

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-39-31>

УДК 339.972

# УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ У СФЕРІ ЕКОЛОГІЗАЦІЇ ЕКОНОМІКИ У МЕЖАХ КОНЦЕПЦІЇ «ВІДКРИТОГО УРЯДУ»

## IMPROVEMENT OF THE MANAGEMENT DECISION-MAKING PROCESS IN THE FIELD OF ECOLOGIZATION OF THE ECONOMY WITHIN THE CONCEPT OF "OPEN GOVERNMENT"

**Шершун Ольга Миколаївна**

аспірантка, молодший науковий співробітник,  
Державна установа «Інститут ринку і економіко-екологічних досліджень  
Національної академії наук України»  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8595-269X>

**Shershun Olha**

State Organization "Institute of Market and Economic&Ecological Researches  
of the National Academy of Sciences of Ukraine"

У статті проведений аналіз державних відкритих даних України у сфері екології у межах концепції «відкритий уряд», а також проведений аналіз місцезнаходження України у різних світових рейтингах, що враховують аспекти відкритих державних даних природоохоронного характеру. Як результат, визначені слабкі сторони інформаційного забезпечення природоохоронної сфери України, розглянута законодавча база, якою регламентується функціонування державної системи моніторингу довкілля та надані рекомендації щодо удосконалення процесу прийняття управлінських рішень у сфері екологізації секторів економіки завдяки введенню взаємодії між суб'єктом аналізу/розробником альтернатив та суб'єктом прийняття управлінських рішень, яка, на відміну від існуючих реалій, дозволяє виключити із даного процесу ризику, що пов'язані із відсутністю у відкритому доступі даних державної системи моніторингу довкілля.

**Ключові слова:** управлінські рішення, екологізація, моніторинг довкілля, відкритий уряд, суб'єкт прийняття рішень.

On December 4, 2019, the European Environment Agency (EEA) published a report entitled "The European environment – the state and prospects until 2020", the results of which are impressive. Current environmental, climate and sustainable development issues are unprecedented in scale and urgency, what is requiring immediate and concerted action and systemic solutions. The report also notes that the Union's environmental policy has brought significant benefits in recent decades, without affecting the EU's long-term competitiveness. At the same time, in recent years, the policy is increasingly shaped by ambitious long-term visions, goals and strategic framework agreements, which effectively reduce the pressure on the environment. However, biodiversity loss and degradation of ecosystem services, climate change and its impact, as well as resource instability, pollution and related risks to human health and well-being, nature, ecosystems and the economy call for decisive further action. As Ukraine embarked on a European course, it must also shape its greening policy and focus on the country's long-term development rather than short-term stability. Management decisions must be made with the understanding that economic stability under a particular government can lead to environmental degradation and continued wrong environmental policy by followers. In the article the analysis of state open data of Ukraine in the field of ecology within the concept of "open government", which is based on the process of measuring the maturity of open data approved by the European Data Portal is presented. Also, Ukraine's location in various world rankings is analyzed. As a result, the weaknesses of information support of Ukraine's environmental sphere were identified, the legal framework regulating the functioning of the state environmental monitoring system was considered, and recommendations were given to improve the management decision-making process in the field of greening of economic. The proposed changes will eliminate the risks associated with the lack of publicly available data from the state environmental monitoring system from the management decision-making process.

**Keywords:** management decisions, greening, environmental monitoring, open government, decision-maker.

**Постановка проблеми.** Світ стає дедалі складнішим, а проблеми, що раніше несли тільки локальний характер на даний момент виходять на глобальний рівень. Як наслідок, рішення, які доводиться приймати як підприємцям так і представникам державного управління, стають все складнішими, оскільки вони повинні розглядати кожен елемент суспільства, такий як людський фактор, ресурсний, вплив на навколишнє середовище тощо. Цілі процесу прийняття рішень сьогодні досить прості: суб'єкти прийняття рішень намагаються знизити ризики, підвищити ймовірність свого успіху, передбачити вплив і зміни з дуже низькими похибками, щоб бути готовими до кожного окремого випадку та підвищити свої шанси на виживання.

