

*Електронний журнал «Державне управління: удосконалення та розвиток» включено до переліку наукових фахових видань України з державного управління (Категорія «Б», Наказ Міністерства освіти і науки України № 1643 від 28.12.2019).*

*Спеціальність – 281.*

*Державне управління: удосконалення та розвиток. 2024. № 3.*

**DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2156.2024.3.29>**

**УДК 351(477)**

*Є. М. Радзіховський,*

*аспірант кафедри державного управління, Навчально-науковий інститут публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка*

*ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-6777-9029>*

## **ВПРОВАДЖЕННЯ ПРИНЦИПІВ ПРОЗОРОСТІ ТА ВІДКРИТОСТІ У ДЕРЖАВНИХ СТРУКТУРАХ: ДОСВІД ТА ПЕРСПЕКТИВИ**

*Ye. Radzikhovskiy,*

*PhD student of the Department of Public Administration, Educational and Scientific Institute of Public Administration and Civil Service, Taras Shevchenko National University of Kyiv*

## **IMPLEMENTATION OF THE PRINCIPLES OF TRANSPARENCY AND OPENNESS IN STATE STRUCTURES: EXPERIENCE AND PROSPECTS**

*Прозорість та відкритість у діяльності державних структур визначають якість демократизації публічного управління в Україні та рівень довіри громадян до влади. Проте, попри різноманіття ініціатив та реформ, існують проблеми щодо ефективного впровадження цих принципів, які потребують докладного аналізу та пошуку оптимальних шляхів вирішення.*

*Недоліки у впровадженні можуть призвести до збільшення корупції, зниження довіри громадян до влади та загрози демократичним інститутам. Дослідження здійснене в межах наукового проєкту кафедри державного управління навчально-наукового інституту публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Т.Шевченка: «Використання можливостей статусу кандидата на вступ в ЄС для підвищення ефективності публічного управління та адміністрування в Україні» та спрямоване на аналіз принципів прозорості та відкритості у державних структурах з метою виявлення ключових факторів успіху та прогресивних підходів до їх впровадження. визначення перспектив подальшого розвитку рекомендацій до розробки для політиків та державних службовців щодо практичного застосування результатів дослідження. У дослідженні використовувалися як якісні, так і кількісні методи. Аналіз літературних джерел, вивчення законодавства та аналіз статистичних даних надали зрозуміння сучасного стану речей у цій області. Додатково, проведено порівняльний аналіз досвіду європейських країн щодо впровадження прозорості та відкритості у державному управлінні.*

*У роботі розглянуто основні стратегії та підходи до впровадження прозорості та відкритості, проаналізовано їх ефективність та ідентифіковано ключові фактори успіху, а також виокремлено основні виклики та перешкоди, які стоять перед впровадженням цих принципів, та запропонували рекомендації щодо їх подолання. На основі результатів дослідження ми рекомендуємо державним структурам активно впроваджувати технологічні інновації та створювати доступні платформи для публічного доступу до інформації. Рекомендовано звернути увагу на підвищення культури прозорості та відкритості серед державних службовців та політиків шляхом проведення навчань та тренінгів з цієї теми.*

*Transparency and openness in the activities of state structures determine the quality of democratization of public administration and the level of citizens' confidence in the authorities. However, despite the diversity of initiatives and reforms, there are problems with the effective implementation of these principles,*

*which require detailed analysis and search for optimal solutions. Implementation deficiencies can lead to increased corruption, decreased citizens' confidence in the government and threats to democratic institutions. The study was conducted as part of a research project of the Department of Public Administration of the Educational and Research Institute of Public Administration and Civil Service of Taras Shevchenko National University of Kyiv: "Using the Opportunities of the EU Accession Candidate Status to Improve the Efficiency of Public Management and Administration in Ukraine" and aims to analyze the principles of transparency and openness in government structures to identify key factors of success and progressive approaches to their implementation. determination of prospects for further development of recommendations for development for politicians and public officials on the practical application of the results of the study. The study used both qualitative and quantitative methods. The analysis of literary sources, the study of legislation and the analysis of statistical data have provided an understanding of the current situation in this area. Additionally, a comparative analysis of the experience of European countries regarding the implementation of transparency and openness in public administration was carried out. The work examined the main strategies and approaches to the implementation of transparency and openness, analyzed their effectiveness and identified key factors of success, as well as identified the main challenges and obstacles that are faced with implementing these principles, and proposed recommendations for their overcoming. Based on the results of the study, we recommend that state bodies actively implement technological innovations and create accessible platforms for public access to information. It is recommended to pay attention to enhancing a culture of transparency and openness among public officials and politicians through training and training on this topic.*

