають стандартам ЄС (наприклад, «Цифрова Європа»).

Цифрові технології підвищують участь громадськості, розширюють доступ до інформації та забезпечують обґрунтованість рішень, покращуючи комунікацію між державою та громадянами. Однак важливо враховувати ризики, пов'язані з кібербезпекою, щоб стабільно розвивати зазначені процеси.

Кожен з цих аспектів є викликом для суспільства, а в умовах війни такі виклики набувають особливої гостроти, ставлячи на порядок денний нагальність реформування та адаптації управлінських практик. Важливим напрямом для подальших досліджень є співпраця з міжнародними партнерами та обмін досвідом із країнами, що мають практики управління, зокрема забезпечення принципу публічності у кризових ситуаціях, серед яких є військовий конфлікт та окупація/анексія частини території.

Основні результати другого розділу представлено у наукових публікаціях [66; 69; 70; 71; 239].



### РОЗДІЛ 3

## НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПРИНЦИПУ ПУБЛІЧНОСТІ У ПРИЙНЯТТІ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ

### 3.1. Використання в Україні світового досвіду забезпечення принципу публічності прийняття управлінських рішень в умовах військових криз

Вивчення та адаптація міжнародного досвіду забезпечення публічності прийняття управлінських рішень є важливим завданням для України, особливо з огляду на сьогоднішні реалії – правовий режим воєнного стану, питання інтеграції до міжнародних організацій, необхідність зміцнення демократичних інститутів і процеси діджиталізації. Загалом міжнародний досвід є дуже широким, і намагання врахувати всі можливі випадки може розпорошити увагу та знизити ефективність дослідження. Вибір країн, які досліджуються у дисертації, обумовлений схожістю їхніх викликів з українськими, що робить їхній досвід найбільш релевантним для аналізу. Тому в межах дослідження було вирішено зосередити зусилля на процесах забезпечення принципу публічності у деяких країнах. Критерієм відбору, перш за все, стали схожість умов та прагнень до розвитку в умовах війни, загроз війни, наявність тимчасово окупованих територій.

Обрані приклади – Східна та Західна Німеччина, Кіпр, Грузія, Молдова та Ізраїль – є пріоритетними, оскільки вони прямо узгоджуються з геополітичними реаліями України, такими як територіальні суперечки, прагнення до інтеграції в НАТО та ЄС, а також необхідність прозорого управління в Україні в умовах війни та пролонгованої військової загрози. Зазначені кейси дають практичну та релевантну інформацію для нашого дослідження. Наголосимо, що фокус дослідження зосереджений саме на забезпеченні принципу публічності; загальні процедури та розбудова демократичних інституцій аналізуються нами настільки, наскільки вони впливають на забезпечення принципу публічності в прийнятті

управлінських рішень. Досвід Східної та Західної Німеччини, Кіпру, Грузії, Молдови та Ізраїлю є особливо актуальним через його схожість із поточним контекстом України.

В якості кількісного показника та простеження динаміки забезпечення принципу публічності в країні застосовувався показник Democracy Data Explorer. Дані цього показника базуються на наступних джерелах: V-Dem – V-Dem Country-Year. Проект Varieties of Democracy (V-Dem) публікує дані та дослідження щодо демократії та прав людини. В межах формування показників наголошується, що демократію можна охарактеризувати по-різному, і тут вимірюються виборчі, ліберальні, партиципаторні, дорадчі та егалітарні характеристики демократії в різних країнах. Розробка та відстеження індексів здійснюється завдяки роботі приблизно 3500 експертів у всіх представлених країнах і додаткової роботи його дослідників для оцінки політичних інститутів і захисту прав цих країн. Основною базою для систематизації даних є Інститут V-Dem, який має штаб-квартиру в Гетеборзькому університеті у Швеції [293].

Для візуалізації результатів дослідження щодо індексів демократії застосовується інтерактивна графічна платформа Our World in Data. В цілому створення інтерактивного графіку базується на 500 індикаторах V-Dem і 245 індексів + 57 інших індикаторів з інших джерел даних.

Усі дані та візуалізації на сайті Our World in Data базуються на даних, отриманих від одного або кількох оригінальних джерел даних. Підготовка цих вихідних даних включає кілька етапів обробки. Залежно від даних це може включати стандартизацію назв країн і визначення регіонів світу, конвертацію одиниць, обчислення похідних показників, таких як показники на душу населення, а також додавання або адаптацію метаданих, таких як назва чи опис, наданий індикатору [210].

Звернемося до прикладів країн, та окреслимо історичний контекст процесів. Так, Західна Німеччина (Федеративна Республіка Німеччина – ФРН) приєдналася до НАТО в 1955 році, тоді як Східна Німеччина (Німецька Демократична Республіка – НДР) залишалася під радянським впливом. Зазначений випадок демонструє, як

розділена держава може успішно інтегруватися в міжнародні альянси, не маючи контролю над усією своєю територією. Більше того, воз'єднання Німеччини в 1990 році підкреслило важливість збереження прозорих та інклюзивних структур управління в періоди територіальної та політичної реінтеграції [227, с. 16].

Вступ Німеччини до НАТО та її об'єднання призвели до значних змін у практиці застосування принципу публічності в роботі державних органів та місцевого самоврядування у різних адміністративно-територіальних одиницях країни. Ці зміни відображали ширші трансформації в політичній системі, управлінні та відповідність демократичним стандартам НАТО. Після Другої світової війни Західна Німеччина (ФРН) прийняла демократичну систему та стала ключовим гравцем у НАТО, що призвело до низки змін у механізмах забезпечення вимог до прозорості та підзвітності діяльності уряду (як на федеральному рівні, так і на рівні земель) для відображення демократичних цінностей, пов'язаних із членством у НАТО. Перш за все мова йде про посилення підзвітності та прозорості. У межах узгодження з демократичною системою НАТО, Західна Німеччина розробила сильніші системи для публічного доступу до урядової інформації та збільшила прозорість у державних функціях. Принцип публічності гарантував, що дії уряду підзвітні громадськості, що допомогло зміцнити довіру до нових демократичних інститутів після війни. Відповідно зросла роль Бундестагу (парламенту) у контролі за військовою та оборонною політикою, особливо з урахуванням орієнтації НАТО на колективну безпеку. Публічні парламентські засідання з ключових питань, пов'язаних з національною безпекою та зовнішньою політикою (включаючи рішення НАТО), отримали більше уваги з боку посадовців та громадськості. Інформація, що стосувалася співпраці в галузі оборони з союзниками НАТО, була обмежена відповідно до законів, таких як Закон про захист військових таємниць [223, с. 21].

Показники Democracy Data Explorer демонструють стабільну динаміку зростання демократії у період з 1944 року по 1993 роки, після цього показники суттєво не змінюються і знаходяться на стабільному рівні (0,88-0,9 з максимуму 1)

до 2018 року, після чого показник трішки знизився до 0,86 (детально див. у додатку Ж).

Коли НДР возз'єдналася із ФРН, відбулися значні трансформації у механізмах управління, особливо у застосуванні принципу публічності. НДР, яка більше ніж сорок років контролювалася Радянським Союзом, необхідно було впровадити інституційні та ціннісні стандарти принципу публічності в державному управлінні, властиві для ФРН в своє повсякденне життя.

Одним з ключових кроків стало скасування секретних практик. НДР мала високо секретну та контрольовану систему управління, де правляча Соціалістична єдина партія (СЕПН) та Штазі (Міністерство державної безпеки НДР) обмежували публічну інформацію та прозорість. Після возз'єднання ці практики були скасовані, і демократичні норми, включаючи принцип публічності, поширилися на колишню Східну Німеччину [307, с. 367].

Ще одним викликом стало впровадження публічної підзвітності та відкритого управління на території Східної Німеччини. Інститути у колишній НДР були реорганізовані для узгодження з демократичними практиками, що означало прийняття прозорої урядової структури, відкритого спілкування з громадянами та парламентського контролю над рішеннями, що впливали на суспільство. Впровадження незалежних ЗМІ та публічних дебатів стало ключовим аспектом цієї трансформації [278, с. 13].

Одним із шляхів забезпечення принципу публічності після возз'єднання Німеччини, стало розширення дії Закону про доступ до інформації (Freedom of Information Act, FOI). Він надавав громадянам більший доступ до урядової інформації, що однаково застосовувалося як до східної, так і до західної частини країни.

Договір про об'єднання між Східною та Західною Німеччиною заклав основу для прийняття демократичних і правових рамок Західної Німеччини в усій об'єднаній країні. Стаття 36 Договору наголошує на інтеграції демократичних принципів, включаючи прозорість і підзвітність, у державне управління по всій

країні. Документ став правовою основою для впровадження єдиної політики врядування та публічності [302].

Федеральний закон про свободу інформації (Informationsfreiheitsgesetz, IFG) набув чинності 1 січня 2006 року, але його законодавча розробка почалася на початку 2000-х років. Закон було введено з метою підвищення прозорості шляхом надання громадянам права доступу до офіційної федеральної інформації без необхідності демонстрації певного законного інтересу. На це вплинуло прагнення Німеччини відповідати світовим стандартам прозорості, частково зумовлене проблемами возз'єднання та необхідністю зміцнення довіри до державних інституцій колишньої Східної Німеччини. Хоча Закон про свободу інформації формально набув чинності після 2005 року, обговорення та підготовче законодавство на початку 2000-х років вплинули на адміністративні реформи в усіх федеральних землях. Закон про свободу інформації в кінцевому підсумку інституціоналізував публічний доступ до урядових документів, дозволяючи громадськості контролювати державну діяльність, включаючи території колишньої НДР [218].

Завдяки возз'єднанню, місцеві ЗМІ в колишній НДР були звільнені від державного контролю, що сприяло більш відкритому місцевому управлінню та підзвітності перед громадськістю. Відповідно, участь громадян в прийнятті управлінських рішень збільшилася.

Унікальною проблемою після возз'єднання було поводження з таємними файлами, які зберігала Штазі. Для цього був прийнятий Закон про архіви Штазі (1991 р.), який дозволив людям отримати доступ до файлів, які Штазі вела на них. Вказаний захід прозорості мав на меті примирити колишню секретність НДР з відкритістю, очікуваною в об'єднаній Німеччині. Це було одне з чи не найскладніших рішень, яке викликало суспільний резонанс та неузгодження позицій. Закон про архіви Штазі (Stasi-Unterlagen-Gesetz, StUG), прийнятий у 1991 році, мав ключове значення для просування принципу гласності, надаючи доступ до файлів колишнього Міністерства державної безпеки Східної Німеччини [284].

Зазначений закон відіграв важливу роль у вирішенні історичної несправедливості та забезпеченні громадськості можливості перевіряти минулі зловживання владою, таким чином сприяючи підзвітності та прозорості. Закон також забезпечив колишнім громадянам Східної Німеччини доступ до своїх особистих файлів, що є унікальним аспектом прозорості, пов'язаного з возз'єднанням.

Окремою темою у забезпеченні принципу публічності стало членство в НАТО та адаптація Східної Німеччини до стандартів Альянсу. Після возз'єднання Німеччина загалом (включаючи колишню Східну Німеччину) зберегла членство в НАТО, що передбачало продовження демократичних практик у сфері управління та безпеки. Публічна підзвітність у питаннях, пов'язаних з оборонною політикою, закордонними військовими операціями та рішеннями НАТО, залишалася послідовною частиною політичної системи Німеччини. Відповідно змінилися і цивільно-військові відносини. Публічний і парламентський контроль над військовою діяльністю, зокрема пов'язаною з НАТО, був посилений після возз'єднання. Регіони колишньої НДР, де раніше військові рішення контролювалися Радянським Союзом без публічного нагляду, були інтегровані в цю систему цивільного контролю [223, с. 28].

Можна зробити висновок, що з 1990 по 2005 роки підхід Німеччини до забезпечення принципу публічності розвивався шляхом поєднання конституційних положень, законодавства про доступ до інформації та адміністративних реформ. Закон про архіви Штазі та пізніший Закон про свободу інформації мали особливий вплив на інституціоналізацію прозорості, тоді як Договір про об'єднання та наступні реформи забезпечили однакове застосування цих принципів у всій об'єднаній Німеччині. Йдеться про успішний приклад розбудови демократичних інститутів, де велику роль відіграє забезпечення принципу публічності у прийнятті управлінських рішень, в умовах післявоєнної відбудови, возз'єднання розділених територій, подолання соціальної звички та суспільних протиріч щодо обсягів доступу до інформації. Окремо зауважимо, що відсутність контролю над частиною території

досить тривалий час не завадила ані економічному розвитку країни, ані її вступу до НАТО.

Наступний приклад – Республіка Кіпр. Кіпр приєднався до ЄС в 2004 році, незважаючи на триваючу окупацію Північного Кіпру Туреччиною. Вказаний випадок ілюструє, як країна може досягти міжнародної інтеграції, одночасно вирішуючи територіальні суперечки та зберігаючи прозорість управління. Для України цей досвід демонструє, що невирішені конфлікти не обов'язково перешкоджають міжнародному визнанню та інтеграції за умови дотримання демократичних принципів.

Якщо аналізувати показник забезпечення принципу публічності в цій країні, то з 2022 року він складає 0,77-0,78 з максимальної 1. Хоча до цього в період з 2000 по 2021 роки він становив більше 0,80 (динаміка забезпечення публічності в Республіці Кіпр викладена в графіку в додатку I).

Принцип публічності у Кіпрі в період між турецькою окупацією північної частини острова в 1974 році та його приєднанням до ЄС у 2004 році зазнав значних змін. На цей процес вплинув розділений статус острова та вимоги дотримання стандартів демократії та прозорості ЄС. Турецьке вторгнення та окупація північної частини Кіпру в 1974 році суттєво вплинули на управління країною. Уряд Республіки Кіпр зберіг контроль над південною частиною острова та наголошував на демократичних принципах, у тому числі гласності та підзвітності, щоб відрізнитися від адміністрації на окупованій півночі.

Ключовими регуляторними змінами (1974-2004 рр.) стали:

Закон про пресу (Закон 145/1989), який Кіпр ухвалив у 1989 році, щоб гарантувати свободу слова та доступ до інформації. Закон дозволяв громадянам отримувати державну інформацію, посилюючи принцип публічності.

Закон про адміністративний суд (Закон 33/1964), який закріпив створення адміністративних судів, що надало громадянам механізм оскарження рішень уряду та органів місцевого самоврядування, забезпечуючи більшу прозорість і підзвітність [237].

Важливим поштовхом до змін у забезпеченні принципу публічності стали міжнародні зобов'язання Кіпру. Будучи членом Ради Європи, Кіпр ратифікував Європейську конвенцію з прав людини (ЄКПЛ) у 1962 році. Стаття 10 ЄКПЛ, яка гарантує свободу вираження поглядів, була невід'ємною частиною сприяння прозорості та гласності державного управління [295].

Приєднання Кіпру до ЄС у 2004 році принесло значні реформи для приведення його управління у відповідність зі стандартами ЄС щодо прозорості та публічності. Процес гармонізації вимагав прийняття спеціального законодавства для покращення доступу до інформації та підзвітності громадськості. Закон «Про право на доступ до інформації, якою володіє державний сектор» (Закон 184(I)/2017) вважається одним з досягнень Кіпру у забезпеченні публічності в управлінні країною. Незважаючи на те, що цей закон був прийнятий після 2004 року, він став прямим результатом вимог вступу до ЄС. Він створив правові рамки для доступу громадян до державної інформації, значно посиливши принцип публічності [242, с. 35-37].

Після вступу Кіпр інкорпорував ключові директиви ЄС щодо публічності, зокрема: Директива 2003/4/ЄС про доступ громадськості до екологічної інформації; Директива 2003/98/ЄС щодо повторного використання інформації державного сектору [236]. Зазначені директиви наголошували на прозорості, особливо в таких сферах, як управління навколишнім середовищем та обмін публічними даними.

Також у рамках *acquis communautaire* ЄС Кіпр ухвалив більш суворі заходи щодо боротьби з корупцією та фінансової прозорості, щоб узгодити з нормами ЄС, що покращило підзвітність громадськості та сприйняття легітимності управління [242, с. 41].

Турецька окупація створила розділену структуру управління, де Республіка Кіпр прагнула підкреслити прозорість і демократичні цінності на відміну від самопроголошеної «Турецької Республіки Північного Кіпру» (ТРПК), яку визнала лише Туреччина. Уряд на півдні використовував принцип публічності як інструмент для отримання міжнародної легітимності та підтримки. Членство в ЄС вимагало від Кіпру подальшої інституціоналізації публічності через правові реформи та



дотримання директив ЄС. Принцип публічності став ключовим елементом управління, що допомогло Кіпру зміцнити свою позицію як прозорого та демократичного члена ЄС. Однак окупація продовжувала обмежувати практичне застосування механізмів прозорості та підзвітності в північній частині острова, оскільки ТРПК не брала участі в структурах управління ЄС.

Отже, між 1974 і 2004 роками Кіпр поступово зміцнював принцип публічності через національне законодавство, інституційні зміни, боротьбу з корупцією та міжнародні зобов'язання. Вступ до ЄС став переломним моментом, вимагаючи від Кіпру інституціоналізації публічності через узгодження зі стандартами ЄС. Однак окупація північної частини острова Туреччиною продовжує створювати проблеми для однакового застосування принципів публічності на всій території. На сучасному етапі розвитку України для нас особливий інтерес складає можливість вступу до ЄС за обставин, коли частина території окупована державою-сусідом і конфлікт ще триває.

І Грузія, і Молдова стикаються з проблемами, пов'язаними з частково окупованими територіями (Абхазією, Південною Осетією та Придністров'ям) і напруженістю у відносинах з РФ, подібно до досвіду України з Кримом і Донбасом. Їхні зусилля щодо підвищення прозорості державного управління під час подолання цих геополітичних викликів дають цінні уроки для реформ та позиціонування України на міжнародному рівні.

Маючи дуже схожі вихідні позиції, ці країни зараз розвиваються по різному у забезпеченні принципу публічності. Грузія має показники Democracy Data Explorer за 2023 рік 0,60. Показники останні роки знижуються. Найвищі показники 0,67-0,69 Грузія мала в 2014-2018 роках, до того динаміка, починаючи з 2006 року, постійно була позитивною. На жаль останні роки вплив РФ на внутрішню політику Грузії призводить до зниження індексу демократії в цій країні за різними показниками (детально див. у графіку в додатку К).

Прагнення Грузії до членства в ЄС зумовило необхідність суттєвих реформ для приведення у відповідність зі стандартами ЄС, зокрема щодо принципу публічності, який охоплює прозорість, підзвітність і відкритість управління. Однак

окупація приблизно 20% території Грузії Росією та триваюче політичне втручання створили перешкоди для цих зусиль.

У березні 2022 року Грузія офіційно подала заявку на членство в ЄС. Європейська комісія у своїй подальшій оцінці окреслила 12 пріоритетів для Грузії, зосередившись на таких сферах, як демократія, верховенство права, судова реформа та основні права. Окреслені пріоритети є невід'ємною частиною підвищення прозорості та підзвітності в установах країни [298]. Зрозуміло, що така вимога позитивно вплинула на забезпечення принципу публічності в контексті заявки на членство в ЄС.

До листопада 2023 року Єврокомісія рекомендувала надати Грузії статус кандидата, визнавши прогрес у деяких сферах. Проте в ньому наголошено на необхідності продовження реформ, зокрема у зміцненні верховенства права та забезпеченні свободи ЗМІ, що є невід'ємною частиною забезпечення принципу публічності. Незважаючи на певні досягнення, деякі законодавчі ініціативи викликали занепокоєння щодо дотримання саме принципу публічності урядовцями та парламентарями Грузії в процесі прийняття ними управлінських рішень. Примітно, що запровадження законопроекту «Прозорість іноземного впливу», який відображає російське законодавство про «іноземних агентів», було піддано критиці за те, що він потенційно пригнічує громадянське суспільство та незалежні ЗМІ [225]. ЄС висловив серйозну стурбованість, заявивши, що такий закон, який підриває демократичні принципи, може перешкодити процесу вступу Грузії в ЄС.

Російська окупація грузинських територій, включаючи Абхазію та Південну Осетію, мала глибокі наслідки для управління країною та її прозорості. Окупація не тільки посягає на суверенітет Грузії, а й ускладнює проведення загальнодержавних реформ, спрямованих на посилення публічності. Крім того, вплив Росії на політичні справи Грузії був пов'язаний зі спробами запровадити законодавство, яке могло б обмежити свободи, що нагадує політику, прийняту в Росії для придушення інакомислення.

Шлях Грузії до членства в ЄС підкреслює критичну важливість дотримання принципу публічності. Хоча було досягнуто значних успіхів, поточні проблеми,

включаючи зовнішню окупацію та внутрішній політичний тиск, вимагають пильних зусиль для забезпечення прозорості, підзвітності та відкритості управління. Міжнародна спільнота, зокрема ЄС, продовжує контролювати та підтримувати реформи в Грузії, підкреслюючи, що дотримання демократичних принципів є важливим для її інтеграції в європейські структури [297]. На сьогодні ситуація в Грузії є суперечливою, має місце суспільний спротив спробам обмежити застосування принципу публічності в управлінні країною, який грузини поступово здобували та впроваджували з початку 2000-х років.

Іншу ситуацію спостерігаємо в Молдові. За показниками Democracy Data Explorer за 2023 рік країна має 0,71, і динаміка покращення зберігається. Це найвищі показники країни за історію спостережень. В історичному розрізі в період з 1992 року по теперішній час ситуація була різною, різкі підйоми були у 1996-1997 роках, 2011 році та починаючи з 2021 року (детально див. у графіку в додатку Л).

Європейський вектор розвитку Молдови зумовив необхідність реформ для приведення у відповідність зі стандартами ЄС, які стосуються також забезпечення принципу публічності в прийнятті управлінських рішень [206]. Однак окупація Росією Придністров'я та її спроби вплинути на політичний ландшафт Молдови, створили суттєві труднощі на цьому шляху, які в сучасних умовах тільки посилюються.

У листопаді 2023 року Європейська комісія рекомендувала розпочати переговори про вступ, визнавши прогрес Молдови у виконанні необхідних критеріїв [298]. Щоб відповідати стандартам ЄС, Молдова здійснила декілька реформ, спрямованих на підвищення принципу публічності у функціонуванні апарату влади країни:

- ЄС високо оцінив зусилля Молдови у проведенні комплексних реформ правосуддя, наголошуючи на важливості незалежної та неупередженої судової системи;
- зміцнення антикорупційної системи було пріоритетом, а ЄС підтримував Молдову у впровадженні ефективних заходів для боротьби з корупцією;

– забезпечення свободи преси та доступу до інформації було визнано пріоритетним у процесах забезпечення публічності здійснення владних повноважень, у сприянні прозорості функціонування державного апарату та притягненні державних службовців до відповідальності [199, с. 54].

На жаль, вплив російської окупації та політичного втручання на принцип публічності в Молдові також очевидний. Присутність російських військ у регіоні Придністров'я, самопроголошеній незалежній території, не визнаній міжнародним співтовариством, ускладнює врядування та зусилля Молдови щодо реформ. Втручання у вибори з боку росіян у листопаді 2024 року ледь не спровокували кризу в країні. Після президентських виборів у Молдові, Кремль поставив під сумнів легітимність перемоги прозахідного президента Майї Санду, стверджуючи про нечесні дії. Росія розкритикувала недопущення громадян Молдови, які проживають у Росії, до голосування, тоді як жителі західних країн брали активну участь у виборах [199, с. 54]. Оскільки спроба впливати на суспільство здійснювалася через відкриті джерела інформації Інтернет та ЗМІ, виникло питання контролю над інформаційними ресурсами, чи свідомого ризику у разі відмови від такого контролю. У цьому випадку керівництво країни залишилося на засадах публічності та не стало обмежувати діяльність преси та доступ до інформації, на відміну від Грузії.

Також був застосований і енергетичний важіль. Росія використовувала енергоносії як засіб тиску на Молдову, погрожуючи, а потім призупинивши постачання газу до Придністров'я нібито через «неоплачену заборгованість» [290]. В результаті це призвело до відключень електроенергії та надзвичайного стану в регіоні, підкреслюючи геополітичні виклики, з якими стикається Молдова у забезпеченні послідовного управління та принципу публічності в управлінні.

Отже, шлях Молдови до членства в ЄС каталізував значні реформи, спрямовані на посилення принципу публічності. Однак окупація Придністров'я та політичне втручання Росії є постійними проблемами. Незважаючи на ці перешкоди, Молдова продовжує прогрес у своїх зусиллях щодо інтеграції в ЄС, за підтримки

європейських інституцій, щоб створити прозору та підзвітну систему управління, і за останні сім років досягла відчутних результатів.

Ще одним цікавим для України досвідом, є практика забезпечення публічності Ізраїлем. З моменту свого заснування в 1948 році Ізраїль діяв в умовах постійних зовнішніх загроз, зберігаючи міцну демократичну систему та прозоре державне управління. Досвід Ізраїлю в балансуванні проблем безпеки з підзвітністю та залученням громадськості може сформувавши підхід для України до управління під час війни, тим більше, що Ізраїль не є членом НАТО чи ЄС, але зміг досягти домовленостей щодо захисту та економічного співробітництва.

Показники Democracy Data Explorer Ізраїлю є достатньо високими в межах 0,7-0,77. Зауважимо, що серед проаналізованих країн це єдина країна, яка має чітку стабільність у показниках починаючи з 1973 року і дотепер (детально див. у графіку в додатку М).

Ізраїль постійно стикається з проблемами безпеки, що вимагає тонкого балансу між збереженням національної безпеки та дотриманням принципу публічності, що включає прозорість, підзвітність і відкритість управління. Країна використовує декілька механізмів для сприяння прозорості та підзвітності:

- нормативна підтримка доступу до інформації – Закон про свободу інформації (1998 р.) надає громадянам право на доступ до інформації від органів державної влади, сприяючи прозорості діяльності органів управління, включно з армійськими. Винятком є тільки органи зовнішньої розвідки [195, с. 165];

- гарантування незалежності ЗМІ. Надійний медіа-ландшафт відіграє вирішальну роль у перевірці дій уряду та інформуванні громадськості. Однак події кінця 2023 року викликали занепокоєння щодо незалежності ЗМІ. Наприклад, канал 14 був відомий своєю сильною підтримкою прем'єр-міністра Біньяміна Нетаньяху, що призвело до дискусій про упередженість ЗМІ та їхній вплив на сприйняття громадськістю подій [203];

- підтримка активності громадянського суспільства. Неурядові організації, зокрема і релігійні, а також представники різних гілок суспільства за родом діяльності та країнами первинної релокації, контролюють діяльність уряду,

виступають за прозорість і притягують посадовців до відповідальності, вимагають постійного суспільного діалогу, основною метою своєї діяльності вони вбачають запобігання розбудові «ізраїльському мілітаризму» [198, с. 23-28; 275].

Можна визначити такі сильні сторони в забезпеченні принципу публічності Ізраїлю: чітка та розгалужена правова база, норми якої дотримуються; судовий нагляд (незалежна судова система слугує перевіркою виконавчих дій, забезпечуючи дотримання верховенства права, додатковим органом є суд равнів) [198, с. 164; 277].

До загроз у забезпеченні принципу публічності можна віднести такі тенденції останніх років як поляризація ЗМІ (зв'язок певних ЗМІ з політичними діячами, що може призвести до упередженого висвітлення), спроби маніпулювати нарративами ЗМІ заради політичної вигоди [226].

В умовах десятиріччями триваючого військового конфлікту Ізраїль вживає конкретні заходи, щоб збалансувати прозорість і потреби безпеки. Наприклад, так звані «угоди про цензуру», уряд співпрацює із ЗМІ, щоб запобігти поширенню інформації, яка може поставити під загрозу національну безпеку, особливо активно вони застосовуються у періоди ескалації та активних бойових дій. Чи заходи регулювання інформації (певна інформація, особливо пов'язана з військовими операціями, засекречена для захисту оперативної цілісності). Активно застосовується законодавчий нагляд: парламентські комітети наглядають за службами безпеки, щоб гарантувати, що вони працюють у рамках закону, зберігаючи при цьому необхідну конфіденційність [198, с. 164; 277].

Поточна ситуація з безпекою в Ізраїлі створює унікальні виклики для дотримання принципу гласності. Незважаючи на те, що країна створила рамки для забезпечення принципу публічності, і нагадаємо, що показники демократії в Ізраїлі є не тільки досить високими, але й стабільними, що свідчить про дієвість наявних методів, останні події вказують на випадки, коли незалежність ЗМІ та підзвітність уряду можуть бути скомпрометовані. Забезпечення збалансованого підходу, який поважає як вимоги безпеки, так і право громадськості на інформацію, залишається динамічним і критичним завданням, актуальним і для України.

Для наочного порівняння ми згенерували зведений графік показників Democracy Data Explorer країн, чий досвід був вивчений та України (див. рис. 3.1).

Методологія дослідження та побудова графіків Індексу Демократії (V-Dem, Varieties of Democracy) – це комплексна електронна платформа, яка використовує методи Big Data, машинного навчання, краудсорсингу та експертного оцінювання для аналізу рівня демократії у 202 країнах світу з 1789 року. Основний принцип роботи платформи базується на обробці великих масивів даних із залученням експертних оцінок, автоматизованих алгоритмів кодування політичних систем та інтеграції статистичних методів прогнозування. Методологія V-Dem передбачає збір даних з таких джерел: анонімні експертні оцінки (близько 3 500 експертів щорічно); автоматизоване кодування політичних систем (експерти V-Dem обробляють структуровані дані (конституційні документи, урядові постанови, історичні архіви); глобальні та регіональні бази даних, що включають дані ООН, Світового банку, Міжнародного валютного фонду, Freedom House та інших організацій [210].

Під час побудови Зведеного графіку показників Electoral democracy index за Democracy Data Explorer Німеччини, Республіки Кіпр, Республіки Молдова, Грузії, Ізраїлю та України були застосовані такі цифрові інструменти для обробки та аналізу даних:

Аналіз Big Data – обробка великих масивів інформації з різних джерел для оцінки демократичних процесів.

Машинне навчання для аналізу трендів та перспектив моделювання (Machine Learning for Trend Analysis and Predictive Modeling) – алгоритми, які допомагають виявляти тенденції у демократичному розвитку країн, усувати статистичні похибки та робити довгострокові прогнози.

Аналіз текстових джерел (NLP-Natural Language Processing) (конституцій, законодавства, політичних заяв) для визначення рівня свободи слова, незалежності судової системи та функціонування інститутів влади.

Статистичні моделі – використання Байєсівських моделей для зважування оцінок експертів і мінімізації їх суб'єктивності.

Crowdsourcing – збір та перевірка даних за участю великої кількості експертів, що дозволяє отримати більш достовірні результати [210].