На ухвалення управлінських рішень в Україні суттєво впливають політичний і ціннісний аспекти суспільного життя. Політичний аспект пов'язується, з одного боку, із процесами отримання, утримання, передачі влади, боротьби за неї, з другого боку, з розробленням і реалізацією державної політики [1]. Оскільки прийняття управлінських рішень у сфері екологізації досить часто зумовлено невизначеністю та суб'єктивністю, а також пов'язано із недостатністю інформації та неможливістю кількісного виразу ступеня впливу більшості факторів на результати рішення, питання удосконалення процесу прийняття управлінських рішень природоохоронного характеру стоїть таким чином щоб уникнути упередженості управлінців та їхнього бажання досягнути економічної стабільності ігноруючи довгострокові екологічні наслідки такої політики.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питаннями, пов'язаними із процесами прийняття управлінських рішень активно займалися низка українських та іноземних науковців, в тому числі: В. Баштанник, М. Білинська, Ю. Ковбасюк, Т. Геблер, Д. Осборн, Ю. Сурмін, Ф. Томпсон та ін. А проблеми державного управління в сфері екологізації розкривали А. Балашов, В. Горбик, В. Власенко, З. Герасимчук, В. Грищенко, А. Жихарева, Р. Корпан та багатьох інших.

Але незважаючи на те, що в Україні науковцями достатньо активно приділяється увага проблемам державного управління, в тому числі екологізацією економіки, проблеми статистичного забезпечення такого управління не виокремлюються.

**Формулювання цілей статті.** Метою даної роботи є дослідження сучасного стану інформаційного забезпечення процесу при-

йняття управлінських рішень у сфері екологізації секторів економіки, виявлення основних проблем та розробка можливих варіантів удосконалення наявної системи прийняття управлінських рішень природоохоронного характеру.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Виникаючи з ідей електронного бізнесу наприкінці 1990-х, електронний уряд спочатку розглядався як концепція, зосереджена на вивченні досягнень інформаційних та комунікаційних технологій як засобу надання послуг. Невдовзі після цього електронний уряд став ключовим посередником трансформації державного сектору до ефективного управління, прозорості, підзвітності та участі громадян у демократичних процесах та формуванні державної політики. Так званий відкритий уряд (ВУ) являє собою сучасний метод управління, який пропонує новий простір для відкритості, прозорості та постійного діалогу між урядом та його громадянами [1].

Що зрозуміло, адже світова економіка стала орієнтованою на дані, і в результаті ті, хто здатний отримати максимальну вигоду зі своїх даних, матимуть владу на політичному, соціальному, культурному і, особливо, економічному рівні. Тому за останні кілька років все більше урядів почали відкривати свої дані. Цей так званий рух «Відкритий уряд» призвів до запуску численних порталів та інфраструктур відкритих даних, які мають на меті забезпечити єдину точку доступу до державних даних та досліджувати їх вплив [2].

Наразі існує п'ять інструментів вимірювання, які вимірюють як схожі, так і різні аспекти відкритих державних даних [3]. В таблиці 1 наведений перелік цих інструментів та характеристика України згідно рейтингів.

Свіжими оновленнями характеризуються оцінки відкритих державних даних Open Data Inventory та Open Data Maturity. В обох випадках Україна демонструє достатньо хороші результати. При чому Open Data Inventory враховує статистику Державної служби статистики України, в той час коли Open Data Maturity зосереджена на порталі відкритих даних держави. Надалі увага буде зосереджена саме на Open Data Maturity, адже даний інструмент є найбільш обґрунтованим та керується сучасними тенденціями розвитку інформаційного суспільства та відкритого уряду.

