

Голові разової спеціалізованої вченої ради  
Національного технічного університету  
«Дніпровська політехніка»  
доктору історичних наук, професору,  
заслуженому працівнику освіти України  
БОРОДІНУ Є.І.

## **ВІДГУК**

офіційного опонента, доктора наук з державного управління, професора Аліни Леонідівни Помази-Пономаренко на дисертацію Євтушенка Дениса Євгеновича «Інформаційна відкритість як принцип діяльності органів публічної влади», подану до захисту у разову спеціалізовану вчену раду Національного технічного університету «Дніпровська політехніка» на здобуття ступеня доктора філософії за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування»

### **1. Актуальність теми дисертації та її зв'язок із сучасними завданнями публічного управління**

Тема дисертації присвячена дослідженню інформаційної відкритості як принципу діяльності органів публічної влади, що є одним із ключових критеріїв демократичного врядування та сучасної якості публічного управління. В умовах поглиблення євроінтеграційних процесів України, реалізації стандартів належного врядування (good governance), цифровізації держави та розвитку сервісної моделі публічної влади питання відкритості набуває не лише теоретичного, а й безпосередньо практичного значення.

Актуальність роботи додатково підсилюється тим, що інформаційна відкритість на сьогодні не може розглядатися як «додаткова» характеристика діяльності органу влади або як функція окремого підрозділу з комунікацій. Навпаки, відкритість у сучасних адміністративних системах є індикатором управлінської спроможності: вона відображає якість процедур підготовки рішень, ступінь підзвітності, рівень довіри громадян, а також здатність органу влади працювати в умовах підвищеної турбулентності та криз.

Особливої ваги набуває проблематика поєднання відкритості з вимогами національної безпеки, захисту персональних даних, режимними обмеженнями у період воєнного стану, а також зі зростанням інформаційних ризиків (маніпуляції, фейки, цілеспрямовані кампанії дискредитації). У такому контексті дисертаційне дослідження є своєчасним і націленим на вирішення прикладних завдань: визначення меж, інструментів, критеріїв та

організаційних механізмів інформаційної відкритості без втрати керованості та безпечності управлінських процесів.

Важливо й те, що інформаційна відкритість тісно пов'язана з розвитком електронного урядування, відкритих даних, прозорого бюджетування, публічних консультацій, участі громадян і контролю за публічними фінансами. Саме тому дослідження, яке намагається синтезувати правові, управлінські, комунікаційні та технологічні аспекти відкритості, має значний потенціал застосування на різних рівнях – від центральних органів виконавчої влади до органів місцевого самоврядування та інституцій публічної служби.

## **2. Ступінь обґрунтованості наукових положень, висновків і рекомендацій**

Дисертація справляє враження цілісного та структурно виваженого дослідження. Автором послідовно вибудовано логіку викладення: від аналізу наукових підходів і категоріального апарату – до обґрунтування практичних рекомендацій щодо удосконалення діяльності органів публічної влади. Матеріал викладено аргументовано, із коректним застосуванням методів наукового аналізу, порівняння, узагальнення та систематизації.

Суттєвою перевагою є те, що дисертант не обмежується описовим підходом, а розглядає інформаційну відкритість як принцип, який має бути «вмонтований» у систему управління органу влади. Йдеться про інтеграцію відкритості у регламенти, внутрішні процедури, документообіг, механізми відповідальності, організаційну структуру, кадрову політику, стандарти комунікації з громадянами та взаємодію із засобами масової інформації.

Обґрунтованість висновків підтверджується тим, що автор аналізує не лише нормативне поле, а й практичні виклики впровадження відкритості: фрагментарність інформаційних ресурсів, різну якість офіційних повідомлень, недостатню стандартизацію публічного інформування, нерівномірність цифрової зрілості органів влади, а також обмеженість кадрових і фінансових ресурсів. У роботі підкреслено, що відкритість не може зводитися до механічного «оприлюднення», оскільки ключовими стають такі характеристики як своєчасність, зрозумілість, повнота, доступність для різних категорій користувачів та наявність каналів зворотного зв'язку.