Платформа Our World in Data, що використовує дані V-Dem, застосовує інтерактивні графіки для представлення результатів досліджень. Візуалізація здійснюється за допомогою: Python (pandas, matplotlib, seaborn) – для обробки даних та побудови діаграм; D3.js та Plotly – інтерактивні графіки на веб-платформі; GIS-аналітика – для створення картографічних візуалізацій рівня демократії у різних країнах. Всі дані доступні у відкритому форматі, а їх код та алгоритми оновлення зберігаються у GitHub-репозиторії V-Dem (<https://github.com/vdeminstitute>).

Сладений нами графік демонструє, що Україні ще треба пройти значний шлях для досягнення прийнятного до стандартів НАТО та ЄС рівня забезпечення публічності. З іншого боку, досвід Німеччини, Кіпру та Ізраїлю демонструє, що це можливо навіть в умовах війни.

### Electoral democracy index

Based on the expert estimates and index by V-Dem. It captures to which extent political leaders are elected under comprehensive voting rights in free and fair elections, and freedoms of association and expression are guaranteed. It ranges from 0 to 1 (most democratic).

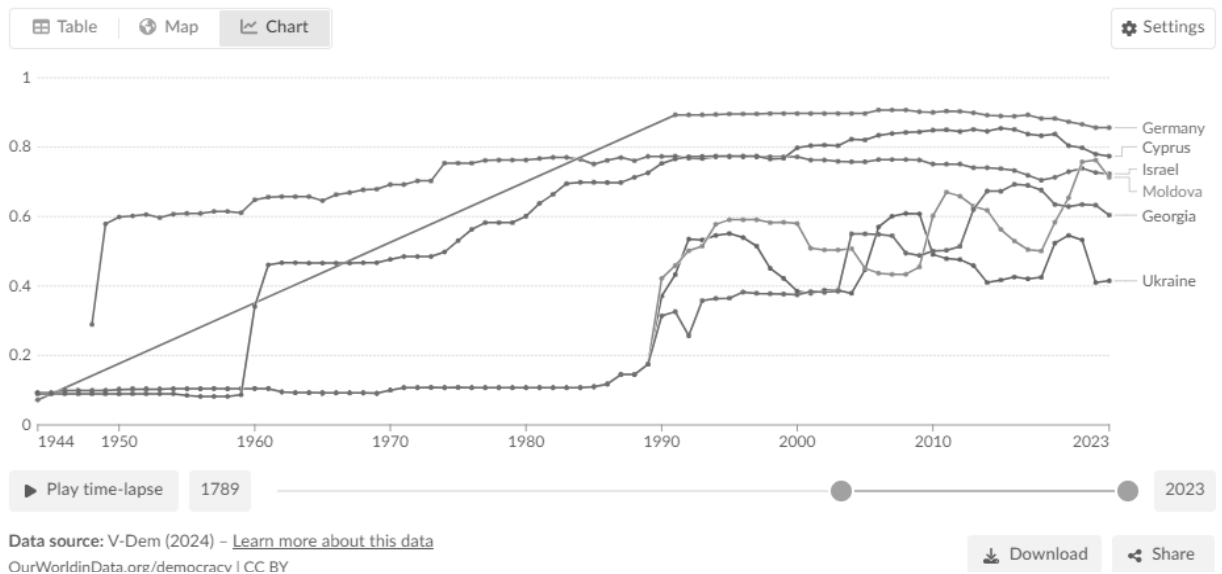


Рис. 3.1. Зведений графік показників Electoral democracy index за Democracy Data Explorer Німеччини, Республіки Кіпр, Республіки Молдова, Грузії, Ізраїлю та України [208]



Авторський внесок у створенні Зведеного графіку показників Electoral democracy index за Democracy Data Explorer Німеччини, Республіки Кіпр, Республіки Молдова, Грузії, Ізраїлю та України полягає у визначенні часових та показникових рамок дослідження (за структурою принципу публічності), створенні візуалізації за заданими параметрами окремо за кожною країною, у порівнянні між зазначеними країнами та Україною, а також зведеного графіку показників усіх країн. Додатково нами проанлізовано історичну ретроспективу передумов та стратегій забезпечення принципу публічності в умовах окупації територій, військових дій та зовнішньої агресії, змодельовано можливості для України застосовувати результативні практики в умовах сучасних викликів.

Підсумовуючи зазначимо, що аналіз того, як Німеччина, Кіпр, Грузія, Молдова та Ізраїль забезпечують принцип публічності в умовах війни, територіальних суперечок чи викликів безпеці, виявляє як спільні стратегії, так і унікальні підходи. Всі проаналізовані країни запровадили правові механізми для формалізації принципу публічності. До них належать закони про свободу інформації (Німеччина та Ізраїль), судовий нагляд (Молдова та Грузія) та інтеграція стандартів прозорості, керованих ЄС (Кіпр, Грузія, Молдова).

Спільною стратегією є інституційний нагляд, коли незалежні органи, такі як судові органи, парламентські комітети та антикорупційні агентства, забезпечують дотримання норм публічності, навіть за надзвичайних обставин. Також загальною тенденцією є розбудова громадянського суспільства та підтримка незалежності медіа, вони діють як критичні спостерігачі, виступаючи за публічність управлінських рішень та викриваючи неправомірну поведінку. У всіх випадках участь громадськості була основою забезпечення публічності.

Значну відмінність складає ступінь зовнішнього впливу на процеси в державі: такі країни, як Грузія та Молдова, так як і Україна, стикаються з прямим втручанням з боку Росії, що обмежує їхню здатність здійснювати однакові реформи. Обмеження, зумовлені безпекою також є різними. Ізраїль, як нація, яка перебуває в постійному конфлікті, використовує суворі цензурні угоди, щоб збалансувати

прозорість і безпеку. Такий підхід є більш суворим, ніж у європейських країнах, де рамки ЄС вимагають більшої прозорості.

Шлях України до забезпечення принципу публічності в умовах війни та територіальної окупації має поєднувати найкращі практики цих країн, адаптуючи рішення до унікальних обставин. Збалансування прозорості з національною безпекою, використання інтеграції в ЄС як каталізатора реформ, а також сприяння сильному контролю та залученню громадськості будуть важливими для досягнення цієї мети.

### 3.2. Трансформаційні зміни у забезпеченні принципу публічності прийняття управлінських рішень засобами імерсивного підходу

У сьогоденному ландшафті публічного управління інтеграція сучасних інформаційних технологій стала ключовим елементом у посиленні принципу публічності. Публічність, яка визначається як необхідність урядових процесів, рішень і дій бути прозорими та доступними для громадян, має фундаментальне значення для зміцнення довіри та взаємодії між урядом та його виборцями. Запровадження інноваційних інформаційних технологій, таких як віртуальна та доповнена реальність, разом із досягненнями в електронному урядуванні трансформувало традиційні практики публічного управління, забезпечивши більш ефективно залучення та участь громадян. На порядку денному багатьох країн розглядається: значення сучасних інформаційних технологій у забезпеченні публічності в державному управлінні, інноваційна концепція онлайн-міст-близнюків, запровадження технологій штучного інтелекту і проблеми, які виникають під час впровадження цих та інших технологій. Для України ця проблематика важлива не тільки з позицій розвитку країни, але й через безпекові обмеження для очних зборів населення, роботу з переміщеними особами в межах

країни та поза ними, зокрема робота з населенням на тимчасово окупованих територіях.

Досліджуючи ці виміри, ми зможемо краще зрозуміти, як використовувати потенціал інформаційних технологій для створення більш прозорої та підзвітної структури управління, запровадження імперативу публічності в процес прийняття публічно-управлінських рішень. Важливість сучасних інформаційних технологій у публічному управлінні неможливо переоцінити, особливо тому, що вони стосуються посилення залучення громадян та забезпечення прозорості.

Імерсивні технології, зокрема віртуальна реальність (VR) і доповнена реальність (AR), зробили революцію в тому, як уряди можуть подавати інформацію громадськості. Наприклад, під час містобудування чи містопроєктування можна використовувати симуляції віртуальної реальності для візуалізації запропонованих розробок, дозволяючи громадянам взаємодіяти з проектами та залишати відгуки про них до їхньої реалізації, що не тільки демократизує процес планування, але й прищеплює почуття власності серед мешканців, оскільки вони залучені до прийняття управлінського рішення щодо вигляду території їхньої громади.

В контексті предмету нашого дослідження, механізми забезпечення публічності в онлайн- та офлайн-налаштуваннях значно розвинулися з поширенням цифрових платформ. Онлайн-портали та канали соціальних медіа тепер є життєво важливими інструментами для поширення інформації та забезпечення двостороннього спілкування між органами публічної влади та громадянами. Розвиток електронного урядування ще більше посилив цю динаміку, спрощуючи процеси та роблячи інформацію легкодоступною. Наприклад, такі ініціативи, як платформи відкритих даних, дозволяють громадянам отримувати доступ до державних даних і звітів, сприяючи прозорості та підзвітності у прийнятті рішень. Така доступність має вирішальне значення для зміцнення довіри до державних інституцій, оскільки вона дає громадянам можливість ретельно перевіряти дії уряду та притягувати публічних службовців до відповідальності.

Хочемо звернути увагу на концепцію онлайн-міст-двійників, що представляє трансформаційний підхід до публічного управління, що використовує цифрові

технології для покращення співпраці та спільного використання ресурсів місцевого самоврядування, комунальних підприємств, населення, всіх зацікавлених сторін. Онлайн-місто-двійник – це, по суті, цифровий аналог реального міста, де інформація, послуги та передові практики обмінюються в режимі реального часу. Такі цифрові платформи дозволяють містам (громад) моделювати різні сценарії, спільно аналізувати дані та оптимізувати свої відповіді на міські виклики.

У сучасній економіці процес тестування промислових пристроїв, обладнання та комплексних систем дедалі частіше переноситься з фізичного простору, який потребує значних фінансових та часових ресурсів, у віртуальне середовище. Такий підхід ґрунтується на використанні технологій цифрових двійників, що дозволяють створювати точні математичні моделі реальних об'єктів.

Основною метою цифрового двійника міста є моделювання роботи реальної міської системи, що включає тестування управлінських гіпотез, оцінку нових стратегій і забезпечення ефективного управління міським господарством. Таке моделювання також дозволяє з високою точністю прогнозувати наслідки певних управлінських рішень для всіх систем міста, включаючи транспорт, енергетику, водопостачання тощо. Технологія цифрових двійників сприяє реалізації принципу публічності у прийнятті управлінських рішень у кількох аспектах. Наприклад, прозорість: громадяни та зацікавлені сторони можуть мати доступ до моделювання та прогнозів, що дозволяє зрозуміти, як приймаються управлінські рішення та брати в них участь; підзвітність: цифровий двійник фіксує процес прийняття рішень, що підвищує відповідальність управлінців за наслідки своїх дій і запобігає зловживанням; громадська участь: технологія дає можливість громадянам та експертам брати участь у тестуванні та обговоренні запропонованих управлінських стратегій; відкритість до перевірки: моделювання на цифровому двійнику можна використовувати як інструмент незалежного аудиту управлінських рішень. Таким чином, використання цифрових двійників у публічному управлінні значно підвищує якість прийняття рішень, зміцнює довіру громадян до органів влади та сприяє сталому розвитку систем управління.

В Україні з 2024 року кілька міст активно впроваджують технології цифрових двійників для покращення управління та розвитку інфраструктури. Так, Одеса стала першим містом в Україні, яке розпочало створення цифрового двійника. У жовтні 2024 року Одеська міська рада спільно з Vodafone оголосили про початок роботи над віртуальною копією міста, що дозволить моделювати роботу міських систем, тестувати нові стратегії та ефективно управляти міським господарством [96].

На рівні менших громад подібні проекти впроваджують Буча та Бородянка. Також у жовтні 2024 року в Бучі відбувся перший у БІГ-регіоні TechnoForum Київщини, де обговорювали сучасне просторове планування та цифровий кадастр, зокрема створення цифрових двійників міст на прикладі Бучі та Бородянки [181].

Технологія он-лайн-двійників в своїй реалізації можлива і для цілих областей. ДТЕК Київські регіональні електромережі реалізували пілотний проєкт цифрового двійника мереж на Ірпінському енерговузлі. Було створено віртуальну копію реальної розподільчої мережі, яка допомагає визначати слабкі місця та ефективно управляти електропостачанням. Планується розширення проєкту на всю Київську область [82].

Український уряд активно досліджує використання технології цифрових двійників для допомоги у відбудові міст, які постраждали під час війни. Наприклад, у Чернігівській області, влада співпрацює з французькими компаніями Dassault Systèmes, Egis і B4 для створення віртуальних моделей міських територій. Такі цифрові копії призначені для сприяння ефективним і стійким процесам реконструкції, дозволяючи планувальникам візуалізувати, аналізувати та тестувати плани реконструкції у віртуальному середовищі перед впровадженням [266].

Застосування технології цифрових двійників у зусиллях з реконструкції України підкреслює прагнення використовувати передові цифрові інструменти для міського планування та розвитку, публічного прийняття управлінських рішень, широкого залучення всіх зацікавлених сторін. Створюючи точні віртуальні моделі міст, зацікавлені сторони можуть краще координувати стратегії відновлення, оптимізувати розподіл ресурсів і забезпечити відповідність реконструйованих територій сучасним стандартам стійкості.

Потенціал зазначених технологій є дуже широким і для тимчасово окупованих територій. Вже, існують окремі ініціативи, спрямовані на цифрову реконструкцію важливих об'єктів Маріуполя. Зокрема, український дизайнер Дмитро Кіфуляк та директор House Museum Еван Кертіс Чарльз Холл створили цифрову реконструкцію художнього музею імені Архипа Куїнджі, який було знищено внаслідок російського авіаудару 21 березня 2022 року. Також ведеться робота щодо створення точної цифрової копії Маріуполя з усіма руйнуваннями та незаконними перебудовами останніх років окупації, для того щоб на момент визволення мати вже готову стратегію щодо відбудови та розвитку міста [297].

Рішення для Smart City будуть реалізовані на базі європейської IoT-платформи Vodafone за прикладом Лондона, Амстердама, Мюнхена і Лісабона [308]. Зазначена технологія є актуальною і в міжнародному співробітництві, на що звертається особлива увага з позицій процесів євроінтеграції. Наприклад, партнерство між містами Барселона, Іспанія, та Медельїн, Колумбія, є прикладом успішної реалізації онлайн-міста-побратима. Завдяки спільній цифровій платформі ці міста обмінювалися думками щодо сталого розвитку міст, громадського транспорту та стратегій соціальної інтеграції. Така співпраця не тільки призвела до інноваційних рішень, але й сприяла розвитку почуття глобальної спільноти серед міських планувальників і політиків [243].

Переваги онлайн-міст-побратимів поширюються на покращене управління, оскільки вони забезпечують основу для того, щоб міста могли вчитися на досвіді та успіхах одне одного. Такі спільні зусилля можуть призвести до більш ефективного надання публічних послуг, що зрештою покращить якість життя мешканців. Крім того, оскільки міста стикаються з дедалі складнішими викликами, онлайн-міста-побратими пропонують життєздатний механізм для обміну ресурсами та стратегіями, забезпечуючи розвиток публічного управління відповідно до потреб громадян.

Принцип публічності у прийнятті управлінських рішень у цьому випадку реалізується через відкритість, прозорість та участь громадян у розробці та впровадженні Smart City-рішень на базі європейської IoT-платформи Vodafone.

Використання технологій, що відповідають міжнародним стандартам, сприяє залученню громадськості до обговорення стратегій сталого розвитку міст. Приклади міжнародного співробітництва, такі як партнерство Барселони та Медельїна, демонструють, як спільні цифрові платформи забезпечують обмін досвідом між містами.

Спільні цифрові платформи сприяють прозорості процесів прийняття управлінських рішень, дозволяють міським управлінцям вивчати успішні практики та адаптувати їх відповідно до локальних потреб, гарантувати інформаційну безпеку, а мешканцям – порівнювати успіхи власних лідерів та спонукати їх до певних дій. Крім того, завдяки механізму онлайн-міст-побратимів мешканці можуть отримувати якісніші публічні послуги, а органи управління – розвивати стратегії, орієнтовані на довгострокову користь для громади. Такі ініціативи посилюють підзвітність влади та формують основу для розвитку відкритого, інноваційного управління.

Незважаючи на багатообіцяючий потенціал сучасних інформаційних технологій у забезпеченні публічності в прийнятті управлінських рішень, низка проблем перешкоджає їхньому ефективному впровадженню, зокрема на тимчасово окупованих територіях. Одним із значних перешкод є відсутність інфраструктури та технічних ресурсів, необхідних для впровадження цих технологій. У регіонах, які постраждали від конфлікту чи політичної нестабільності, зосередженість на негайному виживанні часто затьмарює розвиток цифрових структур, необхідних для електронного урядування та прозорості. Крім того, цифровий розрив створює ще одну критичну проблему; відмінності в доступі до технологій та Інтернету можуть посилити нерівність у громадській участі. Громадянам у маргіналізованих спільнотах може бракувати інструментів або навичок для роботи з платформами електронного урядування, що обмежує їхню здатність впливати на процеси прийняття рішень. Щоб подолати ці виклики, вкрай важливо впроваджувати цільові рішення, які надають пріоритет розвитку інфраструктури та програмам цифрової грамотності [249]. Наприклад, партнерство між державними органами та

неурядовими організаціями може сприяти забезпеченню необхідними ресурсами та навчанню груп населення, які недостатньо забезпечені послугами.

У цьому випадку публічне управління може прийняти гібридні моделі, які поєднують офлайн- та онлайн-механізми публічності, забезпечуючи, щоб усі громадяни, незалежно від їхніх технологічних можливостей, мали доступ до інформації та могли брати участь в управлінні. Усуваючи ці бар'єри та впроваджуючи інклюзивні стратегії, сучасні інформаційні технології можна використовувати для сприяння більшій прозорості та підзвітності публічного управління, навіть у найскладніших умовах.

Імерсивні технології не тільки мають потенціал для підвищення прозорості та залучення зацікавлених сторін, але й сприяють прийняттю рішень на основі даних (в цьому випадку мова йде про прийняття управлінських рішень на основі великих даних та про формування доказової політики). Звичайно, впровадження імерсивних технологій не позбавлене проблем, серед яких – висока вартість, конфіденційність даних і доступність для громадян.

Імерсивні технології значно підвищують прозорість у прийнятті рішень, що є ключовим компонентом ефективного управління. Наприклад, віртуальна реальність (VR) може створювати реалістичні симуляції потенційних громадських проєктів, дозволяючи громадянам відчувати та оцінити ці ініціативи до їх реалізації, ми вже на цьому наголошували. Такий підхід не лише сприяє створенню інклюзивного середовища для громадських консультацій, але й дає громадянам можливість висловлювати свої думки на основі особистого досвіду [52, с. 156].

Крім того, доповнена реальність (AR) може накладати відповідні дані на фізичні місця, надаючи громадянам інтерактивний спосіб зрозуміти наслідки урядових проєктів у їхніх районах. Наприклад, на зборах громади мешканці можуть направити свої пристрої на запропоноване місце та миттєво побачити прогнозований розвиток подій, вплив на навколишнє середовище, відгуки жителів тощо. Такий рівень прозорості прямо корелює з підвищенням громадської довіри та підзвітності в діях уряду [257, с. 168]. Коли громадяни почуваються поінформованими та залученими, вони, швидше за все, підтримають ініціативу, що



приведе до більшої співпраці між урядом і громадськістю. Зрештою, інтеграція імерсивних технологій у процес прийняття рішень не тільки висвітлює процеси в публічному управлінні, але й сприяє більш заангажованому та довірливому громадянству.

Окрім прозорості, технології занурення покращують залучення зацікавлених сторін до процесу прийняття рішень. Використання 3D-моделювання дозволяє громадянам візуалізувати запропоновані проекти та ініціативи так, як це неможливо зробити традиційними методами. Створюючи інтерактивні платформи, де члени спільноти можуть досліджувати такі 3D-моделі, уряди можуть заохочувати відгуки та участь. Наприклад, містобудівний офіс може провести інтерактивний VR-сеанс, під час якого мешканці зможуть переміщатися у віртуальній версії нового парку, надаючи зворотний зв'язок щодо елементів дизайну в реальному часі. Такий рівень взаємодії не лише розширює можливості громадян, але й веде до прийняття більш обґрунтованих та репрезентативних політичних рішень. Зібрані відгуки можуть безпосередньо впливати на кінцеві результати проектів, гарантуючи, що вони відповідають потребам і бажанням громади [4]. Крім того, посилене залучення за допомогою імерсивних технологій може зруйнувати бар'єри, які часто існують під час публічних консультацій, гарантуючи, що різні голоси будуть почуті. Розвиваючи культуру участі, державні органи та місцеве самоврядування можуть культивувати більш демократичне середовище прийняття рішень, яке надає пріоритет потребам і перспективам усіх членів громади [310, с. 375].

Імерсивні технології також сприяють прийняттю рішень на основі даних, що є важливим для ефективного управління. Імерсивна аналітика може візуалізувати складні набори даних, дозволяючи управлінцям швидко інтерпретувати та розуміти інформацію [221, с. 188]. Така можливість особливо корисна в публічному управлінні, де рішення мають спиратися на різноманітні дані, що охоплюють економічні, соціальні та екологічні фактори.

Використовуючи збір і аналіз даних у режимі реального часу, органи публічної влади можуть ефективніше реагувати на мінливі потреби своїх виборців. Наприклад, використовуючи технології занурення (імерсивні технології),

працівники охорони здоров'я можуть візуалізувати поширення хвороби в громаді, дозволяючи їм більш ефективно розподіляти ресурси та вживати своєчасних заходів. Такий підхід до розробки політики, заснований на фактичних даних, не тільки підвищує ймовірність успішних результатів, але й вселяє впевненість у процес прийняття рішень [289, с. 80]. Громади можуть спостерігати відчутні переваги політики, керованої даними, зміцнюючи віру в те, що їхні посадовці чуйні до їхніх проблем і підзвітні їм. По суті, інтеграція імерсивних технологій до прийняття управлінських рішень трансформує ландшафт процесу прийняття рішень, гарантуючи, що політика ґрунтується на фактах і пристосована до потреб суспільства.

З іншого боку, вартість впровадження може бути досить високою. Початкові інвестиції в передові технології та необхідне навчання державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування можуть навантажити і без того обмежений державний та місцеві бюджети. Для невеликих громад з меншими ресурсами фінансовий тягар впровадження імерсивних технологій може здатися нездоланим. Крім того, поточне технічне обслуговування та оновлення спричиняють додаткові витрати. Зазначимо, що хоча потенційна віддача від інвестицій в покращення процесу прийняття рішень може бути значною, попередні фінансові зобов'язання становлять суттєву перешкоду. Фінансова напруга може призвести до несправедливості, коли лише добре фінансовані державні органи чи великі спроможні територіальні громади можуть отримати доступ і використовувати передові технології, залишаючи позаду інші [200, с. 3]. Отже, фінансові витрати можуть обмежити доступність імерсивних технологій, що призведе до розбіжностей у якості управління в різних регіонах і поставить під загрозу загальну ефективність публічного управління.

Ще одна нагальна проблема щодо впровадження імерсивних технологій до прийняття управлінських рішень в публічному управлінні – це ризик порушення конфіденційності даних і безпеки. Використання будь-якого виду інноваційних технологій, імерсивні не виняток, часто передбачає збір і зберігання конфіденційної інформації, що може наразити органи публічної влади на несанкціонований доступ і

зловживання. Такі порушення можуть підірвати довіру суспільства до державних органів або органів місцевого самоврядування, оскільки громадяни можуть відчутти, що їхні персональні дані знаходяться під загрозою.

Крім того, можливість неправомірного використання даних викликає етичні питання щодо підзвітності та прозорості в процесі прийняття рішень. Загрози кібербезпеці становлять значний ризик для цілісності цих імерсивних технологій, потенційно скомпрометувавши саму основу політики, заснованої на фактах, яку прагне встановити публічне управління. Якщо громадяни вважають, що їхні дані не захищені, вони можуть бути менш схильні використовувати такі технології, тим самим обмежуючи їхню ефективність. Таким чином, хоча імерсивні технології пропонують значні переваги, не можна не помічати пов'язані з цим ризики, оскільки хибне їх застосування, або недбалість впровадження, можуть зашкодити чи навіть безпосередньо порушувати принцип публічності у прийнятті та реалізації управлінських рішень.

Опір новим технологіям також може бути перешкодою для їхньої успішної інтеграції в публічне управління, оскільки люди можуть вагатися щодо застосування цих методів через страх перед невідомим або віддають перевагу традиційним каналам зв'язку [257, с. 170]. Таке виключення може призвести до того, що державна чи місцева політика не точно відобразить потреби та бажання населення або певної громади, що зрештою підриває мету інклюзивного управління. Таким чином, хоча технології занурення мають потенціал для покращення публічного управління, їх ефективність може бути обмежена проблемами доступності та сприйняття серед населення.

Підсумовуючи, інтеграція імерсивних технологій у публічне управління пропонує значні переваги, зокрема підвищену прозорість, покращене залучення зацікавлених сторін та сприяння прийняттю рішень на основі даних. Імерсивні технології можуть змінити спосіб взаємодії державних органів та органів місцевого самоврядування із громадянами, що призведе до більш інформованої та представницької політики. Однак з метою забезпечення принципу публічності засобами імерсивних технологій не можна ігнорувати проблеми, пов'язані з

високою вартістю впровадження, проблемами конфіденційності даних і проблемами доступності. Вирішення цих проблем має ключове значення для забезпечення того, щоб переваги імерсивних технологій з метою забезпечення публічності управління реалізовувалися справедливо в усіх громадах. Оскільки публічне управління продовжує розвиватися, збалансований підхід, який включає інновації та захищає від потенційних пасток, буде важливим для сприяння довірі, взаємодії, ефективного управління, забезпечення принципу публічності в епоху цифрових технологій.

Через багатоплановість можливостей застосування імерсивних технологій для забезпечення принципу публічності в прийнятті управлінських рішень, можна вести мову про імерсивний підхід до забезпечення принципу публічності. Імерсивність в публічному управлінні, в цьому випадку, можна розуміти як підхід, при якому управлінські процеси та рішення стають максимально інтерактивними і включають громадян у сам процес управління. Це означає, що громадяни та інші зацікавлені сторони активно залучаються до участі в обговореннях, прийнятті рішень і контролі за виконанням політики, що сприяє підвищенню їхньої довіри до уряду та більш ефективному прийняттю рішень. Тобто, імерсивний підхід до забезпечення принципу публічності в прийнятті управлінських рішень можна сформулювати як використання технологій віртуальної, доповненої та змішаної реальності для створення інтерактивного середовища, що сприяє прозорості, відкритості, підзвітності, залученню громадян, етичності, законності, відкритості до перевірки, доказовості прийняття рішень і підвищенню ефективності управління. Імерсивний підхід пропонує нові шляхи комунікації між владою та громадськістю, забезпечуючи доступність даних, можливість інтерактивного обговорення рішень і візуалізації їхніх наслідків.

Імерсивні технології, які охоплюють віртуальну (VR), доповнену (AR) і змішану реальність (MR), відкривають унікальні можливості для забезпечення принципу публічності у публічному управлінні. Вони дозволяють вийти за рамки традиційного текстового чи графічного відображення інформації, пропонуючи користувачам занурення у середовище, яке моделює реальні сценарії. Наприклад,

цифрові двійники міських систем на базі технологій AR/VR можуть демонструвати наслідки управлінських рішень у режимі реального часу.

Імерсивні технології дозволяють візуалізувати складні управлінські процеси, роблячи їх зрозумілими для широкої аудиторії. Наприклад, віртуальна модель бюджету міста, створена у VR, може показати, як саме розподіляються фінансові ресурси та які наслідки матиме їхнє використання. Імерсивний підхід до забезпечення принципу публічності є не лише інноваційним інструментом, але й новою парадигмою публічного управління. Він дозволяє зробити прийняття управлінських рішень прозорим, доступним і зрозумілим для громадян, сприяючи побудові довіри між владою та суспільством. У перспективі зазначений підхід може стати ключовим фактором ефективного управління в умовах глобальних викликів.

Імерсивний підхід до забезпечення публічності в прийнятті управлінських рішень може містити певні сегменти (див. рис. 3.2).

Цифрові платформи вже зробили революцію в доступі до публічних даних та послуг, дозволивши громадянам отримувати інформацію в реальному часі про рішення та політику, які впливають на їхнє життя. Наприклад, загальнодоступні бази даних та онлайн-портали дозволяють особам лише кількома кліками відстежувати законодавчі зміни, бюджетні асигнування та хід державних чи місцевих проектів. Така доступність не тільки розширює можливості громадян, але й притягує урядовців до відповідальності, оскільки їхні дії підлягають громадському контролю. Крім того, інструменти сучасних технологій, які включають програмне забезпечення для управління проектами та онлайн-системи відстеження, дозволяють громадянам контролювати стан громадських ініціатив, забезпечуючи ефективне використання коштів і своєчасну реалізацію проектів. Забезпечуючи чітке уявлення про часові рамки та результати проекту, ці інструменти зменшують ризики корупції та поганого управління.



Рис. 3.2. Сегменти імерсивного підходу до забезпечення публічності в прийнятті управлінських рішень [розроблено автором]

Підвищення прозорості в Інтернеті сприяє підвищенню довіри між громадянами та державними установами. Коли люди бачать, що їхній уряд чи місцева влада діє відкрито та чесно, вони з більшою ймовірністю залучатимуться до громадських процесів і братимуть участь у громадському житті. Довіра має вирішальне значення для функціонування демократії, оскільки вона заохочує активну громадянську позицію та співпрацю між громадськістю та офіційними особами.

Якщо говорити про забезпечення принципу публічності саме через імерсивний підхід, то розкриваються широкі можливості для реалізації кожної зі складових цього принципу (див. табл. 3.1).