Україна вперше була представлена як одна з країн, що швидко розвиваються (fast-trackers) з результатом 2 180 балів (із 2 600 можливих) в опублікованому шостому

Таблиця 1

## Перелік міжнародних інструментів оцінки відкритих державних даних

Назва інструменту	Рік останньої оцінки	Загальна оцінка згідно інструменту	Оцінки природоохоронної інформації
1. The Open Data Barometer;	2016	36 із 100	15 із 100
2. The Global Open Data Index	2015	34 із 100	Не визначається
3. Open Data Inventory	2020	60 із 100	70 із 100
4. Open-Useful-Reusable Government Data Index	2017	Невизначена	Невизначена
5. Open Data Maturity	2021	94 із 100	Не визначається

Джерело: сформовано авторами на основі [4–9]

щорічному звіті Open Data Maturity Report 2020 щодо рівня розвитку сфери відкритих даних і посіла 17-те місце в рейтингу. Рівень зрілості сфери відкритих даних склав 84%. Для порівняння, середній показник зрілості сфери у Європі становить 78%. Оцінювалася, зокрема, державна політика, функціонал національного порталу відкритих даних, якість наборів та вплив відкритих даних. За всіма показниками Україна продемонструвала вищі результати, ніж в середньому по Європі [10].

Показники України у звіті 2020 року [10]:

Державна політика – 554 бали (85%), середній показник країн ЄС – 85%;

Єдиний державний веб-портал відкритих даних – 569 балів (88%), середній рівень країн ЄС – 79%;

Вплив відкритих даних у різних сферах – економічна, державне урядування, соціальна, екологічна – 550 балів (85%), середній рівень країн ЄС – 72%;

Якість даних, що публікуються на порталі, їх відповідність до міжнародного DCAT-AP стандарту – 492 бали (78%), середній рівень у країнах ЄС – 76%.

А показники України у звіті 2021 року [11]:

Державна політика – 640 бали (98%), середній показник країн ЄС – 87%;

Єдиний державний веб-портал відкритих даних – 614 балів (94%), середній рівень країн ЄС – 83%;

Вплив відкритих даних у різних сферах – економічна, державне урядування, соціальна, екологічна – 615 балів (95%), середній рівень країн ЄС – 77%;

Якість даних, що публікуються на порталі, їх відповідність до міжнародного DCAT-AP стандарту – 578 бали (89%), середній рівень у країнах ЄС – 77%.

Згідно показників за якими здійснюється оцінка Open Data Maturity [12] переважна більшість показників пов'язана із функці-

онуванням порталу відкритих даних, але оскільки оцінка стосується усіх даних порталу у подальшому дослідженні був проведений аналіз тільки тих даних, що стосуються природоохоронної галузі.

Слід зазначити, що публічна інформація у формі відкритих даних – це публічна інформація у форматі, що дозволяє її автоматизоване оброблення електронними засобами, вільний та безоплатний доступ до неї, а також подальше використання (ст. 10-1 Закону «Про доступ до публічної інформації» та урядової постанови «Про затвердження Положення про набори даних, які підлягають оприлюдненню у формі відкритих даних» №835).

Характеризуючи наявність наборів даних на порталі відкритих даних України відповідно до Положення про набори даних, які підлягають оприлюдненню [13] можна зробити висновок, що найбільшою проблемою оприлюднення даних які стосуються природоохоронного управління є відсутність належного оприлюднення даних державної системи моніторингу довкілля.

Тобто, в основному, відсутні дані які стосуються моніторингу навколишнього природного середовища, які є базою для оцінки стану навколишнього середовища і як результат – впливу на нього секторів економіки, а також деякі дані, що включають в себе інформацію власне про об'єкти, які здійснюють вплив на навколишнє середовище.

Згідно Постанови Кабінету Міністрів України «Про затвердження Положення про державну систему моніторингу довкілля», державна система моніторингу довкілля – це система спостережень, збирання, оброблення, передавання, збереження та аналізу інформації про стан довкілля, прогнозування його змін і розроблення науково-обґрунтованих рекомендацій для прийняття рішень про запобігання негативним змінам стану

довкілля та дотримання вимог екологічної безпеки, а створення такої системи передбачено статтею 22 Закону України «Про охорону навколишнього природного середовища».

На рисунку 1 представлені результати узагальнення державної системи моніторингу довкілля, які базуються на інформації наданій у законодавчій базі, якою регламентується функціонування цієї системи.

Як результат оцінки даних порталу відкритих даних та наявної законодавчої бази можна виділити декілька неточностей наявної системи формування інформаційної бази моніторингу довкілля:

1. МВС має в наборах даних такий набір як «Оперативні дані про якість атмосферного повітря в населених пунктах за даними мережі спостережень гідрометеорологічних організацій» не зважаючи на те що згідно Постанови Кабінету Міністрів України «Про деякі питання здійснення державного моніторингу в галузі охорони атмосферного повітря» МВС не є суб'єктом моніторингу атмосферного повітря.