**Ключові слова:** *прозорість, відкритість, європейська інтеграція, публічне управління, цифрова трансформація, сталий розвиток.*

**Keywords:** *transparency, openness, European integration, public administration, digital transformation, sustainable development.*

**Постановка проблеми.** У сучасному світі прозорість та відкритість у діяльності державних структур стають все більш важливими для забезпечення ефективного публічного управління та підвищення довіри громадян до влади. Проте, незважаючи на поширення та акцентування на цих принципах, існують ряд проблем, які ускладнюють їх ефективне впровадження та реалізацію.

Сучасні тренди свідчать про зростання попиту на відкритість та прозорість у роботі державних структур, а також про збільшення обсягів інформації, що вимагається для публічного доступу. Зокрема, за останні роки спостерігається зростання числа запитів на інформацію за Законом про доступ до публічної інформації. За даними Національного агентства з питань запобігання корупції, лише у 2023 році було зареєстровано понад 10% зростання кількості запитів на інформацію порівняно з попереднім роком. Проте, не зважаючи на цей позитивний тренд, існують проблеми, пов'язані з якістю наданої інформації, труднощами у доступі до неї, а також з недостатньою відкритістю в процесах прийняття рішень. Багато запитів залишаються без відповіді, а інформація, яка надається, часто недостатньо повна або незрозуміла для громадськості.

Гіпотеза дослідження полягає у припущенні, що забезпечення високого рівня прозорості та відкритості у державних структурах сприятиме підвищенню ефективності публічного управління, зменшенню рівня корупції та підвищенню довіри громадян до влади. Також, вважається, що розв'язання проблем, пов'язаних із забезпеченням доступу до інформації та її зрозумілістю, сприятиме покращенню взаємодії між державою та суспільством. Для перевірки цих гіпотез використовуються як кількісні, так і якісні методи дослідження, включаючи аналіз статистичних даних щодо обсягів запитів на інформацію, вивчення законодавства та політик держав у галузі прозорості та відкритості, а також опитування громадян та експертів з даної сфери.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Питанням дослідження впровадження принципів прозорості та відкритості у державних структурах

займалося багато науковців, зокрема цій проблемі свої роботи присвятили: Ушакова Е., Виноградова Т. [1], Письменна М. [2], Шольно-Когуц Я. [3], Корж І. [4], Поллі Роміна, Кліфтон Майкл-Джеймс [5] та інші.

Але, деякі дискусійні питання щодо впровадження принципів прозорості та відкритості у державних структурах України не були розкриті досліджені повною мірою вітчизняними науковцями та потребують ретельного опрацювання.

**Формулювання цілей статті.** Метою дослідження є систематизація та аналіз досвіду впровадження принципів прозорості та відкритості у державних структурах, а також виявлення ключових чинників успіху та прогресивних підходів до забезпечення прозорості та відкритості у публічному управлінні та визначення перспектив подальшого розвитку.