Таблиця 3.1

## Забезпечення принципу публічності через імерсивний підхід

| <b>Складові принципу публічності</b> | <b>Імерсивні технології</b>  |
|--------------------------------------|--|
| Відкритість                          | Онлайн-міста-двійники<br>Доповнена реальність (AR)<br>Цифрові платформи для залучення громадськості (наприклад, «Розумна громада»)   |
| Прозорість                           | Онлайн-міста-двійники<br>3D-моделювання<br>Цифрові платформи для залучення громадськості (наприклад, «Розумна громада»)<br>Блокчейн-технології   |
| Підзвітність                         | Віртуальна реальність (VR)<br>Аналітичні інструменти на основі штучного інтелекту  |
| Громадська участь                    | Онлайн-міста-побратими<br>Онлайн-міста-побратими<br>Розвиток культури участі громадян за допомогою імерсивних технологій<br>Цифрові платформи для залучення громадськості (наприклад, «Розумна громада») |
| Гласність (доступність інформації)   | Доповнена реальність (AR)<br>Аналітичні інструменти на основі штучного інтелекту   |
| Інформаційна безпека                 | Гібридні моделі (офлайн + онлайн)<br>Аналітичні інструменти на основі штучного інтелекту   |
| Правові гарантії                     | Гібридні моделі (офлайн + онлайн)<br>Аналітичні інструменти на основі штучного інтелекту<br>Блокчейн-технології  |
| Відкритість до перевірки             | Онлайн-міста-двійники<br>Онлайн-міста-побратими<br>Віртуальна реальність (VR)<br>3D-моделювання  |
| Етичні стандарти                     | Онлайн-міста-побратими<br>3D-моделювання<br>Розвиток культури участі громадян за допомогою імерсивних технологій   |

[розроблено автором]

Зрозуміло, що в дослідженні було проаналізовано лише десять найпопулярніших імерсивних технологій, які вже розроблені та мають певний

позитивний результат в Україні та світі. З розвитком технологій перелік, інструментарій та напрямів застосування будуть змінюватися.

Застосування імерсивного підходу для вдосконалення забезпечення принципу публічності у прийнятті управлінських рішень відкриває нові можливості для прозорості, відкритості та залучення громадськості до управлінських процесів. Імерсивний підхід передбачає використання технологій віртуальної реальності (VR), доповненої реальності (AR), онлайн-міст-двійників, онлайн-міст-побратимів, 3D-моделювання, блокчейн-систем, гібридних моделей та інших інноваційних рішень, що створюють інтерактивні й доступні інструменти комунікації між владою та громадянами. Таким чином, імерсивний підхід підсилює основні складові принципу публічності.

Інтеграція сучасних інформаційних технологій у публічне управління має свої плюси та мінуси. З одного боку, ці технології мають потенціал для підвищення рівня забезпечення принципу публічності, як наслідок – співпраці між владою та суспільством, що зрештою призведе до більш ефективного управління. З іншого боку, такі проблеми, як перевантаження інформацією, проблеми конфіденційності та обмеження ресурсів, можуть перешкодити їхньому успішному впровадженню. Оскільки на сьогодні, діджиталізація є глобальним трендом і публічне управління застосовує цифрові рішення на всіх рівнях та не збирається змінювати вектор розвитку, важливо знайти баланс між використанням технологічних досягнень і усуненням потенційних пасток. Уповноважені особи мають надавати пріоритет інклюзивності, прозорості та захисту конфіденційності, щоб гарантувати, що всі громадяни можуть скористатися перевагами сучасних інформаційних технологій в своєму праві брати участь в державному управлінні та управлінні громадою. Завдяки цьому публічне управління може перетворитися на більш активну та підзвітну систему, де забезпечується принцип публічності, і яка відповідає потребам різноманітних спільнот у все більш взаємопов'язаному цифровому світі.



### 3.3. Дотримання балансу між публічністю та безпекою з метою демократичного розвитку України в умовах воєнного стану

В умовах війни, яка триває в Україні, а також пролонгованої військової загрози з боку сусідніх держав, ризиків для територіальної, енергетичної, економічної, продовольчої, екологічної та інших видів безпеки – принцип публічності в процесі прийняття управлінських рішень є предметом пильної уваги. Необхідність переосмислення та фокус уваги виникають через необхідність збалансувати «імператив публічності» в прийнятті управлінських рішень з не менш важливою вимогою національної безпеки [11]. У міру того як система публічного управління в Україні постійно змінюється під впливом складнощів війни, дихотомія між державною таємницею та публічністю управлінських рішень стає дедалі виразнішою.

Система публічного управління опинилася перед дилемою: обмеження інформації становлять ризики для демократичної структури України, потенційно призводячи до недовіри населення та поширення дезінформації, з іншого боку – вимоги національної безпеки є законною основою для обмеження доступу до певних видів інформації. Це свідчить про те, що підхід, який ґрунтується на індикативному та оперативному управлінні, є важливим для підтримки як безпеки, так і демократичної цілісності в умовах війни.

Публічність у процесі прийняття рішень є наріжним каменем демократичного управління, що значно підвищує його підзвітність. Коли управлінські дії та рішення є прозорими, громадяни отримують необхідну інформацію, щоб зрозуміти обґрунтування політики, що дозволяє їм демонструвати свідому підтримку певних рішень, або навпаки – вимагати притягнути посадовців до відповідальності.

Наприклад, у сценарії військового часу, як в Україні, публічність дозволяє громадськості контролювати, як розподіляються ресурси, які військові стратегії були застосовані та як управляється гуманітарна сфера. Таке суспільне розуміння має вирішальне значення не лише для зміцнення довіри, але й для забезпечення

того, щоб урядовці діяли в найкращих інтересах населення, як на рівні територіальної громади так і на загальнодержавному рівні.

Посилення публічності служить стримуючим чинником проти корупції та зловживання владою. Державні службовці мають меншу ймовірність здійснювати корупційні дії, якщо знають, що їхні вчинки підлягають громадському контролю. Крім того, інформований громадський контроль може призвести до більш ефективних політичних рішень, оскільки він заохочує діалог між громадянами та представниками влади на різних рівнях управління. Залучення громадян до обговорення стратегій подальшого функціонування та розвитку країни або окремих територіальних громад в умовах воєнного часу чи управління ресурсами може привести до обговорення різноманітних точок зору, що призведе до більш комплексної та ефективної політики. Таким чином, підтримання рівня публічності в процесах прийняття рішень є життєво важливим для дотримання демократичних принципів і забезпечення того, щоб урядовці та місцева влада залишалися відповідальним перед своїми громадянами, навіть попри виклики, які створює війна.

Незважаючи на те, що принцип публічності є вирішальним, поточні вимоги безпеки вимагають переоцінки того, як забезпечується прозорість у державному управлінні під час війни. Певна інформація має залишатися обмеженою для доступу з метою захисту національної безпеки, особливо коли вона стосується військових операцій і стратегій оборони [33]. Делікатність прийняття рішень у воєнний час означає, що баланс між секретністю та публічністю має важливе значення для підтримки оперативної ефективності. Захист національної безпеки не означає повного ігнорування прозорості; скоріше, наголошується на важливості стратегічного визначення того, яку інформацію безпечно розкривати без загрози національній безпеці. Встановлення цього балансу має вирішальне значення не тільки для підтримки ефективності військових операцій, але й для того, щоб уряд і військове керівництво могли ефективно реагувати на загрози. Тому, незважаючи на те, що від принципу публічності не слід повністю відмовлятися, його необхідно адаптувати відповідно до реалій управління під час війни, забезпечуючи інформування громадськості без шкоди для національної безпеки.

Обмеження доступу до інформації може серйозно завадити демократичному розвитку України, особливо в умовах війни. Обмеження доступу до інформації може підірвати довіру суспільства до уряду, що призведе до розриву зв'язку між державою та її громадянами. Такий брак публічності породжує скептицизм і може сприяти відчуженню серед населення, яке може зробити висновок, що їхній уряд діє не в їхніх інтересах. Крім того, брак публічності може послабити залучення та активність громадянського суспільства, оскільки громадяни стають менш поінформованими про політичний ландшафт та дії влади на державному та місцевому рівнях [292, с. 46]. Ми вже розглядали приклад Ізраїлю, де на певному етапі розвитку країни, яка з моменту свого заснування живе в умовах війни, виникла загроза формування «Ізраїльського мілітаризму» [198, с. 23-24]. Ця проблема була подолана саме завдяки політичній волі та спрямуванню на безальтернативне дотримання принципу публічності у діях органів влади.

Ефективне демократичне залучення залежить від поінформованості громадян, а без доступу до інформації участь громадськості в демократичних процесах зменшується [212]. Крім того, обмеження інформації може призвести до поширення дезінформації та теорій змови, що ще більше підриває демократію. У кризові часи, як, наприклад, під час війни в Україні, потреба суспільства в точній інформації є першочерговою. Якщо уряд не зможе забезпечити чітку та прозору комунікацію, він ризикує поширенням дезінформації, що може призвести до плутанини, ПСО та паніки.

Прихильники обмеження публічності в процесі прийняття рішень часто висвітлюють проблеми національної безпеки як виправдане обґрунтування таких обмежень [232]. У контексті управління під час війни захист конфіденційної інформації стає важливим для захисту держави. Реалії конфлікту вимагають зосередитися на безпеці, наприклад, під час військових дій розкриття конкретних тактичних деталей може надати силам противника перевагу, необхідну для ефективної протидії стратегіям України.

Пріоритет безпеки над публічністю в певних галузях обґрунтовується суворими реаліями війни, коли захист державних інтересів і безпека громадян

мають бути першочерговими завданнями. У цьому світлі аргумент на користь обмеженої публічності узгоджується з ширшим розумінням відповідального врядування під час кризи, коли «ставки завищуються», а наслідки суспільної незгоди можуть бути серйозними.

Незважаючи на необхідність певних обмежень щодо публічності, контрольоване поширення інформації все ще може сприяти демократичним принципам у рамках управління під час війни. Держава може запроваджувати структуровані рамки, які забезпечують допустиму публічність, гарантуючи, що громадськість залишається поінформованою без шкоди для національної безпеки. Такий підхід означає, що інформація, яка служить суспільним інтересам – оприлюднюється, а конфіденційні деталі, пов'язані з національною безпекою – захищаються. Дотримуючись балансу між публічністю та безпекою, уряд може виконувати свої демократичні зобов'язання, водночас гарантуючи безпеку та ефективність своїх операцій під час військових дій. Така модель припускає, що можна виховати інформовану громадськість за допомогою продуманих комунікаційних стратегій, які відповідають як потребам безпеки, так і демократичній участі.

Описана вище дихотомія між державною таємницею та публічністю управлінських рішень веде до контекстуальних бар'єрів для забезпечення принципу публічності в Україні в сучасних умовах. Визначення контекстуальних бар'єрів для забезпечення публічності стосується ідентифікації обставин, умов та факторів, які перешкоджають реалізації принципів відкритості, прозорості та підзвітності у діяльності органів публічного управління. Для визначення контекстуальних бар'єрів забезпечення принципу публічності в прийнятті управлінських рішень в сучасній Україні ми аналізували соціальні, культурні, інституційні, технологічні та політичні чинники (див. табл. 3.2).

Визначення та пояснення вказаних чинників відбувалося упродовж всього дослідження. Наголосимо, що досліджені чинники визначені з урахуванням особливостей контексту діяльності органів влади в період 2022-2024 років. Оскільки робота над дослідженням забезпечення принципу публічності в прийнятті

управлінських рішень ведеться з 2019 року, було зауважено, що в залежності від ситуації в суспільстві та ключових запитів суспільства чинники впливу змінювалися. Саме тому у визначенні бар'єрів забезпечення принципу публічності в прийнятті управлінських рішень було вирішено застосовувати словосполучення «контекстуальні бар'єри», оскільки вони дуже залежать від настроїв в суспільстві та певних його групах.

Таблиця 3.2

Чинники, які впливають на визначення контекстуальних бар'єрів забезпечення принципу публічності в прийнятті управлінських рішень в сучасні Україні

| <b>Чинники</b>   | <b>Пояснення</b>   | <b>Обґрунтування</b>     |
|--|--|--------------------------|
| Соціальні  | Низький рівень довіри громадян до влади, недостатня участь громадськості у прийнятті рішень  | Підрозділи 1.1, 1.2, 2.3 |
| Культурні  | Традиції адміністративної закритості чи недостатнє сприйняття важливості публічності у прийнятті рішень  | Підрозділи 1.2, 2.3      |
| Інституційні   | Відсутність дієвих законодавчих механізмів для забезпечення публічності, слабка координація між різними рівнями управління; Пасивність з боку громадян | Підрозділи 2.1, 2.2, 2.3 |
| Технологічні   | Низький рівень впровадження цифрових інструментів для взаємодії з громадськістю та оприлюднення інформації   | Підрозділи 1.2, 2.3      |
| Політичні (зокрема пов'язані із воєнним станом та наявності політичної волі) | Навмисне обмеження доступу до інформації; Уникання відповідальності за порушення принципу публічності в прийнятті управлінських рішень                 | Підрозділи 2.1, 2.3      |

[розроблено автором]

Визначення цих контекстуальних бар'єрів забезпечення принципу публічності в прийнятті управлінських рішень дозволяє виявити слабкі місця в системі публічного управління сучасної України та розробити ефективні механізми для їх подолання (див. рис. 3.3).

Недостатня цифрова інфраструктура – обмежений доступ до сучасних цифрових платформ, особливо у сільській місцевості, ускладнює ефективне поширення інформації та залучення громадськості.

Низький рівень цифрової грамотності та цифровий розрив – значна частина населення, особливо старшого віку, не володіє необхідними навичками для використання онлайн-інструментів і участі у цифрових консультаціях.

Бюрократичний опір публічності – опір у структурі управління через усталені практики, страх відповідальності або побоювання втрати контролю над процесами прийняття рішень.



Рис. 3.3. Контекстуальні бар'єри для забезпечення принципу публічності в прийнятті управлінських рішень в Україні [розроблено автором]

Слабке виконання законодавства – незважаючи на значне за обсягом та детальне нормативне врегулювання, яке зобов'язує органи влади та особи, які мають вплив на політичні процеси, до публічності, слабкі механізми контролю та прогалини у регулюванні, а також не забезпечення принципу невідворотності покарання призводять до невиконання законодавства.

Недовіра між громадянами та владою – історична недовіра до державних інституцій, яка тягнеться ще з радянської традиції взаємодії влади та населення, а також політика держави спрямована на пригнічення публічності в 2010-2013 роках, знижує активність громадян у консультаціях та робить органи влади менш схильними до відкритості у процесах прийняття рішень.

Контекстуальні бар'єри, які ми визначили, формують основу, яка дає розуміння, як підвищувати рівень публічності та долати виклики, характерні для українського контексту. В пошуках розв'язання наявних проблем проаналізовано Рекомендації міжнародних організацій Україні щодо подолання контекстуальних бар'єрів у забезпеченні принципу публічності в прийнятті управлінських рішень.

Для розвитку цифрової інфраструктури передбачається розширення доступу до інтернету, особливо у сільській місцевості, через інвестиції в національну цифрову інфраструктуру. Програма Digital Development Partnership Світового банку (World Bank) передбачає фінансування проєктів для забезпечення широкосмугового інтернету навіть у найвіддаленіших регіонах. Технічна допомога для розвитку Широкосмугового доступу до Інтернету в рамках ініціативи EU4Digital поступово впроваджується вже з 2020 року, і, не дивлячись на війну, цей проєкт не був згорнутий та продовжує розширюватися [310]. Рекомендації для Міністерства цифрової трансформації, Уряду України щодо Національної стратегії розвитку широкосмугового доступу до Інтернету та Плану впровадження на 2020-2025 роки [83] містять підґрунтя для інвестицій у цифрову інфраструктуру, завдяки чому населення навіть у найвіддаленіших регіонах, або під час блек-аутів отримують доступ до онлайн-платформ, які забезпечують прозорість процесів управління. Це дозволяє впроваджувати інноваційні технології, такі як віртуальні консультації, інтерактивні карти державних витрат та електронні голосування. Стратегія також сприяє створенню інтерактивних механізмів для громадської участі, що зміцнить довіру до влади, підвищить підзвітність і забезпечить залучення громадян до ухвалення рішень у реальному часі.

Підвищення цифрової грамотності передбачають реалізацію освітніх ініціатив для підвищення цифрової грамотності серед усіх вікових груп населення.

Наприклад, у межах програми Digital Inclusion рекомендується проводити безкоштовні тренінги, розробляти навчальні курси та створювати ресурсні центри для опанування сучасних технологій (Програма розвитку ООН (UNDP) [179]. В Україні на сьогодні реалізується певна кількість таких програм, спрямованих на підвищення цифрової грамотності серед усіх вікових груп населення. Прикладами може слугувати Платформа «Дія.Освіта». Міністерство цифрової трансформації України запустило онлайн-проект «Дія.Освіта», який надає безкоштовний доступ до освітніх серіалів, симуляторів та тестів для розвитку цифрових навичок [36]; програма підвищення кваліфікації «Цифрова грамотність та інформаційна безпека» Київського національного університету імені Тараса Шевченка, яка пропонує програму для державних службовців, спрямовану на формування знань у сфері цифрової грамотності та кібербезпеки [177]; курси з цифрової грамотності на Порталі управління знаннями НАДС пропонує програми для державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування, спрямовані на підвищення рівня цифрових компетентностей [104].

Тут ми бачимо стимулюючу конкуренцію та успішну взаємодію органів влади, освітніх закладів та громадських організацій за напрямом підвищення цифрової грамотності. Такі програми сприяють впровадженню імерсивного підходу до забезпечення принципу публічності в управлінських рішеннях, оскільки підвищення цифрової грамотності населення забезпечує ширший доступ до електронних платформ та інструментів, що сприяють прозорості та підзвітності органів влади. Освічені громадяни можуть активно користуватися онлайн-сервісами для участі в обговореннях, моніторингу діяльності державних установ та впливу на процеси прийняття рішень, що забезпечує ефективну комунікацію між владою та суспільством, а це є частиною забезпечення принципу публічності.

Мабуть найвищий соціальний запит скерований на зміцнення антикорупційних механізмів – впровадження ефективних механізмів прозорості через відкриті бази даних, електронні системи закупівель (наприклад, система ProZorro) і забезпечення повного доступу громадськості до інформації про публічно-управлінські рішення та витрати. До подібних інструментів можна



віднести: Єдиний державний реєстр декларацій, він забезпечує відкритий доступ до декларацій державних службовців, сприяючи громадському контролю та прозорості; портал викривачів корупції: Платформа для подання повідомлень про корупційні правопорушення, що гарантує анонімність та захист інформаторів, Глобальний реєстр бенефіціарних власників, містить інформацію про кінцевих власників компаній, що сприяє прозорості бізнес-середовища та запобіганню відмиванню коштів, E-construction – Державна електронна система у сфері будівництва, яка забезпечує прозорість та підзвітність у будівельних процесах, DREAM (Digital Restoration Ecosystem for Accountable Management) – Цифрова екосистема для підзвітного управління відновленням, що забезпечує прозорість у процесах відбудови тощо [180].

Впровадження цих цифрових інструментів сприяє імерсивному підходу до забезпечення принципу публічності в управлінських рішеннях. Забезпечуючи відкритий доступ до ключової інформації та створюючи платформи для громадського моніторингу, вони дозволяють громадянам активно залучатися до процесів прийняття рішень, що підвищує прозорість, підзвітність та довіру до державних інституцій, а також сприяє ефективному виявленню та запобіганню корупційних проявів.

Забезпечення ефективного впровадження законодавства як напрям забезпечення принципу публічності є одним з фокусів уваги Ради Європи. Рада Європи вважає необхідним гармонізацію національного законодавства з міжнародними стандартами у сфері публічності, зокрема, впровадження та моніторинг реалізації стандартів Європейської хартії місцевого самоврядування та рекомендацій щодо відкритого врядування (Open Governance) [75]. Тому Україна активно бере участь у глобальній ініціативі Партнерство «Відкритий Уряд» (Open Government Partnership, OGP), спрямованій на впровадження стандартів відкритого врядування. У 2023 році було затверджено план дій із впровадження цієї ініціативи на 2023-2025 роки, який включає заходи щодо підвищення прозорості та підзвітності державних органів [125].

Ініціатива Партнерство Партнерство «Відкритий Уряд» спрямована на впровадження принципів відкритого врядування, включаючи прозорість, підзвітність та залучення громадян; в Україні реалізується через Національні плани дій [125]. До стратегічних документів можна також віднести Державну стратегію регіонального розвитку України на 2021-2027 роки, яка передбачає посилення місцевого самоврядування та інтеграцію стандартів ЄС у сфері публічного управління [122]; Проєкт Ради Європи «Децентралізація і реформа публічного управління в Україні» – ця ініціатива спрямована на адаптацію українських законів до європейських стандартів у рамках децентралізації та розвитку місцевого самоврядування [149].

Гармонізація законодавства з міжнародними стандартами забезпечує створення правових механізмів для залучення громадян до процесу прийняття рішень, що підвищує прозорість діяльності органів влади та сприяє формуванню довіри між державою та суспільством. Залучення громадськості до управлінських процесів через відкриті платформи та ініціативи дозволяє враховувати думки різних груп населення, що робить прийняття рішень більш інклюзивним та ефективним.

Відновлення довіри громадян до органів влади як напрям забезпечення принципу публічності в прийнятті публічно-управлінських рішень можливе такими інструментами як розробка та впровадження програм, спрямованих на залучення громадян до управління. Організація економічного співробітництва та розвитку (OECD) акцентує на створенні платформ для постійного діалогу між владою та громадянами, а також забезпеченні їхньої участі у формуванні політики через публічні консультації (Recommendation on Open Government) [253]. Прикладами таких програм можуть бути:

- Громадські асамблеї (Citizens' Assemblies) – зібрання випадково обраних громадян, які спільно обговорюють та надають рекомендації щодо важливих суспільних питань. Такі асамблеї сприяють глибокому залученню громадян до процесу прийняття рішень.

- Інноваційна громадська участь (Innovative Citizen Participation). OECD заохочує уряди впроваджувати нові форми участі громадян, такі як деліберативні

процеси, що дозволяють громадянам брати активну участь у вирішенні суспільних проблем.

– Відкриті дані (Open Data). Надається громадськості доступ до урядових даних, що сприяє прозорості та дозволяє громадянам брати участь у прийнятті рішень на основі достовірної інформації.

– Різні інструменти електронного урядування (E-Government). Використання цифрових технологій для надання державних послуг та забезпечення зворотного зв'язку з громадянами, що спрощує процеси участі та робить їх більш доступними.

– Бюджетування за участю громадян (Participatory Budgeting). За допомогою цього інструменту громадяни можуть безпосередньо впливати на розподіл частини державного бюджету, визначаючи пріоритетні напрями фінансування [258].

Імерсивний підхід забезпечує глибше розуміння потреб та очікувань громадян, що дозволяє приймати більш обґрунтовані та ефективні рішення. Крім того, використання цифрових інструментів та відкритих даних сприяє ширшому залученню населення, незалежно від географічного розташування чи соціального статусу.

Підтримка громадянського суспільства з точки зору забезпечення принципу публічності має надзвичайно великий потенціал. Агентство США з міжнародного розвитку (USAID) працює з інституціями громадянського суспільства в різних країнах, зокрема і в Україні. Вони виступають за надання фінансової та організаційної підтримки громадським організаціям, які виступають за прозорість і залучення громадян. Програми на кшталт «ENGAGE» (Enhancing Engagement) спрямовані на посилення можливостей громадських активістів і моніторингових організацій [201]. На сьогодні в Україні впроваджується певна кількість проектів для підтримки громадянського суспільства, таких як Ukraine Responsible Accountable Democratic Assembly Final Evaluation [299]; Ukraine Civil Society Monitoring and Corruption Exposure Program Evaluation [295]; Ukraine Parallel Vote Tabulation [299] та інші. Логіка діяльності з підтримки громадянського суспільства полягає в тому, щоб навчити та привчити населення до активної взаємодії з владою на місцевому та

загальнодержавному рівнях – поступово сформувати соціальну звичку взаємодії населення та влади для прийняття ефективних управлінських рішень.

Запровадження сучасних цифрових платформ для прозорості є технічною прикладною частиною реалізації імерсивного підходу до забезпечення принципу публічності в прийнятті управлінських рішень.

Наприклад, експерти Open Government Partnership (OGP) пропонують використання інноваційних технологій для створення платформ, що дозволяють громадянам стежити за процесом прийняття рішень, впливати на рішення ще на етапі проекту, стежити та бюджетними витратами та публічними послугами тощо. Рекомендується впровадження електронних систем звітності та віртуальних консультацій [95]. В Україні вже працюють декілька інструментів, які можна розвивати і далі, працюючи над тим, щоб вони набували подальшої популярності серед населення, органів влади та місцевого самоврядування. Прикладами таких електронних систем звітності та віртуальних консультацій, які сприяють забезпеченню принципу публічності в прийнятті управлінських рішень, є:

- COTA – онлайн-сервіс для подання податкової звітності без встановлення додаткового програмного забезпечення. Дозволяє формувати та подавати звіти до контролюючих органів через веб-браузер [1].

- FREDO – сервіс для електронної звітності та адміністрування ПДВ. Інтегрується з системами автоматизації бізнесу BAS, забезпечуючи швидке формування та подання звітності до контролюючих органів [161].

- iFin – онлайн-бухгалтерія та електронна звітність для бізнесу. Полегшує роботу ФОП і підприємств, забезпечуючи подання податкових декларацій та облік фінансових операцій [94].

- Загальнодоступний інформаційно-довідковий ресурс (ЗІР) – онлайн-платформа Державної податкової служби України, що надає консультації та відповіді на запитання платників податків, сприяючи прозорості податкової інформації [44].

– Вчасно – система електронного документообігу в Україні, яка спрощує роботу з документами та забезпечує швидкий обмін інформацією між державними органами та громадянами [164] тощо.

І це далеко не повний перелік. Впровадження цих та інших електронних систем сприяє підвищенню активності громадян у процесах управління на загальнодержавному та місцевому рівнях. Забезпечуючи зручний доступ до звітності та консультацій, вони спрощують взаємодію громадян з державними органами, підвищують прозорість та підзвітність управлінських рішень. Це, у свою чергу, стимулює громадян до більш активної участі в управлінських процесах, сприяючи формуванню довіри до державних інституцій та забезпеченню принципу публічності.

В умовах війни та євроатлантичних прагнень України окремим питанням постають рекомендації НАТО щодо забезпечення принципу публічності у функціонуванні військового блоку країни. На відміну від поширеної думки про необхідність «втаємничення» та суворих обмежень до інформації про дії військових, стандарти НАТО щодо публічності у прийнятті управлінських рішень та цивільно-військових відносинах базуються на принципах прозорості, підзвітності, підконтрольності та участі громадянського суспільства в процесах оборонного планування і прийняття рішень. А це відповідає складовим принципам публічності в прийнятті управлінських рішень

Основні принципи та стандарти НАТО:

1. Прозорість – НАТО наполягає на тому, щоб процеси прийняття рішень були відкритими для громадськості, а інформація про діяльність військових органів була доступною, за винятком тих, які становлять загрозу національній безпеці.

2. Цивільний контроль над військовими – важливий принцип, який забезпечує демократичний нагляд за збройними силами. Політичні та військові рішення мають ухвалюватися цивільними органами, які підконтрольні суспільству.

3. Залучення громадянського суспільства – підкреслюється важливість діалогу між військовими структурами та громадськістю для підвищення довіри та забезпечення відповідальності.

4. Підзвітність – військові структури зобов'язані звітувати перед громадськими та політичними органами влади за свою діяльність.

Основні документи НАТО, які містять та роз'яснюють ці принципи:

– Civil-Military Cooperation – CIMIC (Документ про цивільно-військові відносини) – документ, що визначає стандарти взаємодії військових з цивільними структурами та громадянським суспільством у рамках операцій НАТО [202].

– Strategic Concept та Political Guidance NATO (Резолюції та політики щодо публічності управлінських рішень) [287].

– Кодекс поведінки ООН у військово-цивільних відносинах (UN-CMCoord) [304], хоча не є документом НАТО, багато держав-членів Альянсу використовують цей міжнародний кодекс для забезпечення дотримання прав людини та стандартів у взаємодії з цивільними.

Таким чином, публічність у прийнятті управлінських рішень та цивільно-військові відносини регулюються як внутрішніми документами НАТО, так і міжнародними стандартами, що забезпечують демократичний контроль та прозорість. І забезпечення принципу публічності не є загрозою для функціонування військових підрозділів за стандартами НАТО за умов дотримання балансу між публічністю та оперативною безпекою. Дотримання балансу між забезпеченням принципу публічності та оперативної безпеки за нормативами НАТО проілюстровано у таблиці 3.3.

Ми бачимо ту саму дихотомію державної (військової) таємниці та публічності прийняття управлінських рішень. Але наголосимо, що у разі взаємодії не з військовими, а з цивільним населенням, чітко вказується на пріоритет рішень цивільного керівництва/нагляду.

Аналізовані рекомендації, приклади програм та міжнародний досвід демонструють, що Україні необхідно працювати в кількох стратегічних напрямках.

Першочерговим завданням є забезпечення доступу до Інтернету в усіх регіонах країни, особливо у сільській місцевості, що створить основу для впровадження електронних платформ, таких як системи звітності, консультацій та бюджетування. Наприклад, використання систем електронного врядування (як-от

«Дія» та інші інструменти) сприяє відкритості процесів прийняття рішень, але для цього потрібен подальший розвиток цифрової інфраструктури, інструментів прозорості та підзвітності.

Таблиця 3.3

Регламентация дотримання балансу між забезпеченням принципу публічності та оперативної безпеки за нормативами НАТО

| Принцип публічності  | Обмеження з міркувань оперативної безпеки  |
|--|--|
| <p>«Діяльність СІМІС підтримує досягнення цілей НАТО шляхом сприяння співпраці між збройними силами та цивільними організаціями. Цивільний контроль над збройними силами забезпечує демократичний нагляд і підзвітність, зберігаючи оперативну ефективність»<br/> <i>Доктрина цивільно-військового співробітництва (СІМІС)</i><br/> <i>НАТО АЖР-3.4.9 (Спільна доктрина союзників для СІМІС)</i></p> | <p>«Держави-члени зобов'язані захищати секретну інформацію, включаючи військову таємницю, і запобігати несанкціонованому розголошенню відповідно до стандартів безпеки НАТО та національного законодавства»<br/> <i>Політичні рекомендації НАТО</i><br/> <i>(Витяг з директив безпеки НАТО в рамках політичних вказівок)</i></p> |
| <p>НАТО залишається відданим принципу цивільного контролю над прийняттям військових рішень, забезпечуючи узгодженість військових стратегій із ширшими політичними цілями Альянсу<br/> <i>Стратегічна концепція НАТО 2022</i></p>   | <p>«Увесь персонал НАТО, як військовий, так і цивільний, зобов'язаний працювати з секретною інформацією з максимальною обережністю та суворо дотримуючись протоколів безпеки, щоб запобігти компрометації»<br/> <i>Політика безпеки НАТО (С-М(2002)49)</i></p>   |
| <p>«Інтеграція цивільних і військових зусиль у надзвичайних ситуаціях ґрунтується на принципах прозорості, цивільної першості та поваги до кордонів секретної інформації»<br/> <i>Цивільне планування на випадок надзвичайних ситуацій і СІМІС</i><br/> <i>Довідник НАТО з планування на випадок надзвичайних ситуацій цивільного характеру (З Довідника НАТО щодо СЕР)</i></p>                      |  |

[перекладено та складено автором на основі джерел [200; 285]]

Для користування означеними програмами та платформами необхідні якісні та дієві програми, які залучають громадян до обговорення та ухвалення рішень (громадські асамблеї, консультації), що сприятиме побудові культури публічності та підвищенню довіри до влади. Ми вже наголошували на значній громадській

пасивності населення України, відповідно розвиток громадської участі, формування звички та навичок громадянської активності залишаються ключовими для забезпечення принципу публічності у прийнятті управлінських рішень.