2. Державна служба надзвичайних ситуацій взагалі не являється розпорядником інфор-

мації, згідно Положення про набори даних, які підлягають оприлюдненню у формі відкритих даних, але, при цьому, є суб'єктом моніторингу атмосферного повітря та моніторингу вод.

3. Держводагентство, згідно Положення про набори даних повинна надавати інформацію і про прибережні води, в той час коли у Порядку здійснення державного моніторингу вод зазначено, що суб'єктом моніторингу прибережних вод являється Міндовкілля.

4. Дані системи моніторингу ґрунтів на землях сільськогосподарського призначення на порталі надає Міністерство економіки України, що відповідає Положенню про набори даних, які підлягають оприлюдненню у формі відкритих даних, але при цьому згідно Положення про моніторинг ґрунтів на землях сільськогосподарського призначення Міністерство економіки України не входить до складу виконавців моніторингу ґрунтів.

При цьому надається тільки декілька показників, а саме:

– характеристика ґрунтів за умістом рухомих форм кобальту за результатами обстеження у 2011–2015 роках;

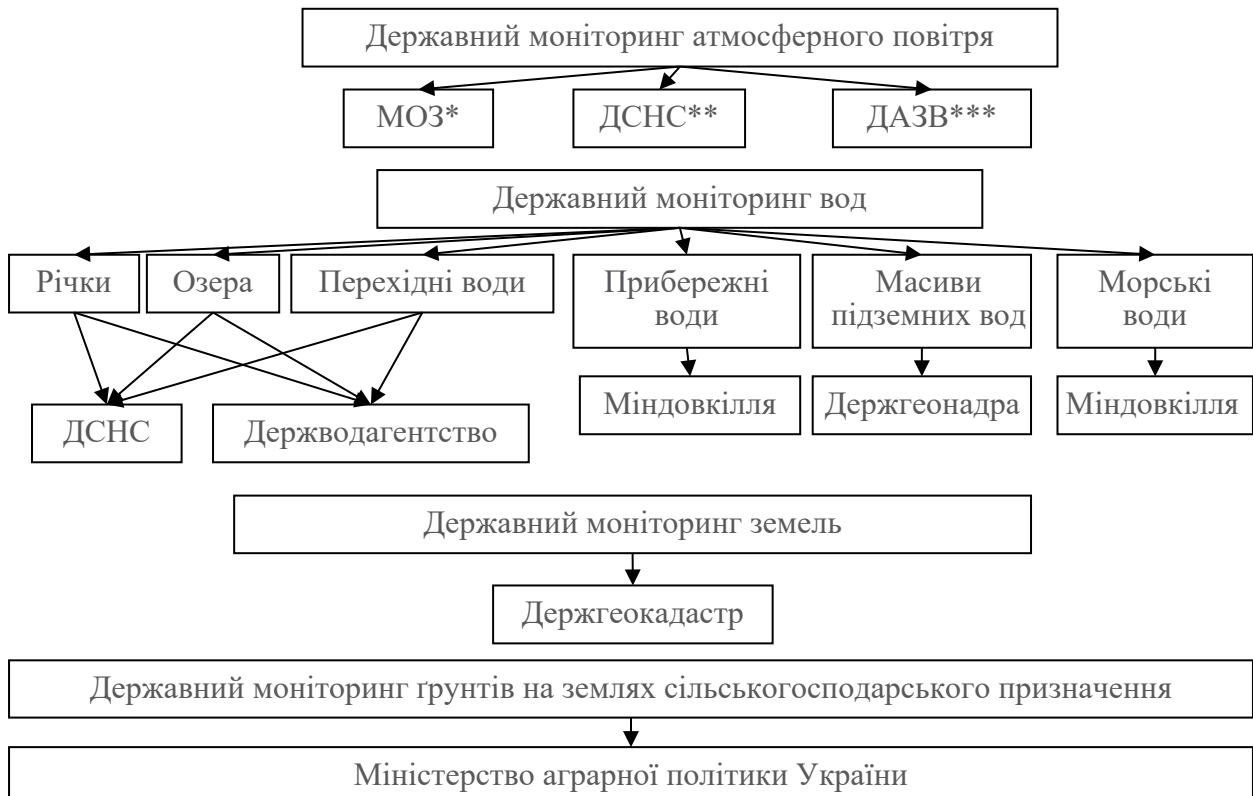


Рис. 1. Схема державної системи моніторингу довкілля

\*Міністерство охорони здоров'я

\*\*Державна служба надзвичайних ситуацій

\*\*\*Державне агентство України з управління зоною відчуження

Джерело: сформовано автором на основі: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/main/index>

– характеристика ґрунтів за умістом рухомих сполук калію за результатами обстеження у 2011–2015 роках.

5. Постанова Кабінету Міністрів України «Про затвердження Положення про моніторинг ґрунтів на землях сільськогосподарського призначення» та Постанова Кабінету Міністрів України «Про затвердження Положення про моніторинг земель» є досить застарілими і на відміну від Постанови Кабінету Міністрів України «Про деякі питання здійснення державного моніторингу в галузі охорони атмосферного повітря» і Постанови Кабінету Міністрів України «Про затвердження Порядку здійснення державного моніторингу вод» не надають точної інформації які саме показники і з якою періодичністю повинні вимірюватися.

Загалом, можна припустити декілька причин ненадання даних моніторингу:

– дані відсутні у повному обсязі, або моніторинг проводиться нестабільно та не відповідає вимогам законодавства;

– складність зведення інформації за даними моніторингу між різними суб'єктами моніторингу;

– небажання демонструвати громадянам реальний стан навколишнього середовища;