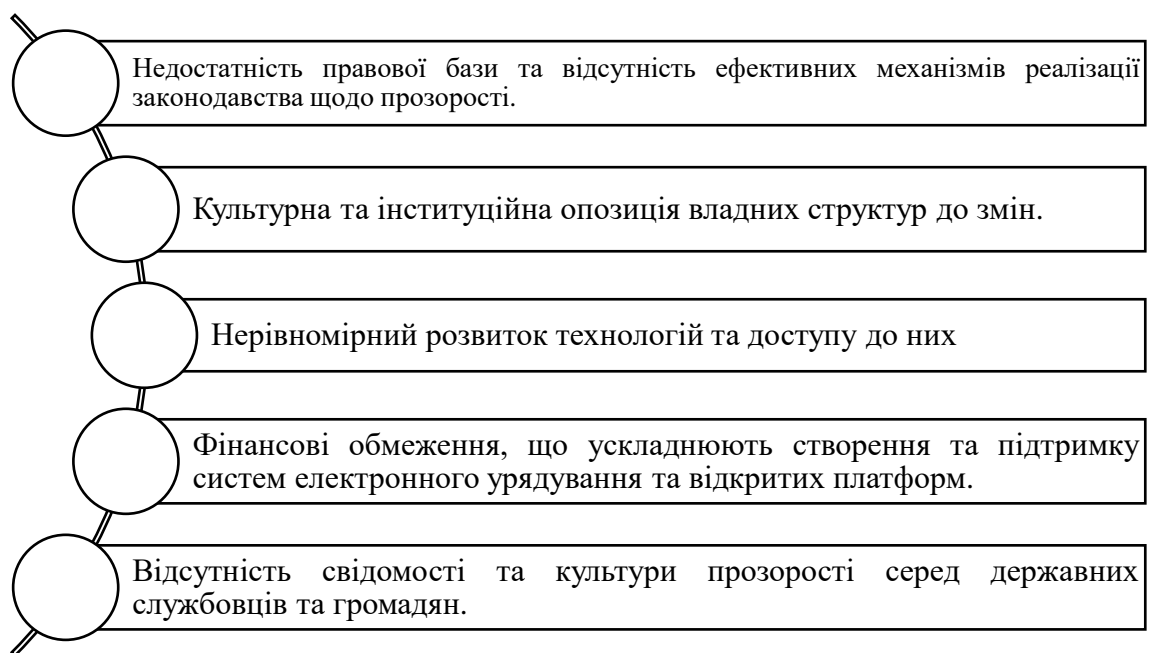
**Виклад основного матеріалу дослідження.** Сучасний стан впровадження принципів прозорості та відкритості у державних структурах виявляється як складний і мінливий процес, що піддається впливу різних факторів та умов. Огляд літератури та аналіз практичного досвіду різних країн розкриває різноманітність підходів і рівнів досягнення у цій сфері.

На перший погляд, деякі країни вже досягли значних успіхів у впровадженні прозорості та відкритості у державних структурах. Наприклад, країни Швеції, Данії, та Норвегії часто вказуються як приклади високого рівня прозорості та відкритості, де громадськість має легкий доступ до інформації про діяльність уряду та владних структур. Вони активно використовують інструменти електронного урядування та відкритих даних для забезпечення громадського контролю та участі в прийнятті рішень.

Водночас в інших країнах спостерігаються значні виклики у впровадженні прозорості та відкритості. Наприклад, багато країн у розвинутому світі стикаються з проблемами корупції, недостатньою доступністю інформації для громадськості, а також недостатньою прозорістю в процесах прийняття рішень. Країни з низьким рівнем розвитку також часто зазнають труднощів у створенні та підтримці ефективних механізмів

прозорості та відкритості через обмежену доступність технологій та ресурсів. Варто відзначити, що востаннє підвищення інтересу громадськості та активізація громадських організацій та активістів сприяють створенню тиску на уряди та владні структури для забезпечення більшої прозорості та відкритості.

Аналіз практичного досвіду показує, що існують як позитивні приклади успішного впровадження принципів прозорості та відкритості, так і серйозні виклики, які потребують уваги та розв'язання. Для досягнення більш високого рівня прозорості та відкритості необхідно розробляти та впроваджувати ефективні політики, а також залучати громадськість до процесу управління та прийняття рішень. Можна зазначити, що впровадження прозорості та відкритості у державних структурах стикається з рядом складних проблем і викликів, які варіюються залежно від контексту та країни (рис. 1).



**Рис. 1. Проблеми та виклики у впровадженні прозорості та відкритості у державних структурах**

Однією з головних проблем є культурна та інституційна опозиція владних структур до змін. Багато державних органів та бюрократичних

установ відчувають опір до розголошення інформації та відкритості у своїй діяльності через страх втрати контролю або конфіденційності.

По-друге, фінансові обмеження можуть стати перешкодою для впровадження прозорості. Часто ресурси, необхідні для створення та підтримки систем електронного урядування або відкритих платформ, обмежені, що ускладнює доступ до інформації для громадськості.

По-третє, недостатність правової бази та відсутність ефективних механізмів реалізації законодавства щодо прозорості може ускладнити впровадження цих принципів. Брак чіткого законодавства та механізмів контролю може призвести до недостатнього відкриття інформації чи її недостатньої доступності.