Але згадане завдання в сучасному світі є майже нездійсненним без підвищення цифрової грамотності населення та посадовців. Для забезпечення ефективного використання нових платформ потрібно й надалі впроваджувати програми цифрової освіти, які охоплюватимуть усі вікові групи населення, що сприятиме активнішій участі громадян у процесах управління. Разом з тим, публічна служба має не просто вчасно реагувати на виклики, а працювати на випередження – для цього і пропонується впровадження імерсивного підходу до забезпечення принципу публічності у прийнятті управлінських рішень .

У взаємодії влади та суспільства одним з наскрізних каменів залишається зміцнення антикорупційних механізмів. У цьому випадку використання цифрових антикорупційних інструментів, наприклад, відкритих баз даних та платформ для моніторингу державних витрат, дозволить посилити публічність процесів прийняття рішень у використанні державних ресурсів, громадського контролю та дотримання етичних норм.

Специфіка публічного управління полягає у формальній визначеності процесів прийняття та реалізації управлінських рішень, тому вдосконалення та постійне оновлення нормативної бази залишається серед пріоритетних напрямів забезпечення принципу публічності у прийнятті управлінських рішень, а євроатлантичні прагнення України вимагають гармонізації законодавства з міжнародними стандартами, наприклад провадження стандартів Європейської хартії місцевого самоврядування та рекомендацій щодо відкритого врядування дозволить покращити механізми громадського контролю та демократичної участі на місцевому рівні. Такі напрями є взаємопов'язаними і повинні реалізовуватися як частина комплексної стратегії, спрямованої на формування прозорої, ефективною та підзвітної системи управління.



### 3.4. Пріоритетні напрями забезпечення принципу публічності в прийнятті управлінських рішень в Україні

Україна перебуває на етапі активної трансформації управлінських процесів, спрямованих на посилення стійкості публічного управління в умовах криз, в цих процесах важливим чинником є забезпечення принципу публічності. Незважаючи на наявність численних програм підтримки публічності, розгалуженої нормативно-правової бази та рекомендацій міжнародних організацій, актуальність формування національно адаптованих рекомендацій залишається високою, що зумовлено низкою факторів, які стримують ефективність забезпечення принципу публічності та вимагають системного підходу.

Різноманіття програм і рекомендацій без узгодженої стратегії та координації часто призводить до хаотичності їхньої реалізації. Відсутність чіткого плану взаємодії між різними ініціативами створює ситуацію, коли впроваджені заходи не формують стабільного позитивного ефекту. У зв'язку з цим в процесі дослідження забезпечення принципу публічності в прийнятті управлінських рішень були розроблені рекомендації для органів влади первинної ланки (місцевий рівень), оскільки переконані, що починати перетворення необхідно саме з роботи з населенням та місцевими органами виконавчої влади/органами місцевого самоврядування – тобто, з тими, з ким щоденно взаємодіють люди.

Для зручності та лаконічності викладу рекомендації щодо обґрунтування пріоритетних напрямів розвитку публічного управління в частині забезпечення принципу публічності в прийнятті управлінських рішень в Україні були систематизовані у стратегему (див. табл. 3.4).

Стратегія забезпечення принципу публічності у прийнятті управлінських рішень в Україні

| Область публічної політики   | Рекомендації   | Пропоновані заходи  |  |   |
|--|--|---|--|---|
|  |  | Короткострокові   | Середньострокові   | Довгострокові   |
| 1  | 2  | 3   | 4  | 5   |
| Екосистема   | Уточнити політичні рамки для забезпечення принципу публічності (засобами цифровізації та поза межами он-лайн середовища) | Оптимізувати заходи щодо забезпечення принципу публічності  |  |   |
|  |  | Аналіз наявного стану принципу публічності (аналіз нормативних документів, фактичного стану їх виконання)   | Відбір ключових індикаторів (відповідно Democracy Index, почати з 10)                  | Поступове розширення переліку Індикаторів відповідності |
|  |  |   | Імплементация принципу публічності до стратегій регіонального розвитку/розвитку ТГ     |   |
|  |  |   | Забезпечення заходів (кадрове, технічне, матеріальне, адміністративне)                 |   |
|  |  | Моніторинг гібридних інструментів забезпечення публічності  | Розвиток гібридних інструментів забезпечення публічності                               |   |
|  |  |   | Поступовий пріоритет розвитку цифрових інструментів                                    |   |
| Зміцнити інституційну основу для забезпечення принципу публічності на всіх рівнях управління |  | Посилити механізми координації для розробки та впровадження політики на всіх рівнях, особливо, на місцевому, а також у горизонтальній та вертикальній взаємодії |  |   |
|  |  |   | Сприяти взаємному навчанню та інтегрувати цифрові інструменти забезпечення публічності |   |
|  |  | Підвищити обізнаність про переваги цифровізації та послуги підтримки в селах і невеликих містах   |  |   |

|                                  |  |   |  |
|----------------------------------|--|---|--|
|                                  | Відповідальність та етичні принципи забезпечення принципу публічності  | Переосмислення рамок етичності у зв'язку з розвитком цифрових інструментів та війною  | Етичний моніторинг забезпечення принципу публічності (на рівні організації, структурного підрозділу, окремого посадовця, людини-споживача публічних послуг)                        |
|                                  | Взаємодія з громадським сектором та іншими стейкхолдерами  | Зовнішній та внутрішній моніторинг виконання вимог забезпечення принципу публічності відповідно до чинного законодавства, реагування на випадки порушень відповідно до процедури (притягнення до відповідальності винних осіб як з числа працівників органів влади так і стейкхолдерів) |  |
|                                  |  | Розробка заходів запобігання маніпуляцій з боку стейкхолдерів   | Відпрацювання та впровадження процедур запобігання маніпуляцій з боку стейкхолдерів, притягнення до відповідальності за маніпуляції  |
|                                  |  | Визначення найактивнішої групи населення  | Стимулювання активної групи населення працювати з пасивною частиною населення щодо громадського контролю у забезпеченні принципу публічності                                       |
|                                  |  |   | Формування культури публічності  |
| Впровадження імерсивного підходу | Враховувати різноманітні потреби у цифровізації процесу забезпечення принципу публічності з точки зору цифрової зрілості секторів та органів влади | Розробити інструмент самооцінки цифрової зрілості для секторів, органів виконавчої влади, ОМС, інституцій громадянського суспільства (відповідно до Democracy Index)  |  |
|                                  |  |   | Взаємодія органів влади із незалежними постачальниками консалтингових послуг для здійснення реального моніторингу  |
|                                  |  |   | Впровадження та постійна робота з інструментами самооцінки цифрової зрілості для секторів, органів влади<br><br>Вдосконалення роботи секторів, органів за результатами моніторингу |

|                          |   |   |   |   |
|--------------------------|---|---|---|---|
|                          | Розглянути можливість послуг фінансової підтримки для впровадження імерсивного підходу до забезпечення принципу публічності |   | Розглянути інструменти співфінансування, щоб стимулювати перехід на цифрові технології (державно-приватне партнерство)  | Визначати додаткові стимули   |
|                          | Навчання посадовців щодо розвитку цифрових компетентностей для забезпечення принципу публічності                            | Моніторинг потреб   | Періодичне навчання   |   |
|                          | Технічне та програмне забезпечення  | Моніторинг потреб   | Впровадження технологій онлайн-міста-двійники/ побратими, VR/AR, 3D-модельовання, ШІ у прийнятті рішень, блокчейн для фіксації даних про управлінські рішення | Оновлення технологій відповідно до прогресу   |
| Виклики військового часу | Встановлення рамок балансу принципу публічності та вимог безпеки в публічному управлінні                                    | Відпрацювання стратегічних бачень, нормативного врегулювання та механізмів виконання і притягнення до відповідальності за порушення принципу публічності та вимог безпеки |   | Підвищити обізнаність зацікавлених сторін про нові закони та правила  |
|                          | Розробка та впровадження необхідних інструментів для вирішення проблем цифрової безпеки                                     | Визначення пріоритетних цілей щодо захисту від ризиків цифрової безпеки для секторів, органів,  | Впровадження необхідних інструментів<br><br>Інвестування у створення безпечних серверів і хмарних платформ для  | Активізація співпраці між усіма зацікавленими сторонами для підвищення потенціалу<br><br>Зміцнення політичних |

|  |  |           |                       |                                   |
|--|--|-----------|-----------------------|-----------------------------------|
|  |  | населення | зберігання інформації | рамок щодо кібер/цифрової безпеки |
|--|--|-----------|-----------------------|-----------------------------------|

[розроблено та складено автором]

Для ясності надамо короткий коментар. Як вже обґрунтовувалося, принцип публічності є ключовим елементом у системі управління, особливо в умовах розвитку децентралізації, євроінтеграції та військових викликів. Для місцевого самоврядування та місцевих органів виконавчої влади забезпечення цього принципу стає вирішальним у формуванні стійкості органу в умовах кризових процесів, зміцненні довіри громадян, підвищенні прозорості рішень і ефективності управління. Важливість реалізації зазначених рекомендацій зумовлена потребою адаптації управлінських практик до сучасних викликів через системний підхід і залучення громадськості.

Рекомендації щодо уточнення політичних рамок і запровадження цифрових інструментів (короткострокових і довгострокових) мають значний вплив на інституційну спроможність місцевих органів влади. Цифровізація процесів дозволяє забезпечити більшу прозорість, доступність інформації та залучення громадян. У селах і невеликих містах це сприяє створенню «цифрових мостів», що поєднують громадськість з органами управління. Наголошуємо, що при всій привабливості цифрових інструментів забезпечення принципу публічності, Україна не може повністю відмовитися від інструментів поза он-лайн середовища, тому у короткостроковій та середньостроковій перспективах мова йде про гібридні (он-лайн/оф-лайн) заходи, в залежності від готовності населення та посадовців до переходу на повністю цифрові інструменти.

Аналіз стану нормативної бази та розширення переліку індикаторів дозволяють органам влади оцінювати ефективність своїх зусиль і вдосконалювати процеси на основі даних Democracy Index. Як зазначалося у Розділі 2 та в цьому Розділі, нині існує величезна кількість індикаторів забезпечення публічності, різні системи пропонують від 25 до 350 індикаторів. Органи влади не завжди готові працювати зразу з усіма. Тому пропонуємо сфокусуватися на базових індикаторах

(відповідно до структури принципу публічності, описаному в Розділі 1). Зрозуміло, що індикатори будуть різнитися в залежності від сектору діяльності, органу влади, стейкхолдера тощо. Поступово перелік індикаторів відповідності, як наслідок – заходів, впроваджених в діяльність органу, або інституції громадянського суспільства будуть розширятися.

Важливим елементом рекомендацій є формування етичного підходу до управління. Рамки етичності сприяють формуванню довіри громади та підвищенню репутації органів самоврядування. Принципи прозорості та відповідальності за дії місцевих органів влади мають бути зрозумілими для громади. Етичний моніторинг, запровадження процедур реагування на порушення та механізми запобігання маніпуляціям стейкхолдерів забезпечують більш справедливу взаємодію з громадськістю.

Залучення громадянського суспільства до управлінських процесів є критичним чинником для забезпечення публічності. Органи самоврядування мають стимулювати активні групи населення до співпраці, особливо в громадах із низьким рівнем залучення громадян, що сприяє підвищенню громадського контролю за діяльністю місцевої влади. На наш погляд тут важливим є не тільки створення умов для залучення, але й синергія заходів. Визначення найактивніших груп населення та стимулювання їхньої роботи з менш активними сегментами дозволяє ефективно реалізувати принцип публічності через співпрацю. Комплексне впровадження зазначених заходів буде поступово приводити до формування культури забезпечення публічності як з боку влади, так і з боку громадянського суспільства.

Так само розвитку культури публічності сприяють рекомендації, пов'язані з впровадженням імерсивного підходу та самооцінки цифрової зрілості органів влади. Формування цифрової культури серед посадовців і громадськості забезпечує ефективніше впровадження цифрових інструментів, таких як блокчейн чи онлайн-платформи для громадських обговорень тощо. Розробка інструментів оцінки цифрової зрілості та залучення консультантів дозволяє місцевим органам визначати слабкі місця та спрямовувати ресурси на їх подолання.

Україна опинилася в ситуації, коли у період військових дій важливо забезпечити баланс між публічністю та безпекою. У громадах, що постраждали від війни, важливо забезпечувати публічність управлінських рішень, зберігаючи конфіденційність стратегічної/військово значущої інформації, що сприяє відновленню довіри населення. З іншого боку цифровізація містить додаткові безпекові ризики. Встановлення політичних рамок, впровадження цифрових технологій для забезпечення безпеки даних і активізація співпраці між усіма зацікавленими сторонами дозволяють підвищити стійкість місцевого самоврядування до викликів.

Саме тому важливо сфокусувати зусилля на інституційній спроможності та технічній базі, у будь якому разі в найближчий час. Зміцнення інституційної основи є важливим компонентом для реалізації викладеної вище стратегії. Залучення сучасних технологій (онлайн-міста-двійники, VR/AR тощо) допомагає органам самоврядування інтегрувати сучасні рішення у свою діяльність, і це стосується місцевої перспективи. Якщо говорити про комплексність заходів, то навчання посадовців, технічне забезпечення та створення безпечних серверів формують міцну основу для забезпечення публічності навіть у складних умовах війни.

Для місцевого самоврядування та виконавчої влади, особливо на місцевому рівні, дотримання принципу публічності є важливим стратегічним пріоритетом та щоденним оперативним завданням, закріпленим законодавством України та міжнародними зобов'язаннями. У сучасних умовах, коли Україна переживає трансформаційні зміни, такі заходи є не лише важливими, а й невід'ємними для зміцнення демократії, підвищення ефективності місцевого управління, забезпечення інституційної стійкості держави.

### Висновки до Розділу 3

Проаналізовано досвід забезпечення принципу публічності в умовах конфліктів та територіальних викликів у Німеччині, Кіпрі, Грузії, Молдові та Ізраїлі. За допомогою порівняння динаміки показників Democracy Data Explorer простежено сильні та слабкі сторони тих стратегій, які обрали зазначені країни у забезпеченні принципу публічності в кризових умовах. Отримані показники було порівняно з динамікою показників демократії в Україні. Установлено, що перелічені країни використовують схожі механізми, зокрема законодавчі рамки, незалежний судовий контроль, залучення громадянського суспільства та медіа. Разом із тим існують відмінності, зумовлені особливостями безпекової ситуації, політичного контексту та міжнародного впливу. Зокрема, Ізраїль ефективно балансує між публічністю та вимогами безпеки через використання цензури та чітке регулювання доступу до інформації. Німеччина після об'єднання продемонструвала важливість сильної інституційної бази для прозорого управління. Досвід Молдови, Грузії та Кіпру показав роль євроінтеграції у впровадженні стандартів прозорості. Для України в умовах війни важливо врахувати зазначені приклади: балансувати між прозорістю і безпекою, використовувати євроінтеграційні механізми для реформ, а також зміцнювати незалежний контроль і підтримувати громадянське суспільство. Такий підхід дозволить забезпечити публічність управлінських рішень навіть за надзвичайних умов чи в умовах кризи.

Інтеграція сучасних імерсивних технологій у публічне управління є важливою для забезпечення публічності та сприяння більшій участі громадян. Не можна ігнорувати роль технологій занурення (імерсивних технологій) та електронного урядування в забезпеченні принципу публічності в прийнятті управлінських рішень, оскільки вони є інноваційними механізмами для поширення інформації та сприяння участі громадськості. Концепція онлайн-міст-побратимів та онлайн-міст-двійників додатково ілюструє, як цифрова співпраця може призвести до покращення управління та спільного використання ресурсів в межах громад та між громадами,



починаючи від місцевого рівня і завершуючи міжнародним. Щоб максимізувати ефективність цих технологій, необхідно вирішити проблеми, пов'язані з обмеженнями інфраструктури та цифровим розривом, особливо на тимчасово окупованих територіях. Віддаючи пріоритет інклюзивності та доступності, органи публічної влади можуть використовувати весь потенціал сучасних інформаційних технологій для створення більш прозорої та підзвітної системи управління. У розділі досліджуються як переваги, так і недоліки використання імерсивних технологій у публічному управлінні, підкреслюючи їхню трансформаційну роль у покращенні процесів прийняття рішень.

Імерсивний підхід до забезпечення принципу публічності є інноваційним рішенням, яке відповідає вимогам сучасного суспільства. Його впровадження дозволяє не лише вдосконалити існуючі механізми прозорості та підзвітності, але й закладає основи для нової парадигми публічного управління, що базується на відкритості, інтерактивності та взаємній довірі в умовах цифрового суспільства. У сучасних умовах глобальних викликів та національних трансформацій зазначений підхід може стати ключовим фактором для забезпечення сталого розвитку та демократичних реформ.

У розділі досліджено актуальні виклики, пов'язані з балансом між забезпеченням принципу публічності прийняття управлінських рішень і необхідністю збереження державної та військової таємниці. Визначені та обґрунтовані контекстуальні бар'єри, які можуть заважати забезпеченню принципу публічності в умовах війни. До них віднесені: недостатня цифрова інфраструктура, низький рівень цифрової грамотності та цифровий розрив, бюрократичний опір публічності, слабе виконання законодавства, недовіра між громадянами та владою. Проаналізовано Рекомендації міжнародних організацій Україні щодо подолання контекстуальних бар'єрів у забезпеченні принципу публічності в прийнятті управлінських рішень.

Опрацьовані національні та міжнародні практики, включно з рекомендаціями ООН, НАТО, OECD, UNDP, USAID, Open Government Partnership та інших організацій, акцентують на важливості забезпечення принципу публічності як

важливого компоненту демократичного врядування навіть у кризових умовах. Розглянуто роль цифрових технологій, таких як системи звітності, антикорупційні інструменти та платформи громадської участі, у забезпеченні принципу публічності, наведені приклади та здійснений аналіз застосування найрозповсюдженіших в Україні платформ.

На основі аналізу сформовано низку пропозицій, які викладені в Стратегемі забезпечення принципу публічності в прийнятті управлінських рішень в Україні. Стратегема містить комплексне бачення заходів, які сприятимуть забезпеченню принципів публічності у короткостроковій, довгостроковій та середньостроковій перспективах, з урахуванням секторальних та інституційних особливостей органів публічної влади, синергії взаємодії всіх зацікавлених сторін реалій процесів цифровізації та викликів війни.

Основні результати третього розділу представлено у наукових публікаціях [65; 66; 70; 72; 73; 239].

## ВИСНОВКИ

У науковому дослідженні обґрунтовано необхідність забезпечення принципу публічності в прийнятті управлінських рішень на різних рівнях публічного управління та розроблено рекомендації щодо напрямів удосконалення його застосування в сучасних умовах. Проаналізовано стан забезпечення принципу публічності в управлінських рішеннях на різних рівнях публічного управління, визначено основні виклики і проблеми. Результати наукових напрацювань за темою дослідження дозволяють сформулювати висновки та практичні рекомендації щодо напрямів удосконалення забезпечення принципу публічності у сучасних умовах.

1. У роботі розкрито теоретичні основи принципу публічності у прийнятті управлінських рішень, його сутність та значення для демократичного управління. У рамках дослідження теоретичних основ принципу публічності у прийнятті управлінських рішень визначено загальну тенденцію до переосмислення змістовних меж дефініції «публічність» у сучасних умовах. Ця тенденція обумовлюється процесами діджиталізації, новими комунікативними вимірами, новими вимірами національної безпеки, глобальним трендом на підвищення рівня публічності, а також сучасними підходами до публічного управління, які орієнтовані на прозорість, підзвітність та активну взаємодію з громадськістю. Саме ці аспекти складають зміст поняття «публічність» як рамкового поняття.

На основі проведеного аналізу обґрунтовано визначення терміну «принцип публічності у прийнятті управлінських рішень» у публічному управлінні та адмініструванні як «фундаментальної (безальтернативної) вимоги, яка передбачає прозорість, відкритість та підзвітність діяльності органів державної влади і місцевого самоврядування, інших суб'єктів-розпорядників публічної інформації перед суспільством, забезпечує доступ громадськості до інформації про процеси прийняття рішень, їхні підстави, обговорення і результати, надає можливість громадськості брати участь у цих процесах».

Зроблено висновок, що підходи до етапів і вимог щодо прийняття управлінських рішень на основі принципу публічності в європейському просторі та українському науковому дискурсі здебільшого співпадають. Забезпечення принципу публічності відіграє ключову роль у процесі прийняття управлінських рішень, сприяючи досягненню балансу інтересів у системі публічного управління, підвищенню довіри між зацікавленими сторонами, включаючи громадян і бізнес-спільноту. Запропоновано й обґрунтовано складові принципу публічності в прийнятті управлінських рішень: відкритість, гласність, прозорість, підзвітність, громадська участь, відкритість до перевірки, інформаційна безпека, правові гарантії, етичні стандарти.

2. Визначено методологічні підходи до дослідження забезпечення принципу публічності у прийнятті управлінських рішень. Застосовані системний, інституційний, нормативно-правовий, функціональний, соціокультурний, креативний, герменевтичний, інноваційний та порівняльний підходи до дослідження забезпечення принципу публічності, що враховують динаміку розвитку публічності як явища, її адаптацію до історичних, соціальних, культурних, політичних та технологічних змін, а також відповідно до них досліджуються взаємовідносини між владою та суспільством, орієнтуючись на забезпечення відкритого діалогу та взаємодії. Проаналізовано теоретичні (правовий, політологічний, філософсько-етичний, соціологічний, порівняльний) та практичні (впровадження інструментів прозорості, громадські консультації, інноваційний, механізми моніторингу, case studies) підходи до дослідження публічності в ЄС.

Встановлено, що формування термінологічної системи дослідження принципу публічності є складним завданням, що вимагає інтегруючої ідеї ефективного управління та врахування досвіду інших країн. Термінологічна система має базуватися на міждисциплінарному підході, враховуючи взаємодію актуальних, ретроспективних і перспективних понять, що відображають еволюцію теорії та практики управління.

Висновки дослідження засвідчують важливість розробки Карти досліджень проблематики забезпечення принципу публічності в прийнятті управлінських

рішень, яка стала основою для комплексного аналізу цієї теми. Карта охоплює ключові завдання, такі як розкриття теоретичних основ принципу публічності, визначення його місця у процесах управління, систематизацію нормативно-правового регулювання та міжнародного досвіду, а також обґрунтування необхідності належного реагування на виклики та проблеми у забезпеченні принципу публічності у прийнятті управлінських рішень у сучасному публічному управлінні. Розроблена Карта досліджень допомогла окреслити нові підходи до забезпечення публічності в управлінні, визначивши її адаптацію до сучасних викликів, зокрема під час системних криз, та сприяла інтеграції принципу публічності в оперативне прийняття рішень, а також вдосконалити понятійно-категоріальний апарат наукового публічно-управлінського дискурсу з проблематики дослідження, зокрема в частині змістовного уточнення категорій «принцип публічності у прийнятті управлінських рішень», «імператив публічності», «імерсивний підхід», розмежування понять «гласність» та «прозорість»; систематизувати нормативно-правову базу забезпечення принципу публічності в прийнятті управлінських рішень, в основу якої покладений принцип функціональної диференціації.

3. Систематизовано нормативно-правове регулювання забезпечення принципу публічності в управлінні в Україні та ЄС, а також міжнародний досвід забезпечення публічності в умовах конфліктів та криз, що дозволило зробити такі висновки. Ключовими законами України, такими як «Про доступ до публічної інформації», «Про інформацію», «Про звернення громадян», «Про засади державної регуляторної політики у сфері господарської діяльності», «Про запобігання корупції», «Про державну таємницю» забезпечено доступ до інформації в діяльності органів публічної влади, який суттєво не був обмежений у зв'язку із введенням правового режиму воєнного стану. Їхні положення доповнюються галузевими нормативними актами та Концепцією розвитку електронної демократії в Україні, що сприяє участі громадян у демократичних процесах через електронні засоби. У результаті аналізу нормативно-правової бази ЄС встановлено основні ухвалені документи, спрямовані на реалізацію принципу публічності: Загальний регламент захисту даних (GDPR

2016 р.), Директива про відкриті дані (2019 р.), Директива про захист викривачів (2019 р.), поправки до Регламенту № 1049/2001 (2015 р.). Новітні ініціативи, наприклад Акт про цифрові послуги (2022 р.) і Програма «Цифрова Європа» (2021 р.), розширюють публічність у цифровому просторі. Принцип публічності в нормативній базі трактується через відкритість, прозорість, підзвітність, доступність інформації та етичні стандарти – тобто через функціональну диференціацію. Вказане свідчить про в цілому достатню регламентацію принципу публічності в українському та європейському законодавстві, що забезпечує прозорість, відкритість і підзвітність у діяльності органів влади, сприяє зміцненню довіри громадян до управлінських процесів та їхній активній участі. Основне питання полягає у виконанні регламентуючих норм на всіх рівнях управління та з урахуванням швидких процесів цифровізації, оскільки законодавство не завжди встигає відреагувати на технічний прогрес. Інтеграція електронних засобів, адаптація до цифрового середовища та врахування європейського досвіду дозволяють удосконалити механізми прийняття рішень, підвищуючи їхню ефективність і відповідність суспільним потребам.

У ході дослідження проаналізовано досвід забезпечення принципу публічності в умовах конфліктів та територіальних викликів у Німеччині, Кіпрі, Грузії, Молдові та Ізраїлі. Порівняння динаміки показників Democracy Data Explorer дозволило виявити сильні та слабкі сторони стратегій, обраних цими країнами для підтримки публічності в кризових умовах, та зіставити їх із показниками демократії України. Встановлено, що зазначені держави використовують схожі механізми, такі як законодавчі рамки, незалежний судовий контроль, залучення громадянського суспільства та медіа, проте відмінності зумовлені безпековою ситуацією, політичним контекстом та міжнародним впливом.

На основі аналізу розроблено рекомендації для органів державної влади та місцевого самоврядування України щодо забезпечення принципу публічності в умовах війни та євроатлантичної інтеграції. Вони включають баланс між публічністю та безпекою, гармонізацію законодавства із стандартами ЄС, розвиток громадянського суспільства, впровадження цифрових інструментів управління,

посилення боротьби з корупцією та інформування населення. Запропоновані заходи спрямовані на збереження довіри громадян, забезпечення прозорості та підзвітності влади, а також ефективне впровадження євроінтеграційних реформ.

4. Обґрунтовано необхідність належного реагування на виклики та проблеми у забезпеченні принципу публічності у прийнятті управлінських рішень у сучасному публічному управлінні. У результаті аналізу сучасної практики застосування принципу публічності в діяльності органів державної влади та інших суб'єктів публічної взаємодії доповнено класифікацію суб'єктів-розпорядників інформації на основі їхніх обов'язків щодо оприлюднення публічної інформації та надання публічної звітності. Ця класифікація була розширена з урахуванням чинного законодавства, структури органів влади, новел у законодавстві, які вже ухвалені та набудуть чинності найближчим часом, а також норм і рекомендацій ЄС.

Визначено основні виклики та проблеми у забезпеченні принципу публічності в прийнятті управлінських рішень в сучасних умовах, зокрема пов'язані з адаптацією до нових цифрових реалій, дотриманням вимог безпеки та забезпеченням прозорості за умов політичних та соціальних змін в Україні. Серед них: обмеження доступу до інформації в умовах війни, зокрема необхідність збереження державної/військової таємниці та балансування між публічністю і безпекою; потреба у цифровізації адміністративних послуг, включаючи інвестиції в цифрову інфраструктуру та забезпечення безпеки цифрових каналів; недостатня реалізація політики відкритих даних і потреба вдосконалення законодавства про свободу інформації; низька обізнаність громадян про право на доступ до інформації та необхідність навчання посадовців принципам прозорості; адаптація механізмів громадських консультацій до умов війни із залученням цифрових платформ; посилення підзвітності через розширення ролі незалежних органів нагляду та захист викривачів порушень; необхідність планування кризових комунікацій для оперативного інформування громадян; виконання міжнародних вимог щодо публічності як умови отримання фінансової та військової підтримки; формування довіри до уряду через прозорість та доступність управлінських рішень. Ці проблеми потребують комплексного підходу до їхнього вирішення в умовах війни та з

урахуванням євроінтеграційних прагнень України. Процеси євроінтеграції висувають додаткові вимоги до забезпечення принципу публічності, охоплюючи широкий спектр аспектів – від забезпечення фізичного доступу до державних установ для всіх груп населення (з акцентом на інклюзивності) до впровадження єдиних цифрових платформ, що відповідають стандартам ЄС, таких як ініціатива «Цифрова Європа», що вимагає адаптації інформаційних систем до машинозчитуваних форматів, забезпечення цифрової безпеки та дотримання високих стандартів захисту даних. Кожен із цих напрямів становить значний виклик для суспільства, а в умовах війни вони стають особливо актуальними, що вимагає оперативного реформування та адаптації управлінських практик до нових вимог.

Основна увага сфокусована на подоланні таких проблем, як недостатня цифрова інфраструктура, яка обмежує доступ до сучасних цифрових платформ, особливо у сільській місцевості, що ускладнює поширення інформації та залучення громадськості; низький рівень цифрової грамотності та цифровий розрив серед населення, зокрема осіб старшого віку, які не володіють необхідними навичками для використання онлайн-інструментів; бюрократичний опір публічності, що виражається у страху відповідальності, небажанні змінювати усталені практики та побоюванні втратити контроль над процесами прийняття рішень. Також актуальними залишаються слабке виконання законодавства через недосконалі механізми контролю та відсутність принципу невідворотності покарання тощо. Подолання цих проблем є ключовим завданням для забезпечення принципу публічності у прийнятті управлінських рішень у сучасному публічному управлінні України.

5. У роботі запропоновано напрями вдосконалення забезпечення принципу публічності у прийнятті управлінських рішень в Україні в умовах сучасних викликів. У дослідженні основна увага зосереджена на стратегії забезпечення принципу публічності в прийнятті управлінських рішень, яка враховує сучасні виклики та перспективи розвитку місцевого самоврядування та діяльності органів влади на місцевому рівні в Україні. Рекомендації спрямовані на створення інституційної основи для забезпечення прозорості, інтеграцію цифрових



інструментів та впровадження етичних стандартів у діяльність органів влади. Особливий акцент зроблено на підтримці місцевого рівня, адже саме на цьому рівні здійснюється основна взаємодія з населенням.