– небажання демонструвати негативні або відсутні результати наявної екологічної політики, адже за даними моніторингу можливо прослідити тенденцію зміни якості елементів навколишнього середовища.

Особливо слід відзначити, що згідно Постанови Кабінету Міністрів України «Про Порядок щорічної оцінки стану оприлюднення та оновлення відкритих даних розпорядниками інформації на Єдиному державному веб-порталі відкритих даних» розпорядники інформації повинні проводити інформаційний аудит свої наборів даних.

Інформаційний аудит – процес аналізу розпорядником інформації щодо наявності, стану, форматів, процесів управління та використання усієї інформації, яка перебуває в його володінні. Проведення інформаційного аудиту є обов'язковим та здійснюється щонайменше один раз на рік, а результати інформаційного аудиту розпорядника інформації підлягають обов'язковій публікації на Єдиному державному веб-порталі відкритих даних.

На даний момент результати інформаційного аудиту розпорядників інформації, що були представлені вище, відсутні, тому визначити точну причину відсутності тих чи інших даних неможливо.

Як результат, на сьогодні інформація про моніторинг стану навколишнього природного середовища в Україні збирається різними суб'єктами моніторингу із використанням різних методологій, а законодавчі акти мають розбіжності у своїх формулюваннях та визначеннях тому вкрай проблематично їх співставити. Дану проблему можна вирішити тільки переглядом усіх нормативно-законодавчих актів та приведення їх до кондиції коли один нормативно-законодавчий акт доповнює інший, а не дублює його чи суперечить йому.

При цьому необхідно, щоб розпорядниками інформації були безпосередньо суб'єкти моніторингу, таким чином процес передачі даних втратить посередників та зменшить вплив людського фактору, який може призвести до спотворення інформації, адже дані екологічного моніторингу повинні надаватися швидко і безперебійно, у повному обсязі. Без цього система моніторингу є неефективною.

Також необхідно відмітити це те, що наявна система подачі інформації про моніторинг навколишнього природного середовища виключає можливість участі громадськості у прийнятті управлінських рішень. Саме громадськість, при наявності необхідної інформації, може швидше всього ідентифікувати проблему яку необхідно вирішити, і таким чином запустити процес прийняття управлінського рішення. При цьому, така взаємодія повинна слугувати підтвердженням підтримки громадськістю влади.