По-четверте, нерівномірний розвиток технологій та доступу до них може ускладнювати процес впровадження прозорості та відкритості. Країни з обмеженими ресурсами або низьким рівнем технологічного розвитку можуть зазнавати труднощів у створенні та підтримці сучасних систем обробки та передачі інформації.

Нарешті, відсутність свідомості та культури прозорості серед державних службовців та громадян також є серйозною проблемою. Без розвиненої культури прозорості та розуміння її важливості усіх учасників процесу, ефективного впровадження принципів відкритості може бути недосяжним.

Для забезпечення прозорості та відкритості у публічному управлінні застосовуються різноманітні стратегії та інструменти, спрямовані на забезпечення доступу громадськості до інформації та підвищення рівня відкритості в процесах управління.

Головним інструментом є розробка та впровадження законодавства, що регулює доступ до публічної інформації. Закони про доступ до інформації надають громадськості право на отримання інформації від державних органів та установ, що сприяє підвищенню прозорості в управлінні.

По-друге, електронні системи урядового управління та публічного обліку інформації є ефективним інструментом для забезпечення доступу до

документів, рішень та інших матеріалів державних структур для громадськості. Ці системи надають можливість швидкого та зручного отримання інформації без необхідності особистого візиту до офісів.

По-третє, розробка та підтримка відкритих даних є важливим напрямком впровадження прозорості. Публікація даних у відкритому форматі дозволяє громадськості аналізувати та використовувати інформацію для моніторингу діяльності державних органів та прийняття обґрунтованих рішень.

По-четверте, проведення громадських консультацій та участь громадських організацій у процесах управління є важливим механізмом залучення громадськості до формування політик та прийняття рішень.

Нарешті, незалежні медіа та журналістика виконують ключову роль у розкритті корупційних схем, контролі за діяльністю державних структур та забезпеченні відкритості в управлінні через інформаційне висвітлення та розслідування недоліків. Всі ці стратегії та інструменти спільно сприяють створенню більш прозорого та відкритого середовища в публічному управлінні, що сприяє підвищенню довіри громадян до владних структур і ефективнішому управлінню державою.

Для підвищення рівня прозорості та відкритості у державних структурах виділяють кілька ключових факторів успіху та прогресивних підходів (табл. 1).

Розглянуті фактори та підходи взаємодіють між собою та сприяють формуванню відкритого та прозорого середовища у публічному управлінні, що сприяє покращенню демократії, ефективності управління та підвищенню довіри громадян до владних структур.

**Таблиця 1 Фактори й підходи для підвищення рівня прозорості та відкритості у державних структурах**

Фактори успіху	Опис
Законодавча база	Створення чіткої та комплексної законодавчої бази, яка гарантує доступ до публічної інформації та забезпечує її захист від недопущення незаконного використання чи зловживань.
Розвиток електронного урядування	Впровадження сучасних інформаційних технологій для створення ефективних та зручних електронних систем управління, які дозволяють широкому колу громадян отримувати доступ до інформації.
Створення відкритих даних	Активна політика з розкриття відкритих даних, що дозволяє громадськості отримувати та аналізувати інформацію для контролю за діяльністю влади та прийняття обґрунтованих рішень.
Громадська участь та консультації	Активна залученість громадськості до процесів управління через проведення громадських консультацій, діалогу та обговорень щодо важливих питань.
Медіа та журналістика	Розвиток незалежних медіа та журналістських розслідувань, які грають ключову роль у виявленні корупційних схем, недоліків у роботі державних структур та стимулюванні відкритого обговорення.
Культура прозорості	Створення та підтримка культури прозорості серед державних службовців та громадян, що сприяє розумінню важливості відкритості та впровадженню її принципів у повсякденну діяльність.

Практичне впровадження принципів прозорості та відкритості в державних структурах є важливим кроком для підвищення ефективності управління та підвищення довіри громадян до владних органів. На основі

зібраного аналітичного матеріалу та проведених досліджень можна рекомендувати державним структурам такі кроки:

- розробка та удосконалення законодавства: Необхідно активно працювати над створенням чітких та консистентних нормативно-правових актів, які регулюють доступ до інформації та встановлюють стандарти прозорості та відкритості, що стане основою для подальших дій у цьому напрямку.