Окремо розглянуто питання етичного підходу, який включає моніторинг дотримання публічності, запобігання маніпуляціям стейкхолдерів та формування культури відкритості. Активне залучення громадянського суспільства та використання інноваційних технологій, таких як VR/AR чи блокчейн, розглядаються як перспективні напрями розвитку цифрових інструментів демократії і забезпечення принципу публічності, що сприяє ефективності управління навіть у кризових умовах війни. Таким чином, реалізація стратегії забезпечення принципу публічності є стратегічним пріоритетом, спрямованим на зміцнення демократії, підвищення ефективності управління та стійкості держави в умовах сучасних трансформацій.

Також, рекомендовано впровадження імерсивного підходу до забезпечення публічності в прийнятті управлінських рішень. Доводиться, що серед багатьох інструментів цифровізації, саме імерсивні технології мають потенціал стати стандартом у сфері публічного управління. Їх застосування сприятиме оптимізації управлінських процесів завдяки інтеграції цифрових інструментів; розширенню участі громадян у прийнятті рішень, особливо в умовах децентралізації; підвищенню ефективності публічного управління через мінімізацію ризиків маніпуляцій та зміцнення громадського контролю. Імерсивний підхід до забезпечення принципу публічності є інноваційним рішенням, яке відповідає вимогам сучасного цифрового суспільства. Цифровізація процесів прийняття рішень, адаптація до стандартів ЄС, впровадження гібридних інструментів (онлайн/офлайн), розробка індикаторів відповідності та зміцнення нормативної бази є ключовими елементами запропонованих заходів. Ці ініціативи сприяють підвищенню прозорості, доступності інформації та формуванню довіри громадян.

У роботі проаналізовано індикатори публічності як основу для оцінювання ефективності управлінських рішень, зокрема формування системи ключових індикаторів на базі Democracy Index та інших міжнародних стандартів (Табл.3.4, додаток Б.). Вивчено особливості адаптації цих індикаторів до українського

контексту, що дозволяє врахувати специфіку функціонування органів місцевого самоврядування та виконавчої влади. Особлива увага приділена використанню індикаторів для моніторингу впровадження публічних політик на місцевому рівні, що забезпечує підвищення прозорості, підзвітності та ефективності управління. Результати дослідження демонструють необхідність поступового впровадження базових індикаторів із подальшим розширенням їхнього переліку відповідно до потреб конкретних секторів і органів влади.

Для покращення забезпечення принципу публічності в прийнятті управлінських рішень для органів місцевого самоврядування та місцевих органів влади, ґрунтуючись на чинній нормативно-правовій базі України та взятих міжнародних зобов'язань рекомендовано здійснити комплекс заходів за допомогою засобів імерсивного підходу. Насамперед, необхідно інтегрувати інноваційні технології, зокрема цифрові двійники міст, для моделювання управлінських рішень і візуалізації їхніх наслідків, а також використовувати VR/AR для громадських слухань, інтерактивних презентацій проєктів і консультацій із громадянами, що сприятиме більшій прозорості й залученню населення до процесу управління.

Для підвищення прозорості управлінських процесів доцільно впровадити 3D-моделювання для демонстрації міських проєктів і застосовувати AR-технології для інформування громадян у реальному часі через мобільні додатки. Одночасно з цим необхідно створювати онлайн-платформи, що інтегрують імерсивні технології, для залучення громадян до процесу прийняття рішень та забезпечення дистанційної участі через віртуальні консультації.

Прозорість управління може бути посилена через використання блокчейн-технологій для фіксації даних про управлінські рішення, що гарантує їхню незмінність і доступність для перевірки. Інтеграція аналітичних інструментів дозволить ефективно відстежувати й оцінювати результати прийнятих рішень. Для захисту даних слід інвестувати у створення безпечних серверів і хмарних платформ, що забезпечать надійність обробки та зберігання інформації.

Необхідно також розробити й запровадити програми навчання для посадовців, спрямовані на підвищення цифрової грамотності та адаптацію до використання

імерсивних технологій. Важливим є залучення міжнародних експертів і партнерів для обміну досвідом, використання міжнародних грантів і програм підтримки цифрових інновацій.

Для забезпечення регуляторної підтримки імерсивного підходу рекомендовано прийняти нормативно-правові акти, які регулюють використання таких технологій у публічному управлінні, зокрема щодо захисту персональних даних і доступу громадян до інформації через нові платформи. Одночасно важливо впровадити інструменти моніторингу й оцінки ефективності, визначивши чіткі індикатори впровадження імерсивних технологій у публічному управлінні.

З метою залучення громадянського суспільства до управлінських процесів органи влади мають стимулювати активні групи населення до співпраці, формувати культуру і звичку участі у прийнятті управлінських рішень та взаємодії через синергію громадського контролю та цифрових платформ. У довгостроковій перспективі це сприятиме формуванню культури публічності, підвищенню довіри до органів влади, посиленню прозорості управління та створенню стійкої основи для розвитку демократичних процесів навіть у кризових умовах.

Перспективними для наукових розвідок вбачаються такі напрями як гібридні (онлайн/офлайн) моделі забезпечення публічності (дослідження взаємодії цифрових і традиційних підходів до забезпечення принципу публічності на місцевому рівні; розробка адаптивних моделей для регіонів з різною цифровою зрілістю, враховуючи потреби громадян та інституційну спроможність органів влади); етичні стандарти та механізми забезпечення відповідальності стейкхолдерів (розробка методів етичного моніторингу, процедур реагування на порушення й механізмів притягнення до відповідальності); розвиток культури громадської участі через інноваційні технології.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Актив-Софт | *Офіційний вебсайт*. URL: <https://aktiv.ua/ua/otchetnost-i-dokumentoorot?ut>
2. Андрусевич А., Козак З. Доступ громадськості до прийняття рішень щодо відновлення України в частині збереження довкілля і протидії зміні клімату : аналітичний звіт. Київ, 2023. URL: <https://ua.boell.org/sites/default/files/2023-03/zvituchast-gromadskosti-u-procesakh-vidbudovi-2023.pdf>
3. Бабаджан В. Д., Бакуменко Н. С., Кадикова О. І. *Методологія наукових досліджень в медицині : навчальний посібник*. Харків : ХНМУ, 2020. 261 с.
4. Бабічев А. В., Котковський А. В., Чередниченко Т. О. Технології та інновації у публічному управлінні: сучасні тренди, вплив на якість державних послуг. *ЕКОНОМІКА ТА СУСПІЛЬСТВО*. 2024. № 65/2024. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-65-82>
5. Барвіненко В. Д. Гармонізація публічного управління: адміністративно-правовий аналіз джерел європейських муніципальних стандартів. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія: Юриспруденція*. 2023. № 66. С. 22–25. URL: <https://vestnik-pravo.mgu.od.ua/archive/juspradenc66/6.pdf>
6. Баскакова Ю. В., Качанова П. В., Руденко О. М., Усатий Г. О. Конституційний процес та особливості реалізації реформ в Україні : навч.-метод. матеріали. Київ : НАДУ, 2013. 88 с.
7. Баштанник В. Гуманізація публічного управління як імператив державно-управлінських трансформацій. *Вісник Національної академії наук при Президентові України*. 2012. № 4. С. 5–13. URL: <http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vnadu20124>
8. Білорус О. Г. Історичні та стратегічні імперативи трансформації та модернізації транзитивних країн в умовах глобалізації. Історичні та стратегічні імперативи модернізації провідних і транзитивних країн світу : зб. наук. пр. / заг.

ред. Зернецька О. В. Київ : ДУ «Інститут всесвітньої історії НАН України», 2017. С. 5–12.

9. Білуха М. Т. *Методологія наукових досліджень: підручник*. Київ : АБУ, 2002. 480 с.

10. Біль М. М. Стратегічні імперативи соціального захисту мобільних громадян України. *Modern Economics*. 2018. № 11. С. 26–33. URL: [https://doi.org/10.31521/modecon.V11\(2018\)-04](https://doi.org/10.31521/modecon.V11(2018)-04)

11. Борисенко О. П. Інституціональні імперативи публічного управління у сфері забезпечення зовнішньоекономічної безпеки України. *Актуальні питання у сучасній науці*. 2023. № 3 (9). С. 519–529.

12. Бориченко К. В., Чонишева Г. І., Тарасенко К. В. Фінансово-економічні наслідки прийняття управлінських рішень у соціальній сфері на державному рівні. 2021. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-28-11>

13. Боровик М. В. Комунікації та підходи до їх визначення. *The scientific heritage*. 2019. № 35. С. 2–5.

14. 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. URL: <https://doi.org/10.32840/1813-3401.2022.2.5>

15. Босак О. З. Публічне управління як нова модель управління у державному секторі. 2020. URL: <http://academy.gov.ua/ej/ej12/txts/10bozuds.pdf>

16. Бусел В. Т. Великий тлумачний словник сучасної української мови. Київ–Ірпінь : Перун, 2005. 1728 с. URL: <https://dspace.univd.edu.ua/server/api/core/bitstreams/bcbc19c9-58d7-4c66-81f5-e81ca980106f/content>

17. Буханевич А. І. Забезпечення принципів відкритості та прозорості при налагодженні діалогу між владою та громадськістю. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2010. № 3. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?operation=1&iid=133>

18. Василенко В. А. Теорія і практика розробки управлінських рішень : навч. посібник. Київ : ЦУЛ, 2002. 420 с.
19. Васильєва Л. Поняття публічності та його змістовні межі у філософсько-антропологічному вимірі. *Вісник Львівського університету. Серія: філос.-політолог. студії*. 2020. № 32. С. 12–20. URL: <http://fps-visnyk.lnu.lviv.ua/archive/322020/4.pdf>
20. Васильєва Л. А. Публічність: антропологічна сутність і комунікативні виміри. Харків : Мачулін, 2018. 296 с.
21. Висновок КСУ у справі за зверненням Верховної Ради України про надання висновку щодо відповідності законопроекту про внесення змін до Конституції України щодо недоторканності народних депутатів України та суддів вимогам статей 157 і 158 Конституції України. *Конституційний Суд України | Офіційний вебсайт*. 2015. URL: <https://ccu.gov.ua/sites/default/files/ndf/1-v/2015.pdf>
22. Власенко Л., Ладанюк А., Кишенько В. Методологія наукових досліджень : навчальний посібник. Київ : Вид. Ліра-К, 2018. 352 с.
23. Волковинська В. О. Публічне і приватне: необхідність кордонів чи криза інтерпретації. *Молодий вчений*. 2015. № 2. С. 46–50.
24. Галіцін В. К., Суслов О. П., Самченко Н. К. Методологія дослідження і формування управлінських рішень. *Економіка та управління підприємствами*. 2018. № 2 (36). С. 184–190.
25. Гевко І. Методи прийняття управлінських рішень : підручник. Київ : Кондор, 2018. 187 с.
26. Гегель Г. В. Ф. Основи філософії права або природне право і державознавство. Київ : «Юніверс», 2000. 334 с.
27. Гетьманчук М. П., Гришук О. В., Титаренко Д. М., Сусліков В. Є. Політологія : хрестоматія / ред. М. П. Гетьманчук. Львів : ЛьвДУВС, 2011. 600 с.
28. Глосарій Програми розвитку ООН. *UNDP | Офіційний вебсайт*. URL: <http://www.unpan.org/Directories/UNPublicAdministrationGlossary/>
29. Гончарук Н., Чередниченко А. Модернізація публічного управління в Україні в умовах війни та в поствоєнний період у контексті європейських цінностей.

*Аспекти публічного управління*. 2022. № 10 (6). С. 46–54. URL: <https://doi.org/10.15421/152243>

30. Гонюкова Л. В., Таран Є. І., Петроє О. М. та ін. Імперативи формування громадянського суспільства в умовах модернізації державного управління в Україні: головні виміри та виклики : кол. монографія. Київ : НАДУ, 2018. 288 с.

31. Гусєв В. І. Гносеологічні засади політичної теорії Джона Локка. *Наукові записки НаУКМА. Серія: Філософія та релігієзнавство*. 2005. Т. 37. С. 15–23.

32. Деякі питання документування управлінської діяльності : Постанова Каб. Міністрів України від 17.01.2018 № 55 : станом на 5 лип. 2024 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/55-2018-п#Text>

33. Деякі питання забезпечення функціонування інформаційно-комунікаційних систем, електронних комунікаційних систем, публічних електронних реєстрів в умовах воєнного стану : Постанова Каб. Міністрів України від 12.03.2022 № 263 : станом на 23 трав. 2023 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/263-2022-п#Text>

34. Дегтяр О. А., Непомнящий О. М. Імперативи публічного характеру сучасного управління та індикатори його якості. *Інвестиції: практика та досвід*. 2018. № 4. С. 89–93.

35. Дзяна Г. О., Дзяний Р. Б. Сучасні підходи до прийняття управлінських рішень в умовах мінливості та ситуаційної невизначеності. *Успіхи і досягнення у науці. Серія: Право, освіта, управління та адміністрування, соціальні та поведінкові науки*. 2024. № 8 (8). С. 339–352. URL: [https://doi.org/10.52058/3041-1254-2024-8\(8\)-339-352](https://doi.org/10.52058/3041-1254-2024-8(8)-339-352)

36. Дія.Освіта для всіх. *Дія.Освіта | Офіційний вебсайт*. URL: <https://osvita.diia.gov.ua/>

37. Дослідження ініціатив у сфері повоєнного відновлення. 2023. 235 с. URL: <https://ednannia.ua/images/MasterversionUKRRebuilding.pdf>

38. Доступ до публічної інформації. Відкриті дані. Відкриті громадські простори : методичні рекомендації у сфері відкритого урядування. Київ : Асоціація

Міст України, 2023. 46 с. URL: <https://decentralization.ua/uploads/library/file/854/vidkrytevyraduvannya2023a.pdf>

39. Доступ до публічної інформації у сфері енергетики під час воєнного стану. *DiXi Group*. 2023. URL: [https://dixigroup.org/wp-content/uploads/2023/05/doslidzhennya-dostup-do-informacziyi-v-enrgetyczi\\_final-vid-08.05-1.pdf](https://dixigroup.org/wp-content/uploads/2023/05/doslidzhennya-dostup-do-informacziyi-v-enrgetyczi_final-vid-08.05-1.pdf)

40. Енциклопедичний словник з державного управління / ред. Ю. В. Ковбасюк, В. П. Трощинський, Ю. П. Сурмін ; уклад. Ю. П. Сурмін, В. Д. Бакуменко, А. М. Михненко та ін. Київ : НАДУ, 2010. 820 с.

41. Енциклопедія державного управління: у 8 томах / ред. Ю. В. Ковбасюк та ін. Київ : НАДУ, 2011. URL: <https://ipa.karazin.ua/?pageid=561>

42. Єріна А. М., Хахожай В. Б., Єрін Д. Л. Методологія наукових досліджень : навч. посібник. Київ : Центр навчальної літератури, 2004. 212 с.

43. Загальна декларація прав людини (укр) : Декларація Орг. Об'єдн. Націй від 10.12.1948. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995015#Text>

44. Загальнодоступний інформаційно-довідковий ресурс | *Офіційний вебсайт Державної податкової служби України*. URL: <https://zir.tax.gov.ua/>

45. Звіти щодо виконання Угоди Україна–ЄС. *Звіти та інформація | Офіційний вебсайт Кабінету Міністрів України*. URL: <https://www.kmu.gov.ua/storage/app/importedcontent/document/225884730/monitor2005.doc>

46. Іванченко Н. О., Яцюрук В. О. Розробка управлінських рішень в діяльності підприємства. Київ : НАУ, ІЕТМ, 2017. URL: <http://archive.nbu.gov.ua/ejournals/pspe/20121/Yacuruk112.htm>

47. Ільченко Н. М. Методологія дослідження проблем державного управління: інституціональний підхід. *Актуальні проблеми державного управління*. 2011. № 1 (39). URL: <http://www.kbuapa.kharkov.ua/e-book/apdu/2011-1/doc/1/06.pdf>

48. Імерсія та імерсивні технології. *Вікіпедія*. 2019. URL: <https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%86%D0%BC%D0%B5%D1%80%D1%81%D0%B8>



[%D0%B2%D0%BD%D1%96%D1%82%D0%B5%D1%85%D0%BD%D0%BE%D0%B%D0%BE%D0%B3%D1%96%D1%97](#)

49. Історія політичної думки : навч. енцикл. словник-довідник для студентів вищ. навч. закл. / заг. ред. Н. М. Хома, ред. В. М. Денисенко, Л. Я. Угрин, Г. В. Шипунов та ін. Львів : Новий Світ-2000, 2014. 765 с.

50. Калашник Н. С. Забезпечення цілей сталого розвитку в Україні: концептуальні перетворення сприйняття в умовах воєнного стану. *Ефективність державного управління*. 2023. № 4 (73). С. 11–16. URL: <https://doi.org/10.36930/50730>

51. Карамішев Д. В. Імперативи глобального розвитку: фокус на global governance. *Публічне управління та регіональний розвиток*. 2018. № 2. С. 365–388.

52. Карасаєв С. У., Лікарчук Н. В. Міжнародні аспекти використання інформаційних технологій у державному управлінні. *Міжнародні відносини: теоретико-практичні аспекти*. 2023. № 12. С. 151–163. URL: <https://doi.org/10.31866/2616-745X.12.2023.292411>

53. Кебуладзе В. «Структури життєсвіту» на перетині трансцендентної феноменології та феноменологічної соціології. *Структури життєсвіту* / ред. А. Шюц, Т. Лукман. Київ : Укр. центр духов. культури, 2004. С. 540–548.

54. Кембриджський словник. *Cambridge Dictionary* | Офіційний вебсайт. URL: <https://dictionary.cambridge.org/>

55. Колюх В. В. Конституційний процес як різновид політичного процесу. *Вісник Київського нац. університету ім. Тараса Шевченка. Серія: Філософія, Політологія*. 2015. № 1 (119). С. 114–116.

56. Конституційне право України. Академічний курс : підруч. : у 2 т. / заг. ред. Ю. С. Шемшученко. Київ, 2008. Т. 2. 800 с.

57. Конституція США. URL: <https://www.constitutionfacts.com/content/constitution/files/USConstitutionRussian.pdf?srsId=AfmBOooBvxgTg1cKZuRfcJfqKIZqeNvXFiQ4UzITx419eMu34sXZpMtU>

58. Конституція України. Офіційне видання. Київ : Парлам. вид-во, 2014. 103 с. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80#Text>

59. Конституція Франції. 1791. URL: <http://access-info.org.ua/konstitutsijafrantsii3sentjabrja1791g>
60. Крусян А. Р., Шемшученко Ю. С., Батанов О. В. та ін. Конституційний процес в Україні та світовий досвід конституціоналізму : монографія / наук. ред. Ю. С. Шемшученко, відп. ред. Н. М. Пархоменко. Київ : Видавництво “Юридична думка”, 2014. 262 с.
61. Кусян І. Конституційний процес як засіб забезпечення суверенітету в Україні. *Право України*. 2014. № 7. С. 56.
62. Лисенко В. В., Кондратюк Н. В., Пронська В. В. Управлінські рішення як ключовий компонент моделі управління організацією. *Інфраструктура ринку*. 2019. № 32. С. 149–154.
63. Малиш Н. А., Москаленко С. О. Стратегічні імперативи розвитку державної екологічної політики України. *Теорія та практика державного управління*. 2019. № 3. С. 197–206.
64. Матвеева О., Навумау В. Розширення можливостей українського громадянського суспільства в умовах війни: передумови, підходи, цифрові технології. *Публічне управління та національна безпека*. 2023. URL: <https://doi.org/10.25313/2617-572X-2023-1-8526>
65. Медуна Б. Л. Новий вимір дотримання принципу публічності у прийнятті управлінських рішень у контексті використання імерсивних технологій. *Перспективи регіонального та місцевого розвитку* : матер. 3-ї конференції молодих учених (м. Львів, 22 листопада 2024 р.) / упоряд. К. М. Бліщук, Є. Г. Матвіїшин. Львів : НУ «Львівська політехніка», 2024. 146 с. С. 76–78. URL: <https://lpnu.ua/sites/default/files/2024/pages/27385/materiali-konferencii-molodikh-vchenikh22listopada2024.pdf>
66. Медуна Б. Л. Особливості прийняття управлінських рішень органами публічної влади України в умовах воєнного стану. *Перспективи регіонального та місцевого розвитку* : матер. 2-ї конференції молодих учених (м. Львів, 23 листопада 2023 р.) / упоряд. Є. Г. Матвіїшин, К. М. Бліщук. Львів : НУ «Львівська політехніка», 2023. 213 с. С. 177–180. URL: <https://lpnu.ua/>

[sites/default/files/2024/pages/27385/materiali-konferencii-molodikh-vchenikh23\\_zhovtnya2023.pdf](https://lpu.ua/sites/default/files/2024/pages/27385/materiali-konferencii-molodikh-vchenikh23_zhovtnya2023.pdf)

67. Медуна Б. Л. Партисипаторна демократія як чинник забезпечення публічності конституційного процесу. *Ефективність державного управління*. 2023. № 68/69. С. 57–64. URL: <https://doi.org/10.36930/506805>

68. Медуна, Б. Л. Правовий механізм державного регулювання та забезпечення публічності конституційного процесу в Україні. *Демократичне врядування*. 2021. № 1 (27). URL: <https://doi.org/10.33990/2070-4038.27.2021.239229>

69. Медуна Б. Л. Принцип публічності як основа прийняття управлінських рішень зі сталого розвитку. *Ефективність державного управління*. 2024. №80 (2024). С. 71–76.

70. Медуна Б. Л. Публічність управлінських процесів у воєнний час. *Перспективи розвитку науки і практики публічного управління України в пост воєнний період* : матер. наук.-практ. конф. (м. Львів, 12 травня 2022 р.) / наук. ред. П. М. Петровський. Львів : НУ «Львівська політехніка», 2022. 91 с. С. 59–60. URL: [https://lpnu.ua/sites/default/files/2024/pages/27385/konfpus12052022\\_nova.pdf](https://lpnu.ua/sites/default/files/2024/pages/27385/konfpus12052022_nova.pdf)

71. Медуна Б. Л. Публічність як інструмент забезпечення місцевого економічного розвитку. *Проблеми регіонального та місцевого розвитку* : матер. наук. конф. молодих учених (м. Львів, 22 грудня 2021 р.). Львів : НУ «Львівська політехніка», 2021. 44 с. С. 21–24.

72. Медуна Б. Л. Публічність як принцип діяльності органів публічного управління в умовах використання цифрових технологій. *Розвиток публічного управління в контексті європейської інтеграції України* : матер. наук.-практ. конф. (м. Львів, 28 квітня 2023 р.). Львів : НУ «Львівська політехніка», 2023. 222 с. С. 55–58. URL: <https://lpnu.ua/sites/default/files/2022/pages/21775/konferenciya-28042023.pdf>

73. Медуна Б. Л. Удосконалення процесу прийняття управлінських рішень в Україні шляхом забезпечення їх публічності в умовах війни. *Демократичне врядування*. 2023. № 2 (32). URL: <https://doi.org/10.23939/dg2023.02>

74. Мерзляк А., Огнар'ов Є. Державне управління сферою культури: вітчизняний та зарубіжний досвід. *Публічне адміністрування: теорія та практика*. 2017. № 1 (17). URL: <http://www.dridu.dp.ua/zbirnik/20>
75. Механізм незалежного звітування. Огляд плану дій: Україна 2023-2025. *Open Government Partnership*. URL: <https://www.opengovpartnership.org/wp-content/uploads/2024/07/UkraineAction-Plan-Review2023-2025UAfor-public-comment.pdf>
76. Міжнародний пакт про громадянські і політичні права : Пакт Орг. Об'єдн. Націй від 16.12.1966 : станом на 19 жовт. 1973 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995043#Text>
77. Міста вільних людей. Результати Рейтингів прозорості та підзвітності-2021. *Transparent cities/Прозорі міста*. 2021. URL: <https://drive.google.com/file/d/1FkbFfm58VZhVQodwCZVirnbJMdJHfyn7/view>
78. Місцевий економічний розвиток у територіальних громадах: корисні поради та кращі практики : посібник. 2021. URL: <https://decentralization.gov.ua/uploads/library/file/717/MER2021WEB.pdf>
79. Модель фінансового менеджменту в умовах переходу до середньострокового бюджетного планування у територіальній громаді. 2020. URL: <https://decentralization.gov.ua/uploads/library/file/702/FinancialManagementModel.pdf>
80. Моделювання ефективної фінансової діяльності органів місцевого самоврядування ОТГ в умовах децентралізації. Консолідований підхід : посібник. URL: <https://decentralization.gov.ua/uploads/library/file/569/5.pdf>
81. Мюнхен – 2023: глобальне переосмислення. *Укрінформ*. 2023. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-polytics/3671250-munhen2023-globalne-pereosmislenna.html>
82. На Київщині реалізовано пілот цифрового двійника мереж, – ДТЕК. *ExPro Consulting*. 2024. URL: <https://expro.com.ua/novini/na-kivschin-realzovano-plot-cifrovogo-dvynika-merej--dtek?utmsource=chatgpt.com>
83. Національна стратегія розвитку широкопосмугового доступу до Інтернету та План впровадження на 2020 – 2025 рр.: Рекомендації для Міністерства цифрової

трансформації, Уряду України : документ Світового банку. Вашингтон, 2020. URL: <https://documents1.worldbank.org/curated/en/718581621848448316/pdf/A-National-Broadband-Development-Strategy-and-Implementation-Plan-Recommendations-to-the-Ministry-of-Digital-Transformation-Government-of-Ukraine.pdf>

84. Новий проєкт: допоможемо громадам планувати відновлення і розвиток партисипативно. *Cedos*. 2023. URL: <https://cedos.org.ua/news/novyj-proyekt-dopomozhemo-gromadam-planuvatyvidnovlennya-i-rozvytok-partytypatyvno/>

85. Новий тлумачний словник української мови: у 3-х томах / уклад. В. Яременко, О. Сліпушко. Київ : Аконіт, 2008. Т 1. 928 с.

86. Обидєннова Т. С., Гусаров О. О., Антипцева О. Ю. Методи прийняття управлінських рішень в умовах розроблення, впровадження та функціонування системи менеджменту інформаційної безпеки. *Економіка та управління підприємствами*. 2019. № 2 (70). С. 153–157.

87. Оболенський О. Ю., Королюк Ю. Г. До питань методології системного пізнання складних систем. *Науковий вісник Академії муніципального управління. Серія: Управління*. 2010. № 3. С. 164–177.

88. Овдіюк О. М., Левківська Л. М. Методологічні основи управлінських рішень як інструмент ефективного управління підприємствами. *Економіка АПК*. 2020. № 1. С. 75–81.

89. Оксфордський словник англійської мови. *OED*. URL: <https://www.oed.com/>

90. Олешко А. А. Ключові імперативи державного управління цифровим розвитком. *Держава та регіони. Серія: Державне управління*. 2019. № 3 (67). С. 87–91. URL: <http://pa.stateandregions.zp.ua/archive/32019/18.pdf>

91. Оптимізація систем управління в умовах економічної глобалізації : монографія / ред. Петруня Ю. Є. Дніпро : Університет митної справи та фінансів, 2018. 183 с.