Підтримка громадськістю влади, законодавчих ініціатив є вагомим показником та складником розвитку країни. Адже громадська активність, її освіченість та усвідомлення соціально-економічних процесів, що відбуваються в державі, є індикатором успішної імплементації державних реформ. Таким чином, є гостра необхідність у налагодженні зв'язків з інститутами громадянського суспільства та встановленні конструктивного діалогу між органами влади й громадськістю, забезпеченні її участі у формуванні державної політики задля реалізації відкритості та прозорості діяльності влади [14], на даний момент такої взаємодії досягнути неможливо.

Одним із можливих варіантів удосконалення наявної системи прийняття управлінських рішень природоохоронного характеру – це делегування розробку альтернатив, незацікавленій у економічному результаті, третій стороні. Оптимальною третьою стороною може слугувати наука, а саме наукові структури у яких наявний досвід досліджень у

сферах, що стосуються визначеної суб'єктом управління проблеми.

Наука народилася тисячі років тому, і її використовують, щоб зрозуміти світ і як він працює. Для вчених єдиний спосіб зробити це – мати раціональний і достовірний процес дослідження, який вони називають науковим методом. Таким чином, можна визначити два різних типи рішень, перший з яких підкріплений раціональним і достовірним аналізом, іншими словами, науковим процесом; та інші рішення, підкріплені почуттями, інтуїцією, досвідом суб'єктів управління. І якщо у сучасних українських реаліях переважно використовується другий тип, то для екологобезпечного сталого розвитку сфер економіки та країни в цілому необхідно імпортувати науку в управління.

Основна ідея такої удосконаленої системи – включення в наявний процес розроблення управлінських рішень етап розробки альтернатив третьою стороною (науковою установою), при цьому такі альтернативи повинні нести не просто рекомендаційний характер, а розглядатися як реальне управлінське рішення. І як результат одна з альтернатив повинна бути прийнята суб'єктом управління.

Зрозуміло, що представники державного управління, як і будь-який інший суб'єкт управлінської діяльності, не може абсолютно відкинути економічну ефективність у процесі вибору альтернативи, тому була запропонована блок-схема взаємодії між суб'єктом аналізу/розробником альтернатив (науковою установою) та суб'єктом прийняття управлінських рішень, що представлена на рисунку 2.

Слід відзначити, що такою схемою можуть користуватися і безпосередньо представники секторів економіки, а саме підприємці. Для них така схема дозволить уникнути додаткового набору кадрів.

Відбір суб'єктів розробки альтернатив повинен відбуватися на конкурсній основі з підтвердженням кваліфікації та досвіду у сферах, що стосуються порушеної проблеми. Також необхідно щоб розробників альтернатив було мінімум двоє, адже наявність двох чи більше альтернатив є есенціальним.

Що до відбору альтернатив до розгляду, можна погодитись з тією точкою зору, що не обов'язково потрібен бути наявний набір абсолютно взаємовиключних варіантів. Передумова вибору припускає, що суб'єкт управління повинен порівнювати не тільки логічно взаємовиключні, але й близькі варіанти, «а також й варіанти-гібриди», які поєднують декілька варіантів, у тому числі й взаємовиключних [15].

Оцінка різних варіантів повинна давати відповіді на ряд питань: яким буде стан проблеми згідно з кожним варіантом після її вирішення; скільки часу та які засоби будуть необхідні; як і які труднощі необхідно подолати при реалізації різних варіантів; як буде відбиватися кожен варіант на суспільстві в цілому.

А також, оскільки статистичне дослідження будь-яких соціо-еколого-економічних процесів повинно ґрунтуватися на принципах системного аналізу, то окрім даних моніторингу довкілля суб'єкту аналізу/розробнику альтернатив повинна надаватися уся супутня необхідна інформація у повному обсязі, при необхідності навіть на конфіденційній основі.