- створення та підтримка платформ електронного урядування: Державним органам слід активно інвестувати у розробку та підтримку систем електронного урядування, які спрощують доступ до інформації та роблять управління більш прозорим та ефективним.

- публікація відкритих даних: Державні структури повинні активно розміщувати відкриті дані на спеціалізованих платформах, що дозволить громадськості моніторити діяльність владних органів та забезпечить більшу відкритість.

- залучення громадянського суспільства та проведення громадських консультацій: Важливо створити механізми для активної участі громадянського суспільства у формуванні політик та прийнятті рішень. Проведення громадських консультацій та залучення до діалогу сприятиме більшій відкритості та легітимності прийнятих рішень.

- підтримка незалежних ЗМІ та журналістики: Державним органам слід сприяти незалежності ЗМІ та журналістики, а також забезпечувати доступ до інформації для журналістів, яке сприятиме створенню ефективної системи контролю та розкриттю недоліків у діяльності державних структур.

Загальний підхід має бути системним і комплексним, з урахуванням конкретних особливостей та потреб кожної державної структури. Важливо зрозуміти, що прозорість та відкритість – процес, який вимагає постійного вдосконалення та залучення всіх зацікавлених сторін.

**Висновки.** У результаті проведеного дослідження встановлено, що важливість впровадження принципів прозорості та відкритості у державних

структурах і досліджено різноманітні аспекти цього процесу. Аналізуючи сучасний стан та проблеми, що виникають у цій сфері, було виявлено, що культурна, інституційна опозиція, фінансові обмеження, недостатність правової бази, технологічні нерівності та відсутність культури прозорості ускладнюють процес впровадження. Однак, розглянуті також ключові фактори успіху, включаючи лідерство, законодавчу базу, електронне урядування, громадську участь та роль незалежних ЗМІ. На основі аналізу було розроблено рекомендації для державних структур, які сприятимуть підвищенню рівня прозорості та відкритості, що, своєю чергою, сприятиме покращенню управління, збільшенню довіри громадськості та забезпеченню більш ефективного функціонування державних структур. Зазначено, що впровадження принципів прозорості та відкритості є ключовим елементом сучасного управління державою, що вимагає не лише волі та рішучості влади, але й активної взаємодії з громадянським суспільством та незалежними ЗМІ. Тільки шляхом спільних зусиль можливо створити відкрите та довірче суспільство, яке буде сприяти розвитку демократії та забезпечувати сталий соціальний прогрес.

### Література

1. Ushakova E., Vinogradova T. Innovative Tools for Increasing the Openness and Transparency of Public-Private Partnership Projects. *Economics and Management*. 2021. Vol. 27. pp. 361-367. DOI: <https://doi.org/10.35854/1998-1627-2021-5-361-367>.
2. Pysmenna M. Openness and transparency of public procurement: perspectives of legislative provisions. *Scientific Bulletin of Flight Academy. Section: Economics, Management and Law*. 2022. No. 7. pp. 123-128. DOI: <https://doi.org/10.33251/2707-8620-2022-7-123-128>.
3. Szolno-Koguc J. The Significance of Openness and Transparency for Accountability in Public Finances. *e-Finanse*. 2018. Vol. 14. pp. 58-66. DOI: <https://doi.org/10.2478/fiqf-2018-0012>.
4. Korzh I. The principles of transparency and openness of the electronic parliament in the conditions of decentralization of the state power of Ukraine.

*Information and law*. 2016. No. 2(17). pp. 32-42.  
DOI: [https://doi.org/10.37750/2616-6798.2016.2\(17\).272834](https://doi.org/10.37750/2616-6798.2016.2(17).272834).

5. Polley R., Clifton M.-J. The Principles of Transparency and Openness, and Access to Documents. *The Handbook of EEA Law*. Springer, Cham. 2016. pp. 625–656. DOI: [https://doi.org/10.1007/978-3-319-24343-6\\_29](https://doi.org/10.1007/978-3-319-24343-6_29).

6. Sydorovych R. The aspect of balance in the implementation of the principle of openness and transparency of the civil service institute: the issue of “Cyber sovereignty”, *Law*. 2023. Vol. 10. No. 3(39). pp. 28-33. DOI: <https://doi.org/10.23939/law2023.39.028>.