92. Орфографічний словник української мови. URL: <https://slovnyk.me/dict/vts/%D0%BF%D1%83%D0%B1%D0%BB%D1%96%D1%87%D0%BD%D1%96%D1%81%D1%82%D1%8C>

93. Осадча Л. Приватність і публічність як два реєстри людської колективності. *Філософія і політологія в контексті сучасної культури*. 2013. № 6 (3). С. 154–157.
94. *Офіційний вебсайт iFin*. URL: <https://www.ifin.ua/ru>
95. Партнерство відкритого уряду. *Open Government Partnership*. URL: <https://www.opengovpartnership.org/>
96. Перший в Україні цифровий двійник міста з'явиться у Одесі. *Vodafone Ukraine*. 2019. URL: <https://www.vodafone.ua/news/digital-double-in-odessa>
97. Петровський П. М. Філософські основи методології державного управління. *Демократичне врядування*. 2008. № 1. URL: <http://vivacademy.com/vidavnitstvo1/visnik/fail/PPetrovskiyi.pdf>
98. Петруня Ю. Є., Літовченко Б. В., Пасічник Т. О. та ін. Прийняття управлінських рішень : навч. посібник / ред. Ю. Є. Петруня. Дніпропетровськ : Університет митної справи та фінансів, 2015. 209 с.
99. Питання виконання Закону України «Про доступ до публічної інформації» в Міністерстві закордонних справ України : Наказ М-ва закордон. справ України від 01.12.2017 № 532 : станом на 12 берез. 2021 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1570-17#Text>
100. Питання Національної ради з відновлення України від наслідків війни : Указ Президента України від 21.04.2022 № 266/2022 : станом на 17 черв. 2022 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/266/2022#Text>
101. Підвищення стійкості шляхом прискорення цифрової трансформації бізнесу в Україні. Париж : OECD Publishing, 2024. URL: <https://www.oecd.org/uk/publications/2024/05/enhancing-resilience-by-boosting-digital-business-transformation-in-ukrainec2e06e50.html>
102. Попович М. Публічне і приватне у становленні культури сучасного суспільства. *Релігія та соціум*. 2015. № 4. С. 104–109.
103. *Портал відкритих даних | Офіційний вебсайт*. URL: <https://data.gov.ua/>
104. *Портал управління знаннями | Офіційний вебсайт Національного агентства України з питань державної служби*. URL: <https://pdp.nacs.gov.ua/>

105. Посилення демократичної стійкості через громадянську участь під час війни та в повоєнному контексті в Україні. *Council of Europe Office in Ukraine | Офіційний вебсайт*. URL: [https://www.coe.int/en/web/kyiv/promoting-civil-participation-in-democratic-decision-making-in-ukraine#{%2247092042%22:\[5\]}](https://www.coe.int/en/web/kyiv/promoting-civil-participation-in-democratic-decision-making-in-ukraine#{%2247092042%22:[5]})
106. Приходченко Л. Л. Забезпечення ефективності державного управління: теоретико-методологічні засади : монографія. Одеса: Оптимум, 2009. 299 с.
107. Про авторське право і суміжні права : Закон України від 01.12.2022 № 2811-IX : станом на 15 листоп. 2024 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2811-20#Text>
108. Про адміністративну процедуру : Закон України від 17.02.2022 № 2073-IX : станом на 15 листоп. 2024 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2073-20#Text>
109. Про внесення змін до Закону України “Про публічні закупівлі” та інших законодавчих актів України щодо здійснення оборонних та публічних закупівель на період дії правового режиму воєнного стану : Закон України від 16.08.2022 № 2526-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2526-20#Text>
110. Про внесення змін до Методики формування спроможних територіальних громад : Постанова Каб. Міністрів України від 24.01.2020 № 34. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/34-2020-п#Text>
111. Про громадські об’єднання : Закон України від 22.03.2012 № 4572-VI : станом на 3 верес. 2024 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4572-17#Text>
112. Про державну службу : Закон України від 10.12.2015 № 889-VIII : станом на 1 січ. 2025 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19#Text>
113. Про державну таємницю : Закон України від 21.01.1994 № 3855-XII : станом на 30 жовт. 2024 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3855-12#Text>
114. Про доступ до публічної інформації : Закон України від 13.01.2011 № 2939-VI : станом на 8 жовт. 2023 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2939-17#Text>

115. Про забезпечення участі громадськості у формуванні та реалізації державної політики : Постанова Каб. Міністрів України від 03.11.2010 № 996 : станом на 27 черв. 2023 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/996-2010-п#Text>

116. Про запобігання загрозам національній безпеці, пов'язаним із надмірним впливом осіб, які мають значну економічну та політичну вагу в суспільному житті (олігархів) : Закон України від 23.09.2021 № 1780-IX : станом на 31 берез. 2023 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1780-20#Text>

117. Про запобігання корупції : Закон України від 14.10.2014 № 1700-VII : станом на 1 січ. 2025 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1700-18#Text>

118. Про засади внутрішньої і зовнішньої політики : Закон України від 01.07.2010 № 2411-VI : станом на 31 берез. 2023 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2411-17#Text>

119. Про засади державної регіональної політики : Закон України від 05.02.2015 № 156-VIII : станом на 1 січ. 2025 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/156-19#Text>

120. Про засади державної регуляторної політики у сфері господарської діяльності : Закон України від 11.09.2003 № 1160-IV : станом на 24 груд. 2023 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1160-15#Text>

121. Про затвердження Вимог до кіберзахисту інформаційних та керуючих систем атомних станцій для забезпечення ядерної та радіаційної безпеки : Наказ Держ. інспекції ядер. регулювання України від 22.03.2022 № 223. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0395-22#Text>

122. Про затвердження Державної стратегії регіонального розвитку на 2021-2027 роки : Постанова Каб. Міністрів України від 05.08.2020 № 695 : станом на 22 серп. 2024 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/695-2020-п#Text>

123. Про затвердження Методичних рекомендацій щодо проведення обстеження системи управління якістю міністерства, іншого центрального органу виконавчої влади : Наказ Нац. агентства України з пит. держ. служби від 08.12.2020 № 230-20. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0230859-20#Text>



124. Про затвердження Методологічних положень щодо забезпечення статистичної конфіденційності офіційної державної статистичної інформації : Наказ Держ. служби статистики України від 30.12.2022 № 434. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0573-23#Text>

125. Про затвердження плану дій із впровадження Ініціативи “Партнерство “Відкритий Уряд” у 2023-2025 роках : Розпорядж. Каб. Міністрів України від 17.11.2023 № 1049-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1049-2023-p#Text>

126. Про затвердження Положення про застосування Національним банком України заходів впливу за порушення банківського законодавства : Постанова Нац. банку України від 28.08.2001 № 369 : станом на 1 жовт. 2012 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0845-01#Text>

127. Про затвердження Положення про набори даних, які підлягають оприлюдненню у формі відкритих даних : Постанова Каб. Міністрів України від 21.10.2015 № 835 : станом на 22 січ. 2025 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/835-2015-p#Text>

128. Про затвердження Порядку забезпечення доступу до публічної інформації в АРМА та його міжрегіональних територіальних управліннях : Наказ Нац. агентства України з питань виявлення, розшуку та упр. активами, одерж. від корупц. та інших злочинів від 29.12.2017 № 249 : станом на 13 лип. 2023 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0105-18#Text>

129. Про затвердження Порядку забезпечення доступу до публічної інформації у Державній митній службі України та її територіальних органах : Наказ М-ва фінансів України від 13.07.2020 № 409. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1072-20#Text>

130. Про затвердження Порядку формування, ведення та оприлюднення (надання) інформації Єдиного державного реєстру декларацій осіб, уповноважених на виконання функцій держави або місцевого самоврядування : Наказ Нац. агентства з питань запобігання корупції від 23.07.2021 № 448/21 : станом на 20 верес. 2024 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0986-21#Text>

131. Про затвердження Правил етичної поведінки суб'єктів лобіювання : Постанова Каб. Міністрів України від 01.10.2024 № 1128. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1128-2024-п#Text>
132. Про заходи щодо реалізації Закону України “Про доступ до публічної інформації” у Службі зовнішньої розвідки України : Наказ Служби зовніш. розвідки України від 30.12.2011 № 379 : станом на 19 січ. 2018 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0101-12#Text>
133. Про звернення громадян : Закон України від 02.10.1996 № 393/96-ВР : станом на 31 груд. 2023 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/393/96-вр#Text>
134. Про інформацію : Закон України від 02.10.1992 № 2657-XII : станом на 15 листоп. 2024 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2657-12#Text>
135. Про Конституційний Суд України : Закон України від 13.07.2017 № 2136-VIII : станом на 20 серп. 2023 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2136-19#Text>
136. Про лобіювання : Закон України від 23.02.2024 № 3606-IX : станом на 1 січ. 2025 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3606-20#Text>
137. Про медіа : Закон України від 13.12.2022 № 2849-IX : станом на 1 січ. 2025 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2849-20#Text>
138. Про місцеве самоврядування в Україні : Закон України від 21.05.1997 № 280/97-ВР : станом на 8 січ. 2025 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-вр#Text>
139. Про місцеві державні адміністрації : Закон України від 09.04.1999 № 586-XIV : станом на 8 січ. 2025 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/586-14#Text>
140. Про організацію взаємодії між Збройними силами України, іншими складовими сил оборони та представниками медіа на час дії правового режиму воєнного стану : Наказ Головнокомандувача Збройних Сил України від 03.03.2022 № 73 : станом на 03 лют. 2024 р. URL: <https://ips.ligazakon.net/document/MUS36785>

141. Про особливості надання публічних (електронних публічних) послуг : Закон України від 15.07.2021 № 1689-IX : станом на 2 верес. 2024 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1689-20#Text>
142. Про Положення про технічний захист інформації в Україні : Указ Президента України від 27.09.1999 № 1229/99 : станом на 4 трав. 2008 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1229/99#Text>
143. Про правовий режим воєнного стану : Закон України від 12.05.2015 № 389-VIII : станом на 8 січ. 2025 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/389-19#Text>
144. Про правотворчу діяльність : Закон України від 24.08.2023 № 3354-IX : станом на 18 верес. 2024 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3354-20#Text>
145. Про публічні електронні реєстри : Закон України від 18.11.2021 № 1907-IX : станом на 1 січ. 2023 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1907-20#Text>
146. Про реалізацію експериментального проекту щодо моніторингу завданих пошкоджень та руйнувань за регіонами України внаслідок збройної агресії Російської Федерації на основі геоінформаційної системи : Постанова Каб. Міністрів України від 24.06.2022 № 726 : станом на 22 берез. 2024 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/726-2022-п#Text>
147. Про свободу інформації (FOIA) : Закон США від 1966 р. URL: <https://reporter.zp.ua/zakon-pro-svobodu-informaciyi-1966-roku-wnq.html>
148. Про Стратегію сталого розвитку “Україна-2020” : Указ Президента України від 12.01.2015 № 5/2015. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5/2015#Text>
149. Програма Ради Європи “Посилення доброго демократичного врядування і стійкості в Україні”. *Децентралізація.* 2023. URL: <https://decentralization.ua/donors/slg-coe>
150. Прозорі міста онлайн-платформа. Дослідження прозорості міст під час війни. *Transparent cities.* URL: <https://transparentcities.in.ua/study-of-the-work-of-city-councils-during-the-war1>

151. Результати соціологічного дослідження «Повноваження органів місцевого самоврядування та критерії оцінки спроможності територіальних громад». *Децентралізація*. 2023. URL: <https://decentralization.ua/news/17494>

152. Про службу в органах місцевого самоврядування : Закон України від 02.05.2023 № 3077-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3077-20#Text>

153. Про службу в органах місцевого самоврядування : Закон України від 07.06.2001 № 2493-III : станом на 1 серп. 2021 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2493-14#Text>

154. Про соціальний діалог в Україні : Закон України від 23.12.2010 № 2862-VI : станом на 26 груд. 2024 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2862-17#Text>

155. Про схвалення Концепції розвитку електронної демократії в Україні та плану заходів щодо її реалізації : Розпорядж. Каб. Міністрів України від 08.11.2017 № 797-р : станом на 26 верес. 2020 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/797-2017-p#Text>

156. Про хмарні послуги : Закон України від 17.02.2022 № 2075-IX : станом на 28 черв. 2024 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2075-20#Text>

157. Про центральні органи виконавчої влади : Закон України від 17.03.2011 № 3166-VI : станом на 15 листоп. 2024 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3166-17#Text>

158. Рішення Конституційного Суду України у справі за конституційним поданням 50 народних депутатів України щодо відповідності Конституції України (конституційності) положень Конституції Автономної Республіки Крим та Закону України “Про затвердження Конституції Автономної Республіки Крим” (справа про Конституцію Автономної Республіки Крим) : Рішення Конституц. Суду України від 16.01.2003 № 1-рп/2003. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v001p710-03#Text>

159. Рішення Першого сенату Конституційного Суду України у справі за конституційною скаргою Плєскача В'ячеслава Юрійовича щодо відповідності Конституції України (конституційності) положень другого речення частини четвертої статті 42 Закону України “Про Конституційний Суд України” : Рішення

Конституц. Суду України від 22.01.2020 № 1-р(І)/2020. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/va01p710-20#Text>

160. Романенко Є. Відкритість та прозорість як структурні рівні транспарентності державного управління та їх комунікативні функції. *Теоретичні та прикладні питання державотворення*. 2014. № 14. С. 17–31.

161. Рудакевич О. М. Імперативи національної політичної культури. *Політичний менеджмент*. 2010. № 5. С. 128–136. URL: [https://ipiend.gov.ua/wpcontent/uploads/2018/08/rudakevych\\_imperatyvy.pdf](https://ipiend.gov.ua/wpcontent/uploads/2018/08/rudakevych_imperatyvy.pdf)

162. Сервіси “ФРЕДО Звіт” і “ФРЕДО ДокМен”. *ІнтелТех | Офіційний вебсайт*. URL: <https://inteltech.com.ua/uk/servis-elektronnoyi-zvitnosti-fredo-zvit>

163. Серьогін В. О. «Відкрите врядування» і захист приватності: у пошуках балансу. *Держ. буд-во та місц. самоврядування : зб. наук. пр. / ред. кол.: Ю. П. Битяк та ін. Харків : Право, 2009. № 17. С. 94–106.*

164. Система електронного документообігу. *Вчасно*. URL: [https://vchasno.ua/?utm\\_source](https://vchasno.ua/?utm_source)

165. Стеців І. С. Сучасні світові моделі моніторингу державного управління: ключові аспекти обґрунтування в контексті забезпечення продовольчої безпеки. *Наукові інновації та передові технології*. 2024. № 5 (33). С. 200–211. URL: [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-5\(33\)-200-211](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-5(33)-200-211)

166. Страпчук С. І., Миколенко О. П., Попова І. А., Пустова В. В. *Менеджмент : навч. посібник для здобувачів вищої освіти*. Львів : Видавництво «Новий Світ-2000», 2020. 356 с. URL: <http://surl.li/arncy>

167. Стретович В. Забезпечення відкритості органів державної влади та місцевого самоврядування. *Аспекти самоврядування*. 2005. № 2. С. 13–17.

168. Теорія прийняття рішень : підручник / заг. ред. М. П. Бутко. Київ : «Центр учбової літератури», 2015. 360 с.

169. Тимків І. В. Природа сучасних імперативів глобального розвитку. *Вісник ОНУ імені І. І. Мечникова*. 2014. Т. 19, № 2/1. С. 176–179.

170. Тимофєєв С. П., Потапова Ю. В. Експертний супровід процесу прийняття управлінських рішень в органах публічної влади. *Могилянські читання –*

2021: *Досвід та тенденції розвитку суспільства в Україні : глобальний, національний та регіональний аспекти* : матеріали XXIV Всеукр. наук.-практ. конф. С. 45–47.

171. Титаренко Л., Холод М. Публічне управління в контексті соціально-гуманітарного розвитку освітнього простору (в умовах війни). *Теоретичні та прикладні питання державотворення*. 2022. № 27. С. 61–70. URL: <https://doi.org/10.35432/tisb272022276800>

172. Угода про фінансування Програми “Підтримка громадянського суспільства в Україні” : Угода Каб. Міністрів України від 13.09.2014 : станом на 5 верес. 2014 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/984014#Text>

173. Ухвала Конституційного Суду України про припинення конституційного провадження у справі за конституційними поданнями 57 та 69 народних депутатів України щодо “визнання неконституційними актів, прийнятих на засіданні частини народних депутатів України у приміщенні “Українського дому” 21 січня та 1 лютого 2000 року : Ухвала Конституц. Суду України від 27.06.2000 № 2-уп/2000. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v002u710-00#Text>

174. Філософський енциклопедичний словник / ред. В. І. Шинкарук. Київ : Абрис, 2002. 742 с. URL: <https://chtyvo.org.ua/authors/ShynkarukVolodymyr/Filosofskyientsyklopedychnyislovnyk/>

175. Хожило І. І. Стратегія державної безпеки та імператив соціального захисту населення в умовах війни: регіональний аспект. *Дніпровський науковий часопис публічного управління, психології, права*. 2022. № 6. С. 105–109.

176. Хрестоматія з історії всесвітньої політичної думки : навч. посібник / уклад. М. О. Багмет та ін. Миколаїв : Вид-во МФ НаУКМА, 2002. 220 с.

177. Цифрова грамотність та інформаційна безпека публічних службовців : загальна короткострокова програма для державних службовців Антимонопольного комітету України. *Портал управління знаннями. Національне агентство України з питань державної служби*. URL: <https://pdp.nacs.gov.ua/courses/tsyfrova-hramotnist-ta-informatsiina-bezpeka-publichnykh-sluzhbovtsiv-1>

178. Цифрова інклюзія. *Digital Inclusion*. URL: <https://dimobi.org.ua/>

179. Цифрові інструменти доброчесності. *НАЗК | Офіційний вебсайт*. 2024. URL: <https://nazk.gov.ua/uk/novyny/ukraina-v-oon-predstavyla-svoi-rezultaty-borotby-z-koruptsiei-yu-ta-tsyfrovi-instrumenty-dobrochesnosti/>
180. Цифровізація, інновації та відбудова: у Бучі відбувся перший у БІГ-регіоні technoforum Київщини. *Вікно відновлення*. URL: [https://recovery.win/novyny/czyfrovizacziya-innovacziyi-ta-vidbudova-u-buchi-vidbuvsya-pershyj-u-big-regioni-technoforum-kyivshhyny?utm\\_source=chatgpt.com](https://recovery.win/novyny/czyfrovizacziya-innovacziyi-ta-vidbudova-u-buchi-vidbuvsya-pershyj-u-big-regioni-technoforum-kyivshhyny?utm_source=chatgpt.com)
181. Чапала Г. В. Публічність як ознака влади – підхід до проблеми. *Державне будівництво та місцеве самоврядування*. 2011. № 22. С. 106–114. URL: <https://dSPACE.nlu.edu.ua/bitstream/123456789/3239/1/Chapala106.pdf>
182. Черба В. Формування стратегічних механізмів державного управління сферою культури в Україні. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2014. № 3. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=684>
183. Чишко К. О. Публічність як термінологічна складова категорій науки адміністративного права: змістова характеристика. *Публічне адміністрування в умовах змін та перетворень: проблеми організації та правового забезпечення* : зб. наук. пр. за матеріалами IV міжнар. наук.-практ. конф. (м. Харків, 9-10 квітня 2020 року). Харків : Право, 2020. С. 54–56.
184. Шаповал В. Про сутнісні характеристики народного представництва / ред. В. Шаповал. Т. Шаповал. *Вісник центральної виборчої комісії*. 2011. №2. С. 45–47.
185. Шатило О. А. Публічне адміністрування. Житомир : Кафедра менеджменту організацій і адміністрування ЖДТУ, 2014. 51 с. URL: <https://www.minregion.gov.ua/wp-content/uploads/2017/11/oprniy-konspekt-lektsiy-publichne-administruvannya.pdf>
186. Шульженко І. В., Остапенко С. Ю., Симоненко В. А. Удосконалення процесу прийняття управлінських рішень. *Приазовський економічний вісник*. 2018. № 4. С. 73–77.
187. Яковчук Р. С., Саміло А. В. Теоретичні аспекти розробки та прийняття управлінських рішень в умовах надзвичайних ситуацій. *Державне управління*:

удосконалення та розвиток. 2017. № 10. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1134>

188. Ярмистий М. М. Імперативи публічного управління в процесах оптимізації органів виконавчої влади. *Актуальні проблеми державного управління*. 2024. № 1 (64). С. 194–206. URL: <https://doi.org/10.26565/1684-8489-2024-1-12>

189. Ярмистий М. М. Стратегічні напрями реформування державного управління: на шляху до якісної моделі управління. *Буковинський вісник державної служби та місцевого самоврядування*. 2024. № 2. С. 7–8. URL: <http://bukvisnyk.cv.ua/30-0/2809/>

190. Ярошенко В. Транспарентність та відкритість влади як механізми становлення інституту демократичної громадянськості. *Наукові праці Чорноморського державного університету імені Петра Могили. Серія: Політологія*. 2012. Т. 182, № 170. С. 85–91.

191. 3D and digital twin tech to help rebuild cities in Ukraine. *SmartCitiesWorld*. URL: <https://www.smartcitiesworld.net/digital-twins/3d-and-digital-twin-tech-to-help-rebuild-cities-in-ukraine>

192. A Practical Guide to Constitution Building: An Introduction. Strömsborg : International Institute for Democracy and Electoral Assistance (International IDEA), 2011. 76 p.

193. Administrative Service Delivery In Ukraine In The Context Of War. State Of Play, Challenges And Recommendations. *OECD*. 2022. 28 p. URL: <https://www.sigmaweb.org/publications/Administrative-service-delivery-in-Ukraine-war-context-SIGMA-2022.pdf>

194. Aronoff M. J. *Israel Studies Review*: 3rd ed. / ed. A. Dowty. 2013. № 28 (1). P. 163–165. URL: <http://www.jstor.org/stable/43771852>

195. Babos T. *The Five Central Pillars of European Security*. Brussels : NATO Public Diplomacy Division, 2007. 169 p. URL: <https://www.files.ethz.ch/isn/56271/07Babos.pdf>

196. Baker C. M. *Immersive Technologies: Benefits, Challenges, and Predicted Trends* / ed. M. Wynn. *Handbook of Research on Digital Transformation, Industry Use*



Cases, and the Impact of Disruptive Technologies. IGI Global Scientific Publishing, 2022. P. 34–54. URL: <https://doi.org/10.4018/978-1-7998-7712-7.ch003>

197. Ben-Eliezer U. *The Making of Israeli Militarism*. Indiana : Indiana University Press, 1998. 296 p.

198. Całus K. *Interdependencies of Eastern Partnership Countries with the EU and Russia: Three Case Studies*. 2018. 67 p. URL: <https://doi.org/10.13140/RG.2.2.13371.31520>

199. Christodoulou N., Papallas A., Kostic Z., Nacke L. E. Information Visualisation, Gamification and Immersive Technologies in Participatory Planning. In *Extended Abstracts of the 2018 CHI Conference on Human Factors in Computing Systems (CHI EA '18)*. New York : Association for Computing Machinery, 2018. P. 1–4. URL: <https://doi.org/10.1145/3170427.3185363>

200. Civic Education Support for ENGAGE in Ukraine. *Democracy International*. URL: <https://democracyinternational.com/projects/enhance-non-governmental-actors-and-grassroots-engagement-engage/>

201. Civil-Military Co-operation – CIMIC. *NATO*. 1998. URL: <https://www.nato.int/sfor/cimic/introduction/cimic.htm>

202. Cohen A., Shany Y. Israel's War Cabinet: A Brief History of War Powers and Institutional Ambiguity. *Lawfare*. 2023. URL: <https://www.lawfaremedia.org/article/israel's-war-cabinet-a-brief-history-of-war-powers-and-institutional-ambiguity>

203. Communication COM(2017) 2 Final on “Enhancing Decision-Making Transparency in the EU”. *The official website of The European Commission*. 2017. URL: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/HTML/?uri=CELEX:52017-DC0738>

204. Convention on the Elimination of All Forms of Discrimination against Women. *The official website of The United Nations*. URL: <https://www.ohchr.org/en/professionalinterest/pages/cedaw.aspx>

205. Cornell S., Benes K. “Unresolved Conflicts and Eastern Partnership” a paper submitted by the Institute for Security and Development Policy, Policy Recommendation for Eastern Partnership Summit formulated by participants of workshops of the conference

“Eastern Partnership: Towards Civil Society Forum”. 2009. URL: <http://www.pism.pl/zalaczniki/policyrecommendations.pdf>

206. Current Action Plan 2023-2025. *Open Government Partnership*. URL: <https://www.opengovpartnership.org/documents/ukraine-action-plan-2023-2025/>

207. Daehnhardt P. *The Continuous Recovery of Power: Germany as a European Great Power in the post-Cold War World*. Lisbon : IPRI – UNL. URL: <https://ipri.unl.pt/images/publicacoes/workingpaper/pdf/WPPD28.pdf>

208. Delcour L., Wolczuk K. *The EU, Russia and Ukraine: Breaking the Deadlock in the Eastern Neighbourhood*. Brussels : Edward Elgar Publishing, 2015. 167 p.

209. Democracy Data Explorer. *Our World in Data*. URL: <https://ourworldindata.org/explorers/democracy?tab=chart&Dataset=Varieties+of+Democracy&Metric=Electoral+democracy&Sub-metric=Main+index&country=DEU~GEO>

210. Democracy index. *Our World in Data*. 2023. URL: <https://ourworldindata.org/explorers/democracy?tab=chart&country=~DEU&Dataset=Varieties+of+Democracy&Metric=Electoral+democracy&Sub-metric=Main+index>

211. Design of Multi-level Governance: The Case of the EU Strategy for the Danube Region. *Regional and Federal Studies*. 2016. Vol. 27, № 1. P. 1–22. URL: <https://doi.org/10.1080/13597566.2016.1270271>

212. Designing EU policies and laws to benefit citizens, businesses and other stakeholders in the EU. *The official website of The European Union*. URL: <https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/how-decisions-are-madeen>

213. Digital 2024: Global Overview Report. *DataReportal*. 2024. URL: <https://datareportal.com/reports/digital-2024-global-overviewreport>

214. Directive (EU) 2019/1024 of the European Parliament and of the Council of 20 June 2019 on open data and the re-use of public sector information. *The official website of The European Union*. URL: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=celex%3A32019L1024>

215. Directive (EU) 2019/1937 on the Protection of Persons Who Report Breaches of Union Law (Whistleblower Protection Directive). *The official website of The European*

*Union.* URL: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/en/TXT/?uri=CELEX%3A32019L1937>

216. E-Government Development Index (EGDI). *The official website of The United Nations.* 2024. URL: <https://publicadministration.un.org/egovkb/en-us/About/Overview/-E-Government-Development-Index>

217. Federal Freedom of Information Act (Informations freiheitsgesetz, Bundesgesetzblatt I S. 2722). 2005. URL: <https://www.gesetze-im-internet.de/englischifg/englischifg.html>

218. Fischer S. The EU's Eastern Partnership: The Challenge of Dividing Lines in Europe. *SWP Research Paper, German Institute for International and Security Affairs.* 2016. № 26/2018. P. 78–94. URL: <https://doi.org/10.24193/OJMNE.2018.26.06>

219. Freedman L., Hayes P., O'Neill R. *War, Strategy and International Politics.* Oxford, 1992. P. 39–55.

220. Fujio S. W., Khder M. A., Safdar S. Immersive Technology Systematic Review and Challenges : materials of 2022 ASU International Conference in Emerging Technologies for Sustainability and Intelligent Systems (ICETISIS). Manama, Bahrain, 2022. P. 186–191. URL: <https://10.1109/ICETISIS55481.2022.9888855>

221. Gebhard C. Sub-regional Cooperation in Central Europe: Past, Present and Future. *Academic and Applied Research in Public and Management Science.* 2013. Vol. 12, № 1. P. 25–38.

222. Gehler M. Germany and NATO: From Confrontation to Reunification. *Journal of Contemporary History.* 2011. P. 82–123.

223. Geng X.W., Zhang K., Liu Y. The influence of public crisis on university students' intertemporal choice: The moderate of subjective socioeconomic status. *Chin. J. Appl. Psychol.* 2022. № 28. P. 449–456.

224. Georgia: Statement by the Spokesperson on the draft law on “Transparency of Foreign Influence”. *The Diplomatic Service of the European Union.* 2024. URL: <https://www.eeas.europa.eu/eeas/georgia-statement-spokesperson-draft-law-%E2%80%9Ctransparency-foreign-influence%E2%80%9D-0en?utmsource=chatgpt.com>

225. Government at a Glance 2023: Israel. *OECD*. 2023. URL: <https://www.oecd.org/en/publications/government-at-a-glance-2023c4200b14-en/israelcd0e2327-en.html>
226. Greenberg U. E. Germany's Postwar Re-education and Its Weimar Intellectual Roots. *Journal of Contemporary History*. 2011. № 46 (1). P. 10–32. URL: <https://doi.org/10.1177/0022009410383294>
227. Guidance Note of the Secretary-General on Democracy. New York : United Nations, 2009. URL: <https://www.un.org/democracyfund/sites/unsgguidancenoteondemocracy.pdf>
228. Haba K. et al. 100 Years of World Wars and Post-War Regional Collaboration. 2020. 235 p. URL: <https://doi.org/10.1007/978-981-16-9970-227>
229. Hamada D., Nakayama M., Saiki J. Wisdom of crowds and collective decision-making in a survival situation with complex information integration. *Cognit. Res. Princ. Implic*. 2020. № 5. 48 p.
230. Hofmann Herwig C. H., Gerard C. Rowe, Alexander H. Türk. Administrative Law and Policy of the European Union. Oxford : Oxford University Press, 2012. URL: <https://doi.org/10.1093/acprof:oso/9780199286485.001.0001>
231. Hübner D. Baltic Sea Region Strategy: Commission Launches Online Public Consultation. *EU Commission: DG Communication*. 2008. URL: <https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/IP081461>
232. International Covenant on Civil and Political Rights. *The official website of The United Nations*. URL: <https://www.ohchr.org/en/instruments-mechanisms/instruments/international-covenant-civil-and-political-rights>
233. International IDEA. *CONSTITUTION-BUILDING*. 2021. URL: <https://www.idea.int/news-media/news/role-constitutional-media-commissions>
234. Jerome J., Greenberg J. Augmented Reality and Virtual Reality: Privacy and Autonomy Considerations in Emerging, Immersive Digital Worlds. *Future Of Privacy Forum*. 2021. URL: <https://fpf.org/wp-content/uploads/2021/04/FPF-ARVR-Report-4.16.21-Digital.pdf>

235. Jonas E., Frey D. Information search and presentation in advisor–client interactions. *Organ. Behav. Hum. Decis. Process.* 2003. № 91. P. 154–168.
236. Law on the Press (145/1989). Cyprus. URL: <https://www.pio.gov.cy/en/press-law.html>
237. Lypovska N., Fast D. Culture of service as an imperative for the development of the militarized public service in Ukraine. *Public Administration and Regional Development.* 2022. № 18. P. 1101–1121. URL: <https://pard.mk.ua/index.php/journal/article/view/332>
238. Kalashnyk N., Krasivskyy O. Interaction in Society – New Approaches to State and International Administration in the Post-COVID-19 Period. *Postmodern Openings.* 2020. № 11(1Supl2). P. 49–58. URL: <https://doi.org/10.18662/po/11.1sup2/139>
239. Kalashnyk N., Yukalo V., Yukalo M., Meduna B., Hukova-Kushnir H. Changing public policy emphasis: aspects of ethics and publicity in health care. *Journal of Interdisciplinary Research.* 2022. № 12/01-XXV. P. 240–243. URL: <https://www.magnanimitas.cz/ADALTA/120125/papers/A43.pdf>
240. Kaushik A. XR for Social Impact: A Landscape Review. 2020. 45 p. URL: <https://www.gamesforchange.org/refresh2018/wp-content/uploads/2020/10/G4CXR4C2020whitepaperFinal.pdf>
241. Ker-Lindsay J. *The Cyprus Problem: What Everyone Needs to Know.* Oxford : Oxford University Press, 2011. 152 p.
242. Koeva M., Tripathy A., Afzalinezhad A. The role of digital twins in mitigating urban heat islands. *GIM-International.* 2024. URL: <https://www.gim-international.com/content/article/the-role-of-digital-twins-in-mitigating-urban-heat-islands>
243. Kremlin says Moldovan election was unfair, questions Sandu’s legitimacy. *By Reuters.* 2024. URL: <https://www.reuters.com/world/europe/kremlin-says-moldovan-election-was-unfair-questions-sandus-legitimacy-2024-11-05/>
244. Mchangama J. *Free Speech: A History from Socrates to Social Media.* New York : Basic Books, 2022. 514 p.

245. Merriam-Webster Dictionary. URL: <https://www.merriam-webster.com/dictionary/public>
246. Michener G., Bersch K. Conceptualizing the Quality of Transparency. *Public Administration Research and Theory*. 2011. July (07). URL: <https://scholar.google.com.br/citations?user=wfyA0JcAAAAJ&hl=en>
247. Morgan K. Decision-making in the public sector. *ORMS Today. INFORMS*. 2019. October (09). URL: <https://pubsonline.informs.org/doi/10.1287/orms.2019.05.11/full/>
248. Mungiu-Pippidi A. The Quality of Government and Public Administration. *Oxford Research Encyclopedia of Politics*. 2020. URL: <https://doi.org/10.1093/acrefore/9780190228637.013.1405>
249. Murphy W. Constitutional Democracy: part 1 (on creating a constitutional democracy). Baltimore : Johns Hopkins University Press, 2007. 547 p. URL: <https://www.amazon.com/Constitutional-Democracy-Creating-Maintaining-Political/dp/0801891078>
250. Nordin J., Christian Laursen J. Northern Declarations of Freedom of the Press: The Relative Importance of Philosophical Ideas and of Local Politics. *Journal of the History of Ideas*. 2020. № 81:2. P. 217–237.
251. Nordin J., Giles I., Graves P. The Swedish Freedom of the Press Ordinance of 1766: Background and Significance. *Kungliga biblioteket*. 2023. URL: <https://urn.kb.se/resolve?urn=urn:nbn:se:kb:publ-716>
252. Open Government for Stronger Democracies. A Global Assessment. *OECD*. 2023. URL: <https://www.oecd.org/en/publications/open-government-for-stronger-democracies5478db5b-en.html>
253. Opinion on the Constitutional Situation in Ukraine adopted by the Venice Commission at its 85th Plenary Session, Venice (17-18 December 2010). *The official website of The Council of Europe*. 2010. 12 p. URL: [https://www.venice.coe.int/webforms/documents/?pdf=CDL-AD\(2010\)044-e](https://www.venice.coe.int/webforms/documents/?pdf=CDL-AD(2010)044-e)

254. Örtenhed K., Wennberg B. Press Freedom 250 Years: Freedom of the Press and Public Access to Official Documents in Sweden and Finland – a living heritage from 1766. Stockholm : Sveriges riksdag, 2018. 703 p.