Водночас дисертація демонструє прагнення автора до практичного результату: запропоновані рекомендації мають управлінський характер і можуть бути використані у процесі формування політик, підготовки адміністративних регламентів, внутрішніх стандартів якості інформації та комунікації, організації роботи із запитами на публічну інформацію, а також побудови системи моніторингу відкритості.

### **3. Наукова новизна та теоретичне значення результатів**

Наукова новизна дисертації полягає в комплексному осмисленні інформаційної відкритості як принципу діяльності органів публічної влади та у розширенні її тлумачення з урахуванням сучасних тенденцій розвитку публічного управління. У роботі інформаційна відкритість розкривається не лише як правовий обов'язок чи форма звітування, а як багатокомпонентна управлінська характеристика, що охоплює інституційні, технологічні та соціально-комунікаційні виміри.

*Уперше:*

теоретично обґрунтовано комплексну концепцію інформаційної відкритості як принципу діяльності органів публічної влади, яка інтегрує класичні правові засади, стандарти належного врядування та сучасні вимоги цифрової трансформації в умовах децентралізації й воєнного стану. Інформаційна відкритість розглядається як цілісна, системна властивість публічного управління, що базується на гармонійному узгодженні процедур забезпечення інформаційної прозорості, підзвітності, залучення громадськості, взаємного обміну та взаємодії різнорівневих суб'єктів публічної влади. При цьому акцентується на формуванні єдиних стандартів представлення, якісного забезпечення сумісності управлінських процесів, синхронізації функціонування інформаційних систем, а також послідовності нормативного регулювання. Це дозволяє забезпечити не лише доступність і зрозумілість інформації для громадян, а й досягати належного рівня взаємодії органів між собою, що суттєво підсилює резистентність державного управління до інформаційних ризиків, підвищує прозорість управлінських рішень і посилює довіру до влади;

У межах авторської концепції доведено, що відкритість є інтегративною характеристикою публічного управління, до складу якої входять як прозорість процедур прийняття рішень, так і забезпечення ефективного обміну, відтворення та адаптації інформації між різними суб'єктами управління й громадянським суспільством. Запропонований підхід враховує багатокомпонентність сучасних інформаційних екосистем, необхідність гармонізації й узгодженості інформаційних потоків у системі «державна – громадянське суспільство – місцеве самоврядування», а також створює підґрунтя для формування сталої архітектури відкритості, де прозорість розглядається як один із ключових, але інтегрованих складників комплексної відкритості;

*удосконалено:*

– системний алгоритм функціонування інституту інформаційної відкритості у публічному управлінні, який базується на здатності органів влади інтегрувати й координувати управлінські дії на основі взаємодії різнорівневих інформаційних ресурсів, інфраструктур та процедур, що сприяють цілісності та узгодженості управлінських рішень у динамічних умовах публічного простору. Акцентовано на проактивності, адаптивності й інституційній налаштованості на

реагування до змін ризиків, кризових ситуацій та інформаційних атак. Алгоритм деталізує не лише процедури визначення й задоволення інформаційних потреб зацікавлених сторін, багатоканальної комунікації, раннього виявлення маніпуляцій і дискредитації, але й передбачає створення взаємопов'язаних протоколів збору, верифікації й забезпечення доступу до інформації, синхронізованих із вимогами захисту державної таємниці, правового режиму воєнного стану та інтересів національної безпеки. Запропоновано підходи до формування єдиних процедур, що забезпечують ефективну взаємодію між органами влади, громадськістю й іншими соціальними інститутами, що є передумовою посилення комплексної відкритості;

– механізми громадянського контролю в умовах цифрової трансформації публічного управління: обґрунтовано значення інформаційних компетентностей громадян, професіоналізації цифрового посередництва, застосування колективного залучення, громадського моніторингу, відкритих платформ для зворотного зв'язку і оцінки ефективності органів влади; переосмислено моделі державно-громадської співпраці у сфері відкритості крізь призму гармонізації вимог до інформації, прозорості процедур і уніфікації форматів даних між різними рівнями влади й громадянським суспільством, що забезпечує єдність, порівнюваність та послідовність дій щодо ухвалення стратегічних й антикризових рішень;

– підходи до комплексної оцінки стану реалізації принципу інформаційної відкритості органів публічної влади: удосконалено багаторівневу методологію моніторингу із включенням індикаторів взаємодії, уніфікованості та якісної сумісності інформації, поряд із оцінками доступності, достовірності, актуальності даних, темпів цифровізації, динаміки громадської взаємодії, рівня довіри та участі громадських інститутів, із окремим блоком аналізу узгодженості роботи органів влади за умов обмежень воєнного стану. Посилено увагу до співставлення та інтеграції даних з метою підвищення прозорості і відкритості на всіх рівнях публічного управління;

*набули подальшого розвитку:*

– понятійно-категоріальний апарат науки державного управління у частині визначення інформаційної відкритості як одного з базових принципів діяльності органів публічної влади: конкретизовано й доповнено дефініції «інформаційна відкритість», «цифрова прозорість», «громадський інформаційний контроль», «адаптивна відкритість», «комунікативна підзвітність», «цифрова інклюзивність», «інформаційна стійкість органів влади», а також запропоновано нові поняття: «критично-рефлексивна інформаційна культура громад», «гнучкий режим відкритості під час воєнного стану», «екосистема даних публічного управління»;

– теоретичні основи структурно-функціонального аналізу впровадження інформаційної відкритості в органах влади, зокрема деталізовано форми інституційного забезпечення відкритості у фазах демократичної трансформації,

реагування на кризові ситуації, мобілізаційної готовності адміністративних інститутів; уточнено роль децентралізованого врядування, регіональної специфіки й міжрівневої комунікації у підтримці інформаційної відкритості у сфері державної та муніципальної влади;

– методичний підхід до оцінки впливу інформаційної відкритості на державне управління, що враховує комплексний взаємозв'язок між технологічними, організаційними та соціальними чинниками формування відкритого середовища. Запропоновано модель аналізу взаємодії органів влади, громадськості та інформаційних систем, яка дає змогу визначати рівень адаптації управлінських структур до сучасних викликів, ступінь інтегрованості інформаційних потоків і їх здатність до забезпечення зрозумілості, доступності та оперативності публічної інформації в умовах динамічних соціальних змін та підвищеної ролі інформаційної взаємодії у прийнятті ефективних рішень.

Крім того, теоретично цінним є підхід дисертанта, за якого відкритість пов'язується з принципами підзвітності, участі, відповідальності, доброчесності та орієнтації на потреби громадян. Автор демонструє, що у сучасній «сервісній державі» відкритість не може бути відірвана від якості адміністративних послуг та від спроможності органу влади пояснювати управлінські рішення: чому саме таке рішення прийнято, які альтернативи розглядалися, які очікувані ефекти та ризики, які механізми контролю і корекції передбачені.

Окремої уваги заслуговує акцент дисертанта на тому, що інформаційна відкритість має операціоналізуватися через конкретні стандарти та критерії. У роботі закладено підґрунтя для переходу від загальних декларацій до вимірюваних параметрів (якість контенту, зручність доступу, регулярність оновлення, адаптація для користувачів з різними потребами, прозорість процедур і регламентів). Такий підхід є важливим для формування систем оцінювання діяльності органів публічної влади та для розвитку механізмів публічного контролю.

Теоретичне значення результатів полягає також у спробі збалансувати відкритість із легітимними обмеженнями доступу до інформації. Дисертант аргументовано показує, що відкритість не означає «всеосяжної публічності», а передбачає належні процедури класифікації, обґрунтування обмежень, дотримання принципу пропорційності та мінімізації шкоди від нерозкриття інформації для суспільного інтересу.

#### **4. Практичне значення та можливості впровадження**

Практичне значення дисертації полягає у прикладній спрямованості її висновків і рекомендацій. Запропоновані підходи можуть бути використані як у діяльності окремих органів публічної влади, так і при підготовці методичних документів, навчальних програм для публічних службовців, внутрішніх регламентів і стандартів комунікації.

Цінним є те, що дисертація підкреслює – інформаційна відкритість має бути забезпечена не лише технічними засобами (веб-сайти, платформи, реєстри), а й організаційними рішеннями. Серед можливих напрямів упровадження слід виокремити:

- 1) формування внутрішньої політики публічного інформування та визначення відповідальних осіб/підрозділів за якість і своєчасність комунікацій;
- 2) запровадження стандартів «простою мовою» (plain language) для пояснення управлінських рішень і процедур;
- 3) розвиток каналів двосторонньої комунікації, які дозволяють не лише інформувати, а й отримувати зворотний зв'язок, аналізувати звернення/запити, виявляти типові проблеми та коригувати політики;
- 4) інтеграція відкритості у систему управління якістю (внутрішні аудити, перевірка актуальності інформації, моніторинг показників відкритості);
- 5) розвиток компетентностей публічних службовців у сфері комунікацій, даних, цифрових інструментів та інформаційної безпеки.

Результати дисертаційної роботи можуть бути корисними і для органів місцевого самоврядування, де відкритість прямо впливає на рівень довіри громади, ефективність партисипативних механізмів та соціальну згуртованість. У цьому сенсі робота створює підґрунтя для практичного вдосконалення процедур публічних консультацій, звітування, прозорого управління ресурсами громади та комунікації у кризових ситуаціях.

Позитивним моментом є той факт, що результати роботи вже впроваджені в діяльності ГО ГНО «Фундація публічно-правових ініціатив» та Адвокатському об'єднанні «Пантеон», що показує важливість дисертаційного дослідження для громадського і професійного середовища.

## **5. Повнота викладу результатів у наукових публікаціях та апробація**

Основні положення дисертаційного дослідження відображені у 7 наукових публікаціях автора та пройшли апробацію у професійному середовищі. Публікаційна активність дисертанта свідчить про системність наукової роботи та про те, що отримані результати були винесені на обговорення наукової спільноти, а отже, пройшли необхідну наукову комунікацію.

Важливо, що апробація результатів дозволяє розглядати дисертацію як роботу, що не є суто теоретичною. Тематика інформаційної відкритості знаходиться на перетині науки та практики, і тому перевірка положень через наукові дискусії, виступи, обговорення та публікації є особливо значущою. Це також підтверджує готовність автора до подальшого розвитку досліджуваної проблематики в межах наукового напрямку публічного управління та адміністрування, а також здатність проводити системні дослідження на актуальну соціальну тематику.

## **6. Дискусійні положення та зауваження**

Загалом позитивно оцінюючи дисертацію, вважаємо за доцільне визначити певні зауваження, які мають дискусійний характер і можуть бути враховані автором у подальших наукових дослідженнях.

1. У дисертації переконливо показано, що інформаційна відкритість є непоодиноким вимогою чи комунікаційною практикою, а комплексним принципом, який інтегрує правові, організаційні та цифрово-комунікаційні рішення. Автор демонструє розуміння того, що в реальному врядуванні категорії «відкритість – прозорість – підзвітність – доступ – відкриті дані – комунікації» працюють в інтегративному поєднанні та взаємно посилюють одна одну. У той же час, вважаємо, що варто було більш детально у першому розділі (п.р. 1.1-1.2) розмежувати поняття «інформаційна відкритість», «прозорість», «підзвітність», «доступ до публічної інформації», «відкриті дані» та «публічні комунікації», зокрема, шляхом подання їх як системи взаємопов'язаних, але не тотожних елементів, що зводяться до декількох концептуальних компонентів, а саме: нормативно-правового, інституціонально-процедурного, комунікаційного.

2. У межах дослідження автор пропонує концептуальну рамку (розділ 3, підрозділ 3.2) – відкритість має цінність лише тоді, коли інформація може бути реально знайдена, прочитана, інтерпретована і використана громадянами, бізнесом, медіа та громадським сектором. На наш погляд, доцільно було б не обмежуватися окремими висновками щодо констатації певних положень, а подати розширений аналіз ризиків «формальної відкритості», зокрема, через виокремлення ключових «компонентів якості»: інформаційна структурованість, зрозумілість, своєчасність і актуальність, контекст і інтерпретація.

3. Дисертант коректно враховує, що інформаційна відкритість не є абсолютною, адже її реалізація повинна узгоджуватися з вимогами захисту персональних даних, режимами інформації з обмеженим доступом і безпековими ризиками, особливо в умовах воєнного стану. Важливим при цьому є те, що автор не підміняє науковий аналіз загальними деклараціями, а підводить до необхідності управлінської технології балансування інтересів. Така постановка питання є зрілою і відповідає сучасній практиці врядування в кризових умовах. У той же час, можна відзначити, що в положеннях наукової новизни і тексті дисертації доцільно було б деталізувати алгоритм прийняття рішень щодо обмеження оприлюднення через виділення кількох інтегральних факторів, які мають оцінюватися щоразу: правова визначеність; ризик-орієнтованість, пропорційність і мінімальна достатність, перегляд у часі (строки, події-тригери перегляду); комунікаційна пояснюваність.

4. Практична цінність дисертації істотно підсилюється тим, що автор показує відкритість як керовану систему, яка повинна не лише відповідати законодавству, а й давати вимірюваний результат – підвищення довіри, зменшення конфліктності, поліпшення якості управлінських рішень, посилення

участі та підзвітності. Уважаємо, що така логіка наближує дослідження до сучасних моделей управління, де важливим є не «вхід» (скільки інформації оприлюднили), а «вихід/результат» (яка користь і який ефект). Саме ця орієнтація на результат робить роботу методологічно сильною. Водночас, убачається за доцільне в підрозділі 3.3. подати розвиток запропонованих підходів у напрямі створення компактної системи показників, побудованої навколо кількох узагальнених компонент (щоб уникнути надмірної кількості розрізнених метрик). Крім того, доречно представити кількісні (строки, частота оновлення, кількість звернень, технічна доступність) й якісні індикатори (зрозумілість, задоволеність користувачів, релевантність), а також доповнити їх короткими правилами вимірювання (джерело даних, період, відповідальний).

## **7. Загальний висновок**

Дисертаційна робота Євтушенка Дениса Євгеновича «Інформаційна відкритість як принцип діяльності органів публічної влади» є завершеним самостійним науковим дослідженням, яке має теоретичну і практичну цінність. Робота характеризується актуальністю теми, логічною структурою, належним рівнем обґрунтованості наукових положень, наявністю елементів наукової новизни та практично орієнтованими рекомендаціями. Отримані результати можуть бути використані для вдосконалення нормативно-методичного забезпечення інформаційної політики органів публічної влади, розвитку комунікаційних практик, підвищення прозорості процедур і підзвітності, а також для підготовки й підвищення кваліфікації публічних службовців.

За змістом, науковою новизною, теоретичною і практичною значущістю та оформленням дисертація Євтушенка Д.Є. відповідає вимогам Постанови Кабінету Міністрів України № 44 від 12 січня 2022 року «Про затвердження Порядку присудження ступеня доктора філософії та скасування рішення разової спеціалізованої ради закладу вищої освіти, наукової установи про присудження ступеня доктора філософії» та вимогам МОН України щодо оформлення дисертацій. Автор дисертації, Євтушенко Денис Євгенович заслуговує на присудження ступеня доктора філософії за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування».

### **Офіційний опонент:**

завідувач науково-дослідної лабораторії з дослідження  
проблем управління у сфері цивільного захисту  
навчально-наукового інституту цивільного захисту,  
Національний університет цивільного захисту  
України ДСНС України  
д.держ.упр., проф.



Аліна ПОМАЗА-ПОНОМАРЕНКО