7. Petlenko Yu., Drozd N., Morhun D. Openness and transparency of the budget process in Ukraine. *Scientific Bulletin of Flight Academy. Section: Economics, Management and Law*. 2021. Vol. 5. pp. 83-91. DOI: <https://doi.org/10.33251/2707-8620-2021-5-83-91>.

8. Zubenko H. Principles of transparency, openness and publicity in the activities of non-governmental organizations. *The Journal of V.N. Karazin Kharkiv National University Series Law*. 2022. pp. 56-61. DOI: <https://doi.org/10.26565/2075-1834-2022-34-06>.

9. Ackermann E. *Mit feinem Gehör. Vierzig Jahre in der Bonner Politik*. Bergisch Gladbach, 1994. 127 p.

10. Bentele G. Politische Öffentlichkeitsarbeit. *Politikvermittlung und Demokratie in der Mediengesellschaft*. Bonn : Verlag für Sozialwissenschaften, 1998. Vol. 352, pp. 124-145.

11. Mertes M. Bundeskanzleramt und Bundespresseamt. Das Informations – und Entscheidungsmanagement der Regierungszentrale. *Information und Entscheidung. Kommunikationsmanagement der politischen Führung*. Wiesbaden : Verlag für Sozialwissenschaften, 2003. p. 52-79.

## References

1. Ushakova, E., and Vinogradova, T. (2021), “Innovative Tools for Increasing the Openness and Transparency of Public-Private Partnership Projects”, *Economics and Management*, vol. 27, pp. 361-367. DOI: <https://doi.org/10.35854/1998-1627-2021-5-361-367>.

2. Pysmenna, M. (2022), “Openness and transparency of public procurement: perspectives of legislative provisions”, *Scientific Bulletin of Flight*

*Academy. Section: Economics, Management and Law*, vol. 7, pp. 123-128.  
DOI: <https://doi.org/10.33251/2707-8620-2022-7-123-128>.

3. Szolno-Koguc, J. (2018), “The Significance of Openness and Transparency for Accountability in Public Finances”, *e-Finanse*, vol. 14, pp. 58-66.  
DOI: <https://doi.org/10.2478/fiqf-2018-0012>.

4. Korzh, I. (2016), “The principles of transparency and openness of the electronic parliament in the conditions of decentralization of the state power of Ukraine”, *Information and law*, vol. 2(17), pp. 32-42.  
DOI: [https://doi.org/10.37750/2616-6798.2016.2\(17\).272834](https://doi.org/10.37750/2616-6798.2016.2(17).272834).

5. Polley R., and Clifton M.-J. (2016), “The Principles of Transparency and Openness, and Access to Documents”, *The Handbook of EEA Law*. Springer, Cham. DOI: [https://doi.org/10.1007/978-3-319-24343-6\\_29](https://doi.org/10.1007/978-3-319-24343-6_29).

6. Sydorovych, R. (2023), “The aspect of balance in the implementation of the principle of openness and transparency of the civil service institute: the issue of “Cyber sovereignty”, *Law*, vol. 10, No. 3(39), pp. 28-33.  
DOI: <https://doi.org/10.23939/law2023.39.028>.

7. Petlenko, Yu., Drozd, N., and Morhun, D. (2021), “Openness and transparency of the budget process in Ukraine”, *Scientific Bulletin of Flight Academy. Section: Economics, Management and Law*, vol. 5, pp. 83-91.  
DOI: <https://doi.org/10.33251/2707-8620-2021-5-83-91>.

8. Zubenko, H. (2022), “Principles of transparency, openness and publicity in the activities of non-governmental organizations”, *The Journal of V.N. Karazin Kharkiv National University Series Law*, pp. 56-61.  
DOI: <https://doi.org/10.26565/2075-1834-2022-34-06>.

9. Ackermann, E. (1994), *Mit feinem Gehör. Vierzig Jahre in der Bonner Politik*, Bergisch Gladbach, Deutschland.

10. Bentele, G. (1998), “Politische Öffentlichkeitsarbeit”, *Politikvermittlung und Demokratie in der Mediengesellschaft*, Vol. 352, Verlag für Sozialwissenschaften, Bonn, Deutschland.

11. Mertes, M. (2003), “Bundeskanzleramt und Bundespresseamt. Das Informations – und Entscheidungsmanagement der Regierungszentrale”, *Information und Entscheidung. Kommunikationsmanagement der politischen Führung*, Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden, Deutschland.