255. Pal J. The Development of the European Security and Defence Policy : scientific report. Stockholm, 2006. 276 p. URL: <https://www.foi.se/rest-api/report/FOI-R--1967--SE>

256. Pareek U., Sole N. A. Quality of Public Services in the Era of Guaranteed Public Service Delivery. *Indian Journal of Public Administration*. 2022. № 68 (2). P. 163–173. URL: <https://doi.org/10.1177/00195561211072575>

257. Perspectives et contexte pour éclairer le dialogue politique. *OECD*. 2024. URL: <https://www.oecd.org/fr/publications.html>

258. Polman E. Information distortion in self-other decision making. *J. Exp. Soc. Psychol.* 2010. № 46. P. 432–435.

259. Prelec D., Loewenstein G. Decision making over time and under uncertainty: A common approach. *Manag. Science*. 1991. № 37. P. 770–786.

260. Principles of effective governance for sustainable development. *The official website of The United Nations*. URL: <https://publicadministration.desa.un.org/intergovernmental-support/cepa/principles-effective-governance-sustainable-development>

261. PUBLIC Definition & Meaning. *Dictionary.com*. URL: <https://www.dictionary.com/browse/public>

262. Public access to information and secrecy. Produced by the Ministry of Justice. *The official website of The Ministry of Justice. Government Offices of Sweden*. 2020. URL: <https://www.government.se/contentassets/2ca-7601373824c8395fc1f38516e6e03/public-access-to-information-and-secrecy.pdf>

263. Read D., Olivola C. Y., Hardisty D. J. The value of nothing: Asymmetric attention to opportunity costs drives intertemporal decision making. *Manag. Science*. 2017. № 63. P. 4277–4297.

264. Rebuilding Ukraine: Lithuania's long-term plan. 2022. 40 p. URL: <https://data.kurklt.lt/wp-content/uploads/2023/05/221123-booklet-pages-1.pdf>

265. Rebuilding Ukraine's cities using virtual twins. *Dassault systemes blog*. 2023. URL: <https://blog.3ds.com/industries/cities-public-services/rebuilding-ukraines-cities-using-virtual-twins/>
266. Recommendation CM/Rec(2007) 7 of the Committee of Ministers to member states on good administration. *The official website of The Council of Europe*. URL: <https://rm.coe.int/cmrec-2007-7-of-the-cm-to-ms-on-good-administration/16809f007c>
267. Regulation (EU) 2016/679 General Data Protection Regulation. *The official website of The European Union*. 2016. URL: <https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2016/679/oj>
268. Regulation (EU) 2022/2065 of the European Parliament and of the Council of 19 October 2022 on a Single Market For Digital Services and amending Directive 2000/31/EC. *The official website of The European Union*. 2022. URL: <http://data.europa.eu/eli/reg/2022/2065/oj>
269. Regulation (EU) 2019/788 on the European Citizens' Initiative. *The official website of The European Union*. 2019. URL: <https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2019/788/oj>
270. Regulation (EU) 2018/1724 on the Establishment of a Single Digital Gateway. *The official website of The European Union*. 2018. URL: [https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2018/1724/oj#:~:text=Regulation%20\(EU\)%202018%2F1724](https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2018/1724/oj#:~:text=Regulation%20(EU)%202018%2F1724)
271. Regulation (EU) 2021/694 on the Establishment of the Digital Europe Programme. *The official website of The European Union*. 2021. URL: <https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2021/694/oj>
272. Regulation (EU) 2018/1725 on the Protection of Personal Data by EU Institutions. *The official website of The European Union*. 2018. URL: <https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2018/1725/oj>
273. Regulation (EU) 1049/2001 Regarding Public Access to European Parliament, Council, and Commission Documents, Amended in 2015. *The official website of The European Union*. 2001. URL: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/en/TXT/?uri=CELEX%3A32001R1049>
274. Rother S. ASEAN Forum on Migrant Labour: A Space for Civil Society in Migration Governance at the Regional Level? *Asia Pacific Viewpoint*. 2018. P. 8. URL: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/apv.12181>



275. Rudenko O., Mykhailovska O. Citizen participation and partnership in public management. *SocioWorld-Social Research & amp. Behavioral Sciences*. 2021. № 05 (03). P. 14–20. URL: <https://doi.org/10.36962/swd05032021014>

276. Satloff R., Ross D., Makovsky D. Israel's War Aims and the Principles of a Post-Hamas Administration in Gaza. *The official website of The Washington Institute*. 2023. URL: <https://www.washingtoninstitute.org/policy-analysis/israels-war-aims-and-principles-post-hamas-administration-gaza>

277. Schlie U. The Balkan Question and the European Security Architecture: Germany's Strategic Choices in the Past and Present. Historical Experience and the Reunification of Europe. Budapest : Institute for Foreign Affairs and Trade, 2020. P. 11–29. URL: <https://hiia.hu/wp-content/uploads/2020/12/HOALkiadvany pdf.pdf>

278. Segers M. and Van Hecke S. “War and Peace”, in *The Cambridge History of the European Union*. Cambridge : Cambridge University Press (The Cambridge History of the European Union), 2023. P. 459–539.

279. Serrano-Ausejo E., Mårell-Olsson E. Opportunities and challenges of using immersive technologies to support students' spatial ability and 21-st century skills in K-12 education. *Education and Information Technologies*. 2023. № 29. P. 5571–5597. URL: <http://10.1007/s10639-023-11981-5>

280. Smętkowski M., Kniazevych A., Olechnicka A., Orchowska J., Przekop-Wiszniewska E. Research for REGI Committee – Cooperation between EU cities and regions with their Ukrainian partners, European Parliament, Policy Department for Structural and Cohesion Policies, Brussels. 2023. URL: <https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/STUD/2023/733117/IPOLSTU%282023%29733117EN.pdf>

281. Soderbaum F., Hettne B. Regional Cooperation: A tool for Addressing Regional and Global Challenges. Stockholm : Foreign Ministry, 2006. P. 179–244.

282. Spetzler C., Winter H., Meyer J. Decision Quality: Value Creation from Better Business Decisions : 1st edition. Hoboken, N.J. : Wiley, 2016. 256 p.

283. Stasi Records Act (Gesetz über die Unterlagen des Staatssicherheitsdienstes der ehemaligen DDR, Bundesgesetzblatt I S. 2272). 1991. URL: <https://dejure.org/BGBl/1991/BGBl.IS.2272>

284. Stein E., O'Boyle M. Siting Renewable Generation: The Northeast Perspective. San Francisco : Energy Innovation, 2017. URL: <https://americaspowerplan.com/wp-content/uploads/2017/03/NortheastSitingPerspectiveSteinOBoyle.pdf>

285. Steps to implementing public ethics in public organisations. European committee on democracy and governance. *The official website of The Council of Europe*. 2020. URL: <https://rm.coe.int/16809a4ae7>

286. Strategic Concept & Political Guidance. *NATO*. 2022. URL: <https://www.nato.int/cps/en/natohq/topics56626.htm>

287. Study on common challenges facing States in their efforts to secure democracy and the rule of law from a human rights perspective : report of the United Nations High Commissioner for Human Rights. *The official website of The United Nations*. 2012. URL: <https://digitallibrary.un.org/record/740390?v=pdf>

288. Suh A., Prophet J. The state of immersive technology research: A literature analysis. *Computers in Human behavior*. 2018. № 86. P. 77–90.

289. Tanas A. Leader of Moldova's separatist region travels to Moscow for gas crisis talks. *By Reuters*. 2025. URL: <https://www.reuters.com/world/europe/leader-moldovas-separatist-region-has-travelled-moscow-during-gas-crisis-sandu-2025-01-14/>

290. The European Green Deal. Striving to be the first climate-neutral continent. *The official website of The European Union*. URL: <https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/priorities-2019-2024/european-green-dealen>

291. The Transition to the Post-Cold War Security Agenda / ed. Barry Buzan and Lene Hansen. London, 2007. 492 p.

292. *The official website of The V-Dem Institute*. URL: <https://www.v-dem.net/about/v-dem-institute/>

293. Thierer A. D., Jonathan C. Permissionless Innovation and Immersive Technology: Public Policy for Virtual and Augmented Reality. *Mercatus Research Paper*. 2017. 53 p. URL: <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.3038935>
294. Tocci N. EU Accession Dynamics and Conflict Resolution: Catalysing peace or consolidating partition in Cyprus? Aldershot : Ashgate, 2004. 220 p. URL: <https://hdl.handle.net/1814/3559>
295. Ukraine Civil Society Monitoring and Corruption Exposure Program Evaluation. *Democracy International*. URL: <https://democracyinternational.com/projects/ukraine-civil-society-monitoring-and-corruption-exposure-program-evaluation/>
296. Ukraine deploys digital twins for rebuild effort. *Build In Digital*. 2022. URL: <https://buildindigital.com/ukraine-deploys-digital-twins-for-rebuild-effort/>
297. Ukraine, Moldova and Georgia. *EU Enlargement*. URL: [https://euneighbourseast.eu/enlargement/?utm\\_source=chatgpt.com](https://euneighbourseast.eu/enlargement/?utm_source=chatgpt.com)
298. Ukraine Parallel Vote Tabulation. *Democracy International*. URL: <https://democracyinternational.com/projects/ukraine-parallel-vote-tabulation/>
299. Ukraine Responsible Accountable Democratic Assembly Final Evaluation. *Democracy International*. URL: <https://democracyinternational.com/projects/ukraine-responsible-accountable-democratic-assembly-final-evaluation/>
300. Ulrik L., Nordin J., Stjernfelt F. Implementing Freedom of the Press in Eighteenth-Century Scandinavia: Perspectives on a Surprising Lack of Transnationalism. *Literary Citizenship in Scandinavia in the Long Eighteenth Century* / Eds. Ruth Hemstad et al. Woodbridge : Boydell & Brewer, 2023. P. 90–116.
301. UN Youth Strategy. *The official website of The United Nations*. 2018. URL: <https://www.un.org/youthenvoy/wp-content/uploads/2018/09/18-00080UN-Youth-StrategyWeb.pdf>
302. Unification Treaty (Einigungsvertrag, Bundesgesetzblatt II, S. 889). 1990. URL: <https://www.gesetze-im-internet.de/einigvtr/BJNR208890990.html>
303. United Nations humanitarian civil-military coordination. *UN-CMCoord*. 2008. URL: <https://www.unocha.org/sites/unocha/files/dms/Documents/02.%20Civil%20Military%20Guidelines%20and%20Reference%20>

304. Urgent Joint Opinion of the Venice Commission and the Directorate General of Human Rights and Rule of Law (DGI) of the Council of Europe on the Legislative Situation regarding anti-corruption mechanisms : Decision N 13-R/2020 of the Constitutional Court of Ukraine. *The official website of The Constitutional Court of Ukraine*. URL: <https://www.venice.coe.int/webforms/documents/?opinion=1012&year=all>
305. USAID's 2019-2024 Country Development Coordination Strategy. *USAID*. URL: <https://www.usaid.gov/ukraine>
306. Vaizey H. Parents and Children in Second World War Germany: An Inter-generational Perspective on Wartime Separation. *Journal of Contemporary History*. 2011. № 46 (2). P. 364–382. URL: <https://doi.org/10.1177/0022009410392410>
307. Valeriya I. Digital Transformation in Ukraine: Before, During, and After the War. 2024. *Harvard*. URL: <https://www.sir.advancedleadership.harvard.edu/articles/digital-transformation-in-ukraine-before-during-after-war>
308. Van der Loo G. The EU-Ukraine Association Agreement and Deep and Comprehensive Free Trade Area. Leiden : Brill | Nijhoff, 2016. URL: <https://doi.org/10.1163/9789004298651>
309. Verma N., Singh S., Prasad Misra D. Citizen participation in the process of ICT enabled governance: a case study. In Proceedings of the 1st international conference on Theory and practice of electronic governance (ICEGOV '07). New York : Association for Computing Machinery, 2007. P. 371–379. URL: <https://doi.org/10.1145/1328057.1328136>
310. World Development Indicators. *The official website of The World Bank*. 2024. URL: <https://databank.worldbank.org/source/world-development-indicators>
311. Yang X., Haugen S. Classification of risk to support decision-making in hazardous processes. *Saf. Science*. 2015. № 80. P. 115–126. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0925753515001757?via%3Dihub>



УКРАЇНА

НАЦІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ  
ПРИ ПРЕЗИДЕНТОВІ УКРАЇНИ

ЛЬВІВСЬКИЙ РЕГІОНАЛЬНИЙ ІНСТИТУТ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ

79491, Україна, Львів, смт. Брюховичі, вул. Сухомлинського, 16  
 тел.: (032) 234-65-68 e-mail: general@academy.lviv.ua факс: (032) 234-63-85

29.06.2021 № 55/09-04

Медуні Богдані Любомирівні

На № \_\_\_\_\_

ДОВІДКА

про участь у виконанні науково-дослідної роботи

Видана про те, що результати наукових напрацювань, розроблених під час проведення дисертаційного дослідження Медуною Богданою Любомирівною, аспіранткою кафедри державного управління Львівського регіонального інституту державного управління Національної академії державного управління при Президентові України (далі – ЛРІДУ НАДУ), використано під час підготовки звіту з науково-дослідної роботи в межах комплексного наукового проекту Національної академії державного управління при Президентові України «Державне управління та місцеве самоврядування» з теми «Об'єднані територіальні громади: концепція відповідальності та спроможності» (ДР № 0119U100911, ДО № 0221U103957) ЛРІДУ НАДУ, зокрема у звітних документах використано матеріали щодо нормативно-правового регулювання забезпечення публічності у прийнятті управлінських рішень в Україні.

Заступник директора  
з наукової роботи ЛРІДУ НАДУ  
при Президентові України,  
кандидат економічних наук, доцент



А. Ліпенцев

ЗАТВЕРДЖУЮ  
 Проректор наукової роботи  
 Національного університету  
 «Львівська політехніка»  
 д.т.н., професор Іван ДЕМІДОВ  
 « 03 » 2025 р.



**АКТ**

про використання результатів дисертаційної роботи  
 Медуни Богдани Любомирівни на тему: "Забезпечення принципу публічності у  
 прийнятті управлінських рішень в Україні",  
 представленої на здобуття наукового ступеня доктора філософії, при виконанні  
 науково-дослідної роботи кафедри публічного врядування Національного  
 університету "Львівська політехніка"

Комісія у складі голови начальника НДЧ, д.т.н., ст. досл. Небесного Р. В. та членів: завідувача відділу науково-організаційного супроводу наукових досліджень, к.т.н. Лазько Г. В., в.о. заступника начальника планово-фінансового відділу Фаст І. І. та завідувача кафедри публічного врядування, к.політ.н., доцента Буника М. З. цим актом підтверджують, що результати дисертаційної роботи здобувачки кафедри публічного врядування Медуни Б. Л. використані при виконанні науково-дослідної роботи кафедри публічного врядування, Національного університету "Львівська політехніка" за темою "Наукові засади забезпечення сталого розвитку територіальних громад і територій в умовах національних викликів та повоєнного відновлення України" (номер державної реєстрації № 0124U000016). Зокрема, Медуною Б. Л. розроблено та запропоновано "Стратегію забезпечення принципу публічності у прийнятті управлінських рішень в Україні" (пропонуються вдосконалення прийняття управлінських рішень у публічно-управлінській екосистемі, з урахуванням вимог правового режиму воєнного стану та рекомендацій ЄС засобами цифрових технологій у короткостроковій, середньостроковій та довгостроковій перспективах).

**Голова комісії:**  
 начальник НДЧ, д.т.н., ст. досл.

Роман НЕБЕСНИЙ

**Члени комісії:**  
 зав. відділу науково-організаційного супроводу  
 наукових досліджень, к.т.н.

Галина ЛАЗЬКО

в.о. заст. нач. планово-фінансового відділу

Ірина ФАСТ

зав. кафедри публічного врядування,  
 к.політ.н., доцент

Микола БУНИК



## НОВОЯВОРИВСЬКА МІСЬКА РАДА

вул. Шевченка, 2, м. Новояворівськ, 81053, тел/факс 03(256) 40084  
<http://novmiskrada.gov.ua>, e-mail: [novoyavmiskrada@ukr.net](mailto:novoyavmiskrada@ukr.net), Код ЄДРПОУ 04373301

28.01.2025 № 345/10

На № \_\_\_\_\_ від \_\_\_\_\_

### Довідка про впровадження результатів дисертаційного дослідження

Медуни Богдани Любомирівни  
 на тему “Забезпечення принципу публічності у прийнятті  
 управлінських рішень в Україні”  
 на здобуття наукового ступеня доктора філософії

Результати наукових напрацювань, пропозиції та рекомендації, розроблені у дисертаційному дослідженні аспірантки Інституту адміністрування, державного управління та професійного розвитку Національного університету «Львівська політехніка» Медуни Богдани Любомирівни на здобуття наукового ступеня доктора філософії з публічного управління та адміністрування, впроваджені у діяльність Новояворівської міської ради Яворівського району Львівської області.

Посадовими особами Новояворівської міської ради розглянуто рекомендації стосовно забезпечення принципу публічності у прийнятті управлінських рішень. Зокрема обговорено проблеми, які виникають сьогодні в цьому напрямку, коли у період військових дій важливо забезпечити баланс між публічністю та безпекою.

Взято до уваги практичні пропозиції щодо активного залучення громадянського суспільства та використання інноваційних технологій у процесі прийняття управлінських рішень, таких як VR/AR чи блокчейн. Доцільними є рекомендації щодо впровадження імерсивного підходу до забезпечення публічності в прийнятті управлінських рішень, що сприятиме оптимізації управлінських процесів завдяки інтеграції цифрових інструментів; розширенню участі громадян у прийнятті рішень, особливо в умовах децентралізації; підвищенню ефективності державного управління через мінімізацію ризиків маніпуляцій та зміцнення громадського контролю.

Актуальним у роботі посадових осіб є врахування рекомендацій Медуни Б.Л. щодо формування системи ключових індикаторів публічності на базі Democracy Index та інших міжнародних стандартів, які є вимогою часу у зв'язку з євроінтеграцією.

Відзначено практичну цінність запропонованих рекомендацій для подальшого розвитку культури громадської участі через інноваційні технології.

Міський голова



Володимир МАЦЕЛЮХ



## ЛЮБОМЛЬСЬКА МІСЬКА РАДА

вул. Незалежності, 23 м Любомль, Волинська обл., 44301 тел. (03377) 2-43-90, факс (03377) 2-31-64  
e-mail: [lubomlmisto@ukr.net](mailto:lubomlmisto@ukr.net) код ЄДРПОУ 04051336

№ 2 від 30.01.2025 р

### ДОВІДКА про впровадження результатів дисертаційного дослідження

**МЕДУНИ Богдани Любомирівни**

на тему “Забезпечення принципу публічності у прийнятті  
управлінських рішень в Україні”  
на здобуття наукового ступеня доктора філософії

Наукові напрацювання та рекомендації, розроблені під час проведення дисертаційного дослідження аспірантки Інституту адміністрування, державного управління та професійного розвитку Національного університету «Львівська політехніка» МЕДУНИ Богдани Любомирівни на здобуття наукового ступеня доктора філософії з публічного управління та адміністрування, впроваджені у діяльність Любомльської міської ради Ковельського району Волинської області.

Аспіранткою запропоновано аналітичні матеріали щодо вдосконалення забезпечення принципу публічності в діяльності міської ради, зокрема було обговорено та взято до уваги розроблену авторкою «Стратегію забезпечення принципу публічності в прийнятті управлінських рішень в Україні» з подальшим її використанням в діяльності міської ради.

Також корисними для роботи міської ради та посадових осіб місцевого самоврядування є узагальнені та систематизовані МЕДУНОЮ Б.Л. матеріали щодо міжнародного досвіду в забезпеченні принципу публічності, зокрема законодавчі вимоги щодо публічності діяльності органів влади в Європейському Союзі.

Відзначено практичну цінність запропонованих рекомендацій, оскільки вони дозволяють зміцнювати довіру громадськості до органів місцевого самоврядування попри сучасні виклики.

Міський голова



Роман ІОЦУК



*Вих. № 1 від 30.01.2025 р.*

**Довідка**  
**про впровадження результатів дисертаційного дослідження**  
**МЕДУНИ Богдани Любомирівни**  
**на тему “Забезпечення принципу публічності у прийнятті**  
**управлінських рішень в Україні”**  
**на здобуття наукового ступеня доктора філософії**

Наукові напрацювання та рекомендації, розроблені під час проведення дисертаційного дослідження аспірантки Інституту адміністрування, державного управління та професійного розвитку Національного університету «Львівська політехніка» Медуні Богдани Любомирівни на здобуття наукового ступеня доктора філософії з публічного управління та адміністрування, впроваджені у діяльність відділу міжнародно-правової роботи, зв'язків з громадськістю та ЗМІ Західного апеляційного господарського суду.

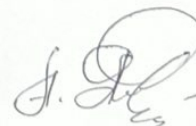
Аспірантка запропонувала рекомендації щодо вдосконалення забезпечення принципу публічності в діяльності відділу міжнародно-правової роботи, зв'язків з громадськістю та ЗМІ, зокрема було обговорено та взято до уваги важливість регулярного оприлюднення інформації на веб-сайті та сторінках у соцмережах про діяльність суду.

Рекомендації аспірантки Інституту адміністрування, державного управління та професійного розвитку Національного університету «Львівська політехніка» Медуні Богдани Любомирівни дозволять забезпечити дотримання принципу публічності, підвищити довіру громадян до судової системи, сприяти формуванню правової свідомості та зміцненню демократичних засад суспільства.

Аспірантка наголосила на важливості проведення опитувань серед громадян для з'ясування їхніх очікувань від судової системи та оцінки якості надання судових послуг.

Можна зазначити, що впровадження рекомендацій сприятиме підвищенню довіри громадськості, покращить ефективність роботи відділу міжнародно-правової роботи, зв'язків з громадськістю та ЗМІ Західного апеляційного господарського суду, підвищить рівень задоволеності громадян якістю надання інформації.

Начальниця відділу  
 міжнародно-правової роботи,  
 зв'язків з громадськістю та ЗМІ  
 Західного апеляційного господарського суду



— Анна ЯРМОЛА

0003018



УКРАЇНА

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЛЬВІВСЬКА ПОЛІТЕХНІКА»

вул. С. Бандери, 12, Львів, 79013, тел. (380-32) 237-49-93, 258-21-11, факс: (380-32) 258-26-80  
ел. пошта: office@lpnu.ua, інтернет: www.lpnu.ua

06.03.2025 № 67-01-310

на № \_\_\_\_\_

## ДОВІДКА

про впровадження результатів дисертаційної роботи  
Медуни Богдани Любомирівни  
на тему “Забезпечення принципу публічності у прийнятті  
управлінських рішень в Україні” у навчальному процесі

Основні положення та результати дисертаційної роботи Медуни Б.Л. на тему: “Забезпечення принципу публічності у прийнятті управлінських рішень в Україні”, поданої на здобуття наукового ступеня доктора філософії впроваджені у навчальний процес Національного університету “Львівська політехніка” та використовуються під час викладання дисциплін: “Публічна служба та антикорупційна політика” та “Політика європейської інтеграції” (для студентів другого (магістерського) рівня вищої освіти за спеціальністю 281 “Публічне управління та адміністрування”).

Зокрема, у початковому процесі застосовуються такі результати дисертаційної роботи Медуни Б. Л.:

– аналітичні матеріали щодо вдосконалення забезпечення принципу публічності в діяльності органів публічної влади (дисципліна “Публічна служба та антикорупційна політика”, теми: Державна антикорупційна політика (лекція), Запобігання та протидія корупційним проявам у системі державної служби (практичне заняття);

– матеріали щодо міжнародного досвіду в забезпеченні принципу публічності, зокрема законодавчі вимоги щодо публічності діяльності органів влади в Європейському Союзі також забезпечення публічності в умовах конфліктів та криз (дисципліна “Політика європейської інтеграції”, теми: Право Європейського Союзу (лекція), Проблеми та перспективи європейської інтеграції України в умовах війни (лекція)).

Проректор  
з науково-педагогічної роботи  
к.т.н., доц.

Вик.: Буник М.З.(032) 258-31-70



Олег ДАВИДЧАК

Таблиця Б.1

Відображення складових принципу публічності в системі індексів демократії за Democracy Index, складений Economist Intelligence Unit станом на 2023 рік

| Складові<br>принципу<br>публічності | Індекс демократії   |  |
|-------------------------------------|---|--|
|                                     | Англійська версія   | Переклад українською   |
| 1                                   | 2   | 3  |
| <b>Відкритість</b>                  | 1. Representation<br>1.4. Elected Government<br>v1403 (с.46)<br>3. Rule of Law<br>3.3. Predictable Enforcement<br>C3 Functioning of Government<br>(v3308)   | 1. Представництво<br>1.4. Обраний уряд<br>v1403 (с.46)<br>3. Верховенство права<br>3.3. Передбачуване виконання<br>С3 Функціонування уряду (v3308)   |
| <b>Прозорість</b>                   | 3. Rule of Law<br>BFA of 3.1. Judicial Independence<br>3.2. Absence of Corruption,<br>3.3. Predictable Enforcement, and<br>3.4. Personal Integrity and Security to<br>create<br>Transparent laws with predictable<br>enforcement (v3302)<br>C3 Functioning of Government<br>(v3308)<br>3.3. Predictable Enforcement   | 3. Верховенство права<br>BFA 3.1. Судова незалежність<br>3.2. Відсутність корупції<br>3.3. Передбачуване правозастосування та<br>3.4. Створення особистої доброчесності<br>та безпеки<br>Прозорі закони з передбачуваним<br>виконанням (v3302)<br>С3 Функціонування уряду (v3308)<br>3.3. Передбачуване виконання  |
| <b>Підзвітність</b>                 | Executive constraints (v1505)<br>1. Representation<br>1.5. Effective Parliament<br>Rights (rightsest)<br>Judicial accountability (v2104)<br>2. Rights<br>2.1. Access to Justice   | Виконавчі обмеження (v1505)<br>1. Представництво<br>1.5. Дієвий парламент<br>Права (rightsest)<br>Судова відповідальність (v2104)<br>2. Права<br>2.1. Доступ до правосуддя   |
| <b>Громадська участь</b>            | Election other voting irregularities<br>(v1103)<br>Election free and fair (v1105)<br>B2 Political pluralism and<br>participation (v1108)<br>B3 Political pluralism and<br>participation (v1109)<br>1. Representation<br>1.1. Credible Elections<br>Competitiveness of participation<br>(v1305)<br>B1 Political pluralism and<br>participation (v1307)<br>1. Representation<br>1.3. Free Political Parties | Інші порушення під час голосування на<br>виборах (v1103)<br>Вибори вільні та чесні (v1105)<br>B2 Політичний плюралізм і участь<br>(v1108)<br>B3 Політичний плюралізм і участь<br>(v1109)<br>1. Представництво<br>1.1. Вибори, які заслуговують довіри<br>Конкурентність участі (v1305)<br>B1 Політичний плюралізм і участь<br>(v1307)<br>1. Представництво<br>1.3. Вільні політичні партії |

## Продовження табл. Б.1

| 1  | 2  | 3   |
|--|--|---|
| <p><b>Громадська участь</b><br/>(продовження)</p>    | <p>Exclusion by socio-economic group (v2406)<br/> Exclusion by political group (v2407)<br/> Exclusion by social group (v2408)<br/> Exclusion by urban-rural location (v2409)<br/> B4 Political pluralism and participation (v2410)<br/> 2. Rights<br/> 2.4. Political Equality<br/> 2.4.A. Social Group Equality<br/> CSO women's participation (v2414)<br/> Exclusion by gender (v2417)<br/> 2. Rights<br/> 2.4. Political Equality<br/> 2.4.B. Gender Equality<br/> Women's political rights (v2418)<br/> Electoral Participation (electpartest) v4301<br/> CSO participatory environment (v4101)<br/> Engaged society (v4102)<br/> CSO consultation (v4103)<br/> Interest groups (v4105)<br/> 4. Participation<br/> 4.1. Civil Society<br/> Engagement in independent non-political associations (v4201)<br/> Engagement in independent political associations (v4202)<br/> Engagement in independent trade unions (v4203)<br/> Civil society traditions (v4204)<br/> 4. Participation<br/> 4.2. Civic Engagement<br/> Electoral regime index (v4302)<br/> 4.3. Electoral Participation</p> | <p>Виключення за соціально-економічною групою (v2406)<br/> Виключення за політичною групою (v2407)<br/> Виключення за соціальною групою (v2408)<br/> Виключення за містом-селом (v2409)<br/> B4 Політичний плюралізм і участь (v2410)<br/> 2. Права<br/> 2.4. Політична рівність<br/> 2.4.A. Рівність соціальних груп<br/> Участь жінок (v2414)<br/> Виключення за статтю (v2417)<br/> 2. Права<br/> 2.4. Політична рівність<br/> 2.4.B. Гендерна рівність<br/> Політичні права жінок (v2418)<br/> Участь у виборах (electpartest) v4301<br/> Середовище участі ОГС (v4101)<br/> Заангажоване суспільство (v4102)<br/> Консультація ОГС (v4103)<br/> Групи за інтересами (v4105)<br/> 4. Участь<br/> 4.1. Громадянське суспільство<br/> Участь у незалежних неполітичних об'єднаннях (v4201)<br/> Участь у незалежних політичних об'єднаннях (v4202)<br/> Участь у незалежних профспілках (v4203)<br/> Традиції громадянського суспільства (v4204)<br/> 4. Участь<br/> 4.2. Громадянська активність<br/> Індекс виборчого режиму (v4302)<br/> 4.3. Участь у виборах</p> |
| <p><b>Гласність</b><br/>(доступність інформації)</p> | <p>Election other voting irregularities (v1103)<br/> Election free and fair (v1105)<br/> B2 Political pluralism and participation (v1108)<br/> B3 Political pluralism and participation (v1109)<br/> 1. Representation<br/> 1.1. Credible Elections<br/> Competitiveness of participation (v1305)<br/> B1 Political pluralism and participation (v1307)<br/> 1. Representation<br/> 1.3. Free Political Parties</p>  | <p>Інші порушення під час голосування на виборах (v1103)<br/> Вибори вільні та чесні (v1105)<br/> B2 Політичний плюралізм і участь (v1108)<br/> B3 Політичний плюралізм і участь (v1109)<br/> 1. Представництво<br/> 1.1. Вибори, які заслуговують довіри<br/> Конкурентність участі (v1305)<br/> B1 Політичний плюралізм і участь (v1307)<br/> 1. Представництво<br/> 1.3. Вільні політичні партії</p>   |