Така взаємодія держави та наукових установ дозволить:

- розробити максимальну кількість науковообґрунтованих та неупереджених альтернативних рішень, які ґрунтуються на статистичному дослідженні та на принципах системного аналізу, що дозволить підвищити результативність управлінських рішень, котрі пов'язані із процесом екологізації секторів економіки;

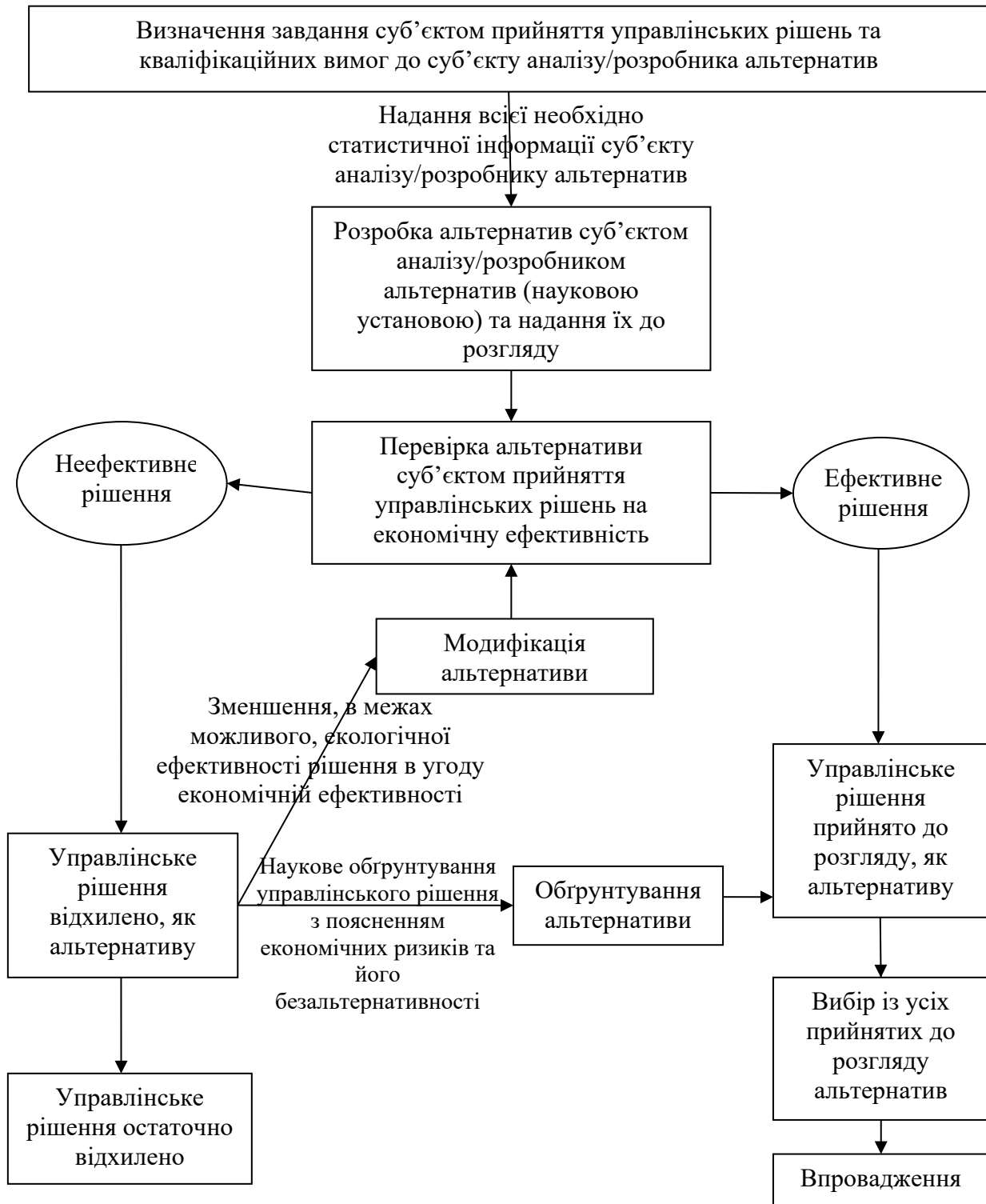
- уникнути ризики, що пов'язані із відсутністю у відкритому доступі даних державної системи моніторингу довкілля;

- беручи до уваги, що розроблення науковообґрунтованих рекомендацій для прийняття рішень про запобігання негативним змінам стану довкілля та дотримання вимог екологічної безпеки є одною із складових державної системи моніторингу довкілля – вище наведена схема взаємодії між суб'єктом аналізу