## Продовження табл. Б.1

| 1  | 2  | 3   |
|--|--|---|
| <p><b>Гласність<br/>(доступність<br/>інформації)<br/>(продовження)</b></p> | <p>Exclusion by socio-economic group (v2406)<br/>Exclusion by political group (v2407)<br/>Exclusion by social group (v2408)<br/>Exclusion by urban-rural location (v2409)<br/>B4 Political pluralism and participation (v2410)<br/>2. Rights<br/>2.4. Political Equality<br/>2.4.A. Social Group Equality<br/>CSO women's participation (v2414)<br/>Exclusion by gender (v2417)<br/>2. Rights<br/>2.4. Political Equality<br/>2.4.B. Gender Equality<br/>Women's political rights (v2418)<br/>Electoral Participation (electpartest) v4301<br/>CSO participatory environment (v4101)<br/>Engaged society (v4102)<br/>CSO consultation (v4103)<br/>Interest groups (v4105)<br/>4. Participation<br/>4.1. Civil Society<br/>Engagement in independent non-political associations (v4201)<br/>Engagement in independent political associations (v4202)<br/>Engagement in independent trade unions (v4203)<br/>Civil society traditions (v4204)<br/>4. Participation<br/>4.2. Civic Engagement<br/>Electoral regime index (v4302)<br/>4.3. Electoral Participation</p> | <p>Виключення за соціально-економічною групою (v2406)<br/>Виключення за політичною групою (v2407)<br/>Виключення за соціальною групою (v2408)<br/>Виключення за містом-селом (v2409)<br/>В4 Політичний плюралізм і участь (v2410)<br/>2. Права<br/>2.4. Політична рівність<br/>2.4.A. Рівність соціальних груп<br/>Участь жінок (v2414)<br/>Виключення за статтю (v2417)<br/>2. Права<br/>2.4. Політична рівність<br/>2.4.B. Гендерна рівність<br/>Політичні права жінок (v2418)<br/>Участь у виборах (electpartest) v4301<br/>Середовище участі ОГС (v4101)<br/>Заангажоване суспільство (v4102)<br/>Консультація ОГС (v4103)<br/>Групи за інтересами (v4105)<br/>4. Участь<br/>4.1. Громадянське суспільство<br/>Участь у незалежних неполітичних об'єднаннях (v4201)<br/>Участь у незалежних політичних об'єднаннях (v4202)<br/>Участь у незалежних профспілках (v4203)<br/>Традиції громадянського суспільства (v4204)<br/>4. Участь<br/>4.2. Громадянська активність<br/>Індекс виборчого режиму (v4302)<br/>4.3. Участь у виборах</p> |
| <p><b>Інформаційна<br/>безпека</b></p>                                     | <p>Freedom of peaceful assembly (v2223)<br/>2. Rights<br/>2.2. Civil Liberties<br/>2.2.C. Freedom of Association and Assembly<br/>Absence of Corruption (abscorruptest)<br/>BFA of 3.1. Judicial Independence, (v3201, v3202, v3203, v3204, v3205, v3206, v3207)<br/>3.2. Absence of Corruption<br/>3.3. Predictable Enforcement<br/>3.4. Personal Integrity and Security to create<br/>3. Rule of Law.<br/>Political terror scale (v3403)<br/>Internal conflict (v3404)<br/>F3 Rule of law (v3407)</p>  | <p>Свобода мирних зібрань (v2223)<br/>2. Права<br/>2.2. Громадянські свободи<br/>2.2.C. Свобода асоціацій і зборів<br/>Відсутність корупції (abscorruptest)<br/>ВФА 3.1. Незалежність суддів (v3201, v3202, v3203, v3204, v3205, v3206, v3207)<br/>3.2. Відсутність корупції<br/>3.3. Передбачуване виконання<br/>3.4. Створення особистої добросовісності та безпеки<br/>3. Верховенство права<br/>Масштаби політичного терору (v3403)<br/>Внутрішній конфлікт (v3404)<br/>F3 Верховенство права (v3407)</p>   |

## Продовження табл. Б.1

| 1                               | 2  | 3  |
|---------------------------------|--|--|
| <b>Правові гарантії</b>         | Inclusive suffrage (v1201)<br>1. Representation<br>1.2. Inclusive Suffrage<br>Barriers to parties (v1302)<br>Elections multiparty (v1304)<br>1. Representation<br>1.3. Free Political Parties<br>Executive oversight (v1502)<br>Legislature investigates in practice (v1503)<br>1. Representation<br>1.5. Effective Parliament<br>Access to Justice (accessjustest) (v2101, v2102, v2103, v2104, v2105, v2106, v2107)<br>Obstacles to access (v2206)<br>Violations of user rights (v2208)<br>f 2. Rights<br>2.2. Civil Liberties<br>2.2.A. Freedom of Expression<br>Media freedom (v2219)<br>2. Rights<br>2.2. Civil Liberties<br>2.2.B. Freedom of the Press<br>Religious organization repression (v2232)<br>2. Rights<br>2.2. Civil Liberties<br>2.2.D. Freedom of Religion<br>Equal opportunity (v2412)<br>2. Rights<br>2.4. Political Equality<br>2.4.A. Social Group Equality<br>High Court independence (v3101)<br>Lower court independence (v3102)<br>Prosecution of office abuse (v3207)<br>3. Rule of Law<br>3.1. Judicial Independence<br>Executive respects constitution (v3301)<br>3. Rule of Law<br>3.3. Predictable Enforcement<br>Law and order (v3307)<br>Civil Society (civsocest) (v4101, v4102, v4103, v4104, v4105, v4106) | Всеосяжне виборче право (v1201)<br>1. Представництво<br>1.2. Всеосяжне виборче право<br>Перешкоди для партій (v1302)<br>Вибори багатопартійні (v1304)<br>1. Представництво<br>1.3. Вільні політичні партії<br>Виконавчий нагляд (v1502)<br>Законодавець розслідує на практиці (v1503)<br>1. Представництво<br>1.5. Дієвий парламент<br>Доступ до правосуддя (accessjustest) (v2101, v2102, v2103, v2104, v2105, v2106, v2107)<br>Перешкоди для доступу (v2206)<br>Порушення прав користувача (v2208)<br>f 2. Права<br>2.2. громадянські свободи<br>2.2.A. Свобода самовираження<br>Свобода ЗМІ (v2219)<br>2. Права<br>2.2. Громадянські свободи<br>2.2.B. Свобода преси<br>Репресії релігійних організацій (v2232)<br>2. Права<br>2.2. Громадянські свободи<br>2.2.D. Свобода віросповідання<br>Рівні можливості (v2412)<br>2. Права<br>2.4. Політична рівність<br>2.4.A. Рівність соціальних груп<br>Незалежність Верховного суду (v3101)<br>Незалежність суду нижчої інстанції (v3102)<br>Притягнення до відповідальності за службове зловживання (v3207)<br>3. Верховенство права<br>3.1. Судова незалежність<br>Виконавча влада поважає конституцію (v3301)<br>3. Верховенство права<br>3.3. Передбачуване виконання<br>Закон і порядок (v3307)<br>Громадянське суспільство (civsocest) (v4101, v4102, v4103, v4104, v4105, v4106) |
| <b>Відкритість до перевірки</b> | Rule of Law (rulelawest) udindest, abscorruptest, predictenfest, persintegsecest   | Верховенство права (rulelawest) udindest, abscorruptest, predictenfest, persintegsecest  |
| <b>Етичні стандарти</b>         | Executive oversight (v1502)<br>Legislature investigates in practice (v1503)<br>1. Representation<br>1.5. Effective Parliament  | Виконавчий нагляд (v1502)<br>Законодавець розслідує на практиці (v1503)<br>1. Представництво<br>1.5. Дієвий парламент  |

[систематизація та переклад виконано автором на основі Democracy index, 2023. <https://ourworldindata.org/explorers/democracy?tab=chart&country=~DEU&Dataset=Varieties+of+Democracy&Metric=Electoral+democracy&Sub-metric=Main+index>]

### Середні показники виконання сфер

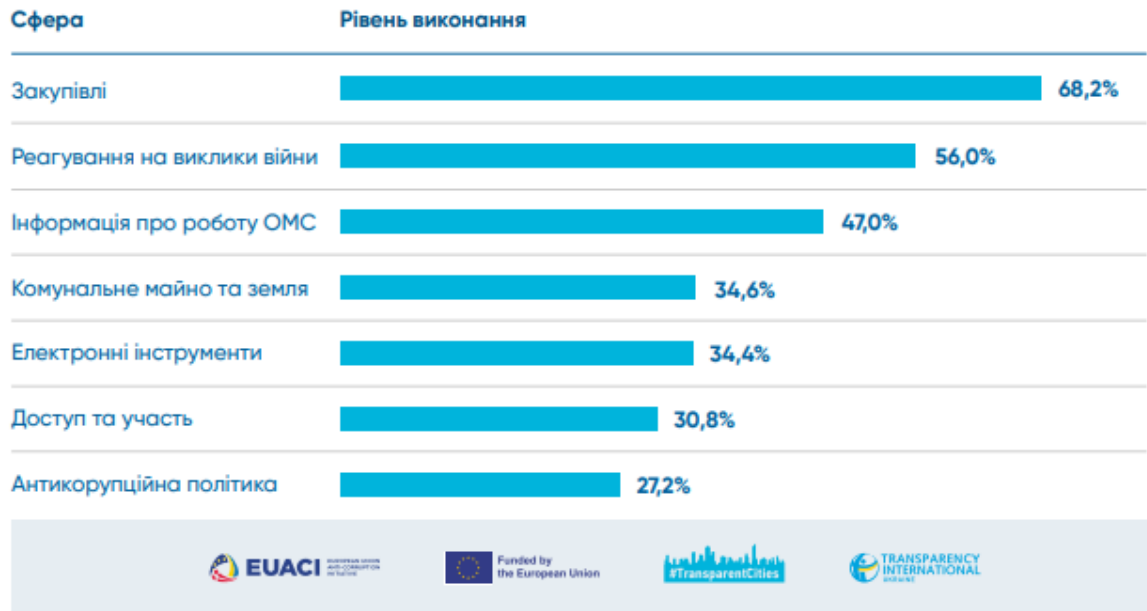


Рис. В.1. Прозорість 2023 року: результати за сферами. Transparent cities/Прозорі міста онлайн-платформа. Дослідження прозорості міст під час війни. <https://transparentcities.in.ua/study-of-the-work-of-city-councils-during-the-war1>

### Залучення громадськості до процесу прийняття рішень



Рис. Г.1. Залучення громадськості до процесу прийняття рішень щодо вирішення питань ВПО за результатами 2023 року. Transparent cities/Прозорі міста онлайн-платформа. Дослідження прозорості міст під час війни. <https://transparentcities.in.ua/study-of-the-work-of-city-councils-during-the-war1> [148]



## Трансляції засідань

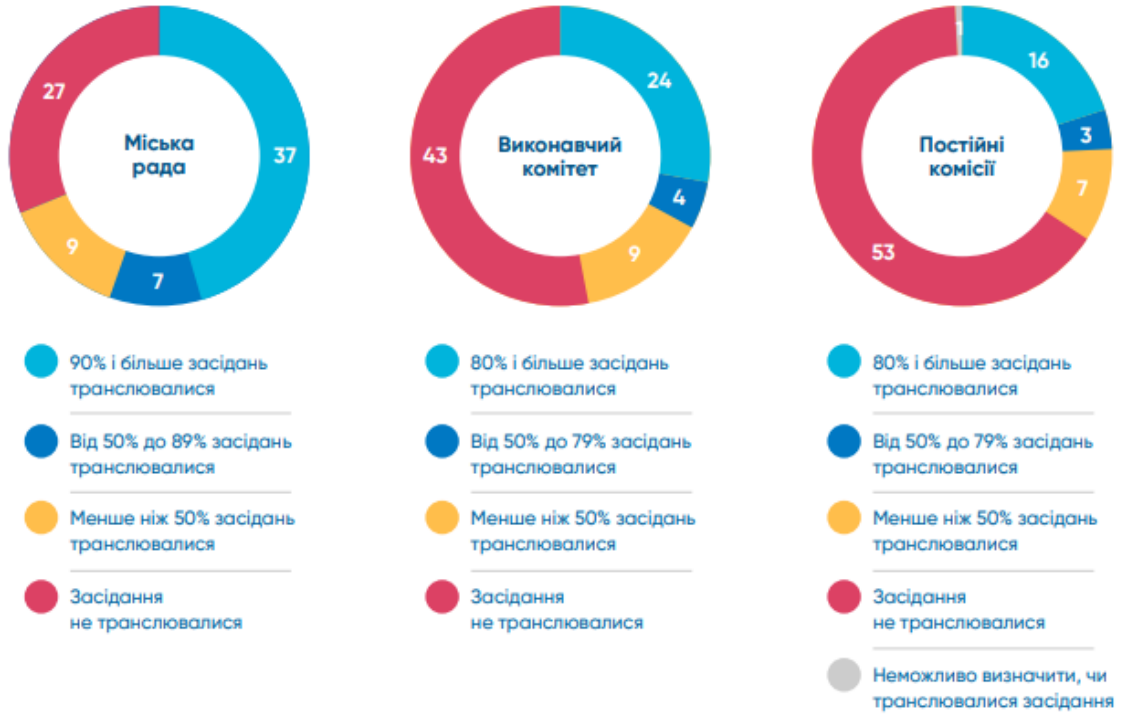


Рис. Д.1. Показник трансляції засідань органів влади. Transparent cities/Прозорі міста онлайн-платформа. Дослідження прозорості міст під час війни (2023 рік). <https://transparentcities.in.ua/study-of-the-work-of-city-councils-during-the-war1> [148]

Таблиця Е.1

Середній показник реалізації 34 індикаторів прозорості у 70 містах  
у 2022 та 2023 роках

| Вимога індикатора | Середній рівень реалізації, % |      |
|-------------------|-------------------------------|------|
|                   | 2022                          | 2023 |
| Закон             | 44,0                          | 45,6 |
| Практика          | 33,2                          | 32,9 |
| Закон + Практика  | 38,5                          | 46,4 |

Transparent cities/Прозорі міста онлайн-платформа. Дослідження прозорості міст під час війни. <https://transparentcities.in.ua/study-of-the-work-of-city-councils-during-the-war1>

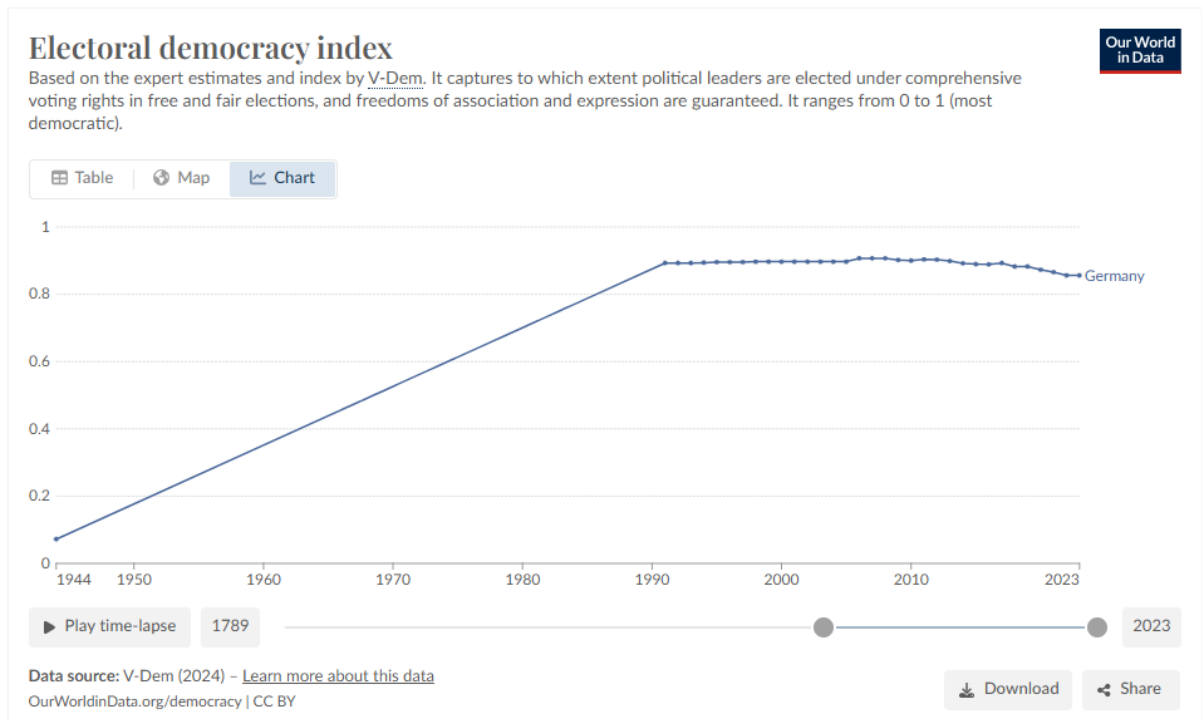


Рис. Ж.1. Показники Electoral democracy index за Democracy Data Explorer Німеччина за 1944-2023 роки.

<https://ourworldindata.org/explorers/democracy?tab=chart&time=1944..latest&country=~DEU&Dataset=Varieties+of+Democracy&Metric=Electoral+democracy&Sub-metric=Main+index>

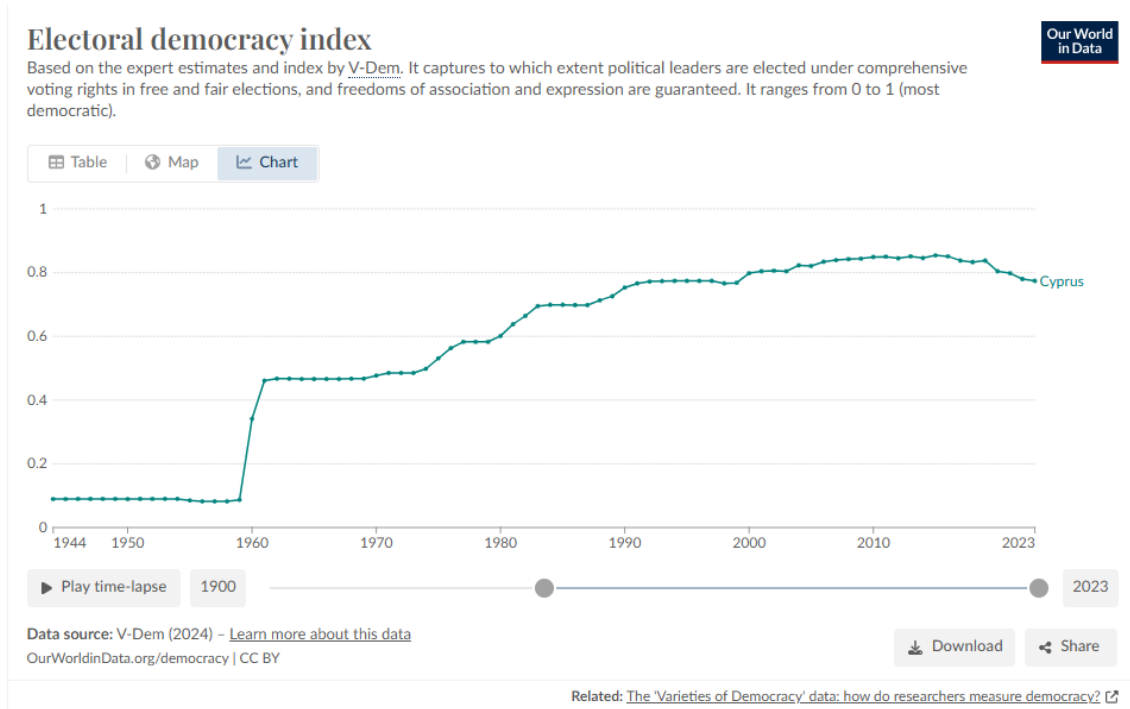


Рис. І.1. Показники Electoral democracy index за Democracy Data Explorer Кіпру за 1944-2023 роки.

<https://ourworldindata.org/explorers/democracy?tab=chart&time=1944..latest&country=~CYP&Dataset=Varieties+of+Democracy&Metric=Electoral+democracy&Sub-metric=Main+index>

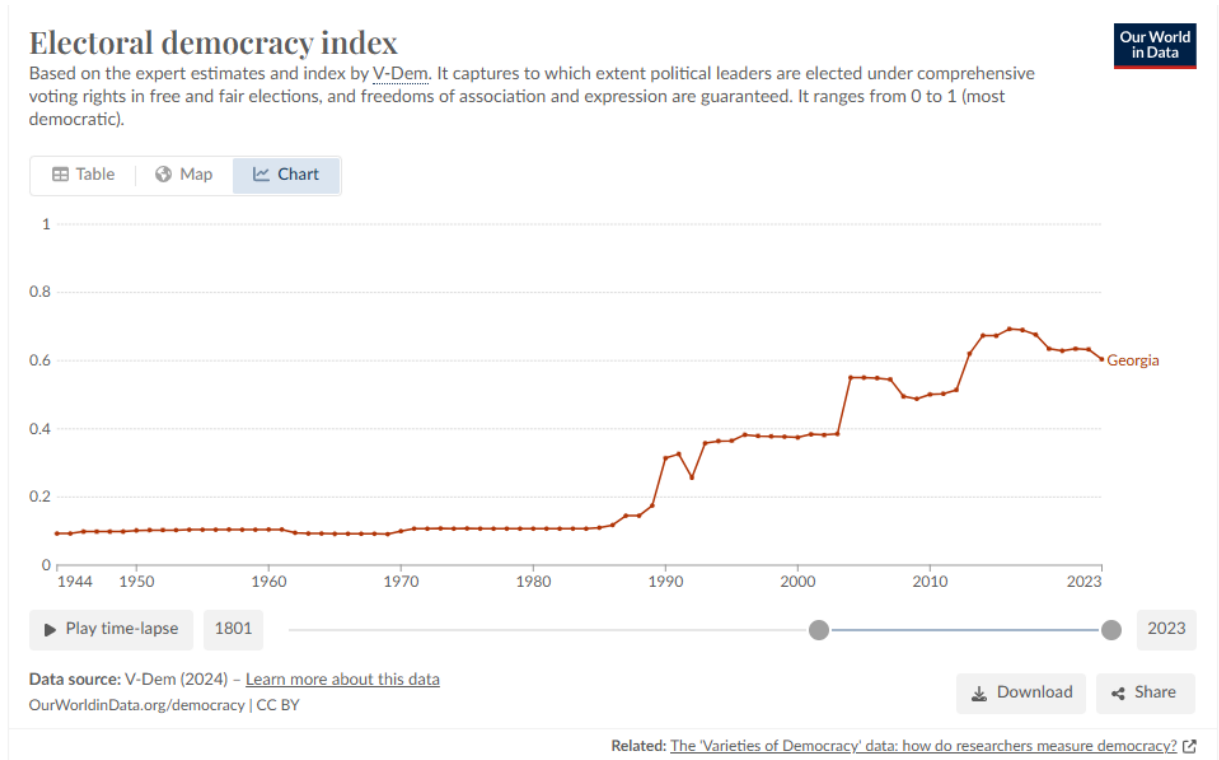


Рис. К.1. Показники Electoral democracy index за Democracy Data Explorer Грузії за 1944-2023 роки.

<https://ourworldindata.org/explorers/democracy?tab=chart&time=1944..latest&country=~GEO&Dataset=Varieties+of+Democracy&Metric=Electoral+democracy&Sub-metric=Main+index>

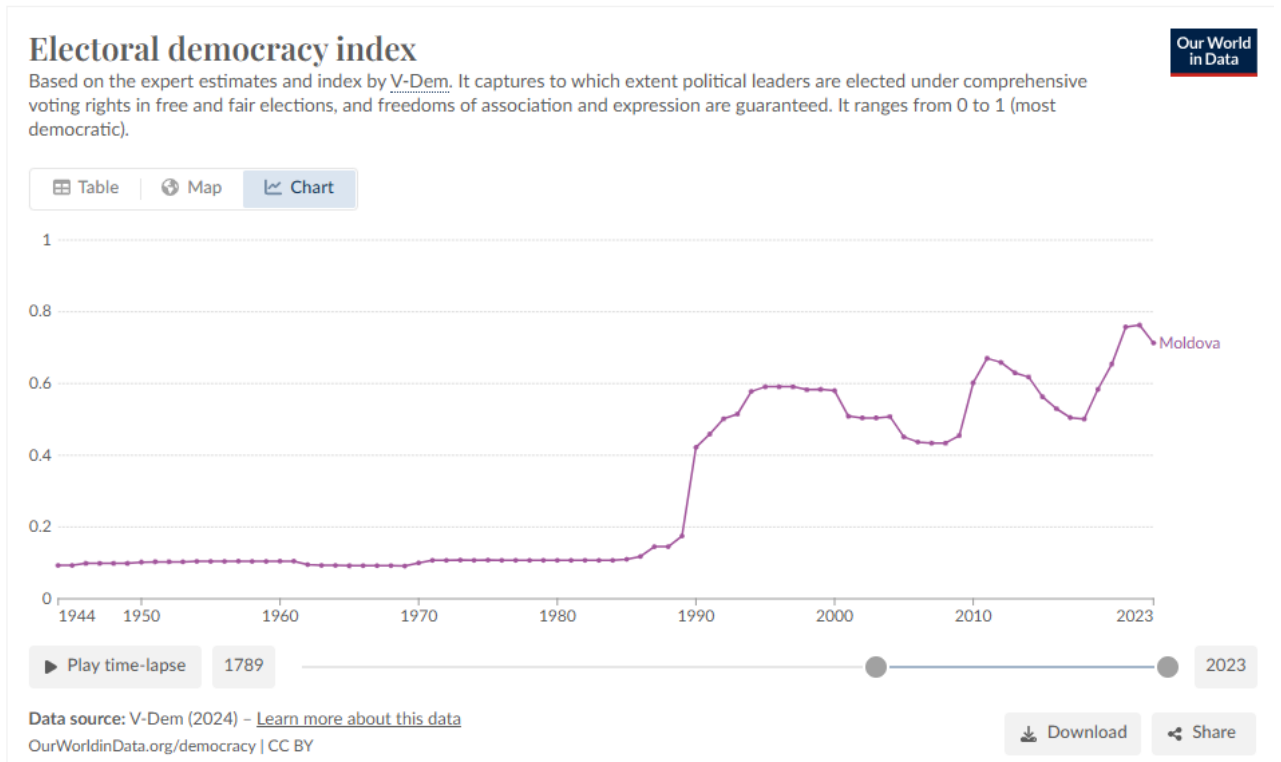


Рис. Л.1. Показники Electoral democracy index за Democracy Data Explorer Молдови за 1944-2023 роки.

<https://ourworldindata.org/explorers/democracy?tab=chart&time=1944..latest&country=~MDA&Dataset=Varieties+of+Democracy&Metric=Electoral+democracy&Sub-metric=Main+index>

## Electoral democracy index

Based on the expert estimates and index by V-Dem. It captures to which extent political leaders are elected under comprehensive voting rights in free and fair elections, and freedoms of association and expression are guaranteed. It ranges from 0 to 1 (most democratic).

Our World  
in Data

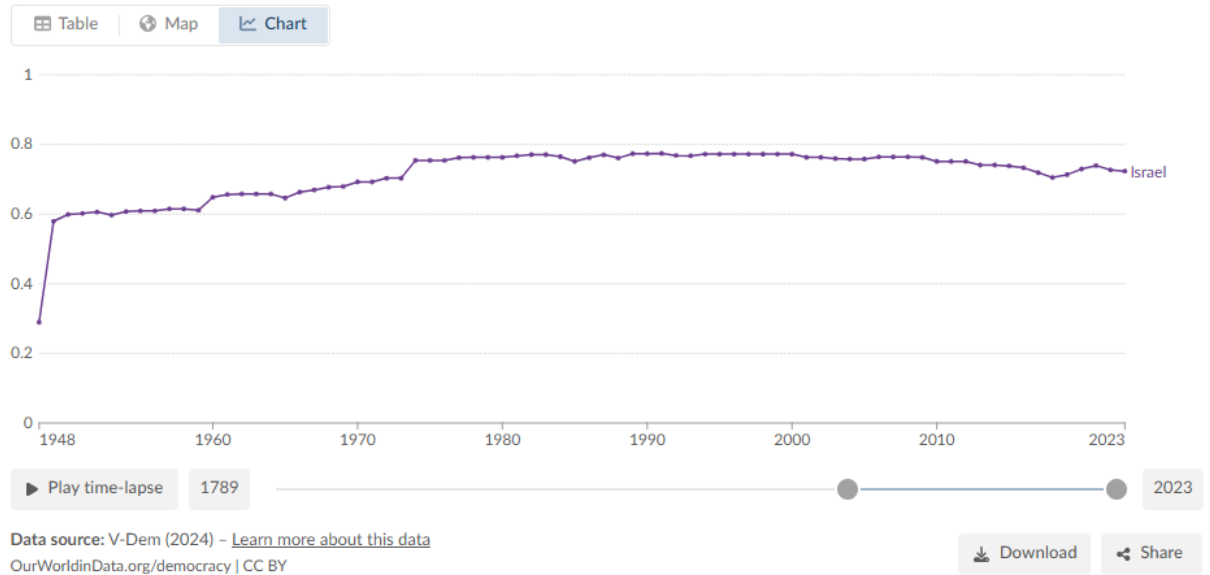


Рис. М.1. Показники Electoral democracy index за Democracy Data Explorer Ізраїлю за 1948-2023 роки.

<https://ourworldindata.org/explorers/democracy?tab=chart&time=1944..latest&country=~MDA&Dataset=Varieties+of+Democracy&Metric=Electoral+democracy&Sub-metric=Main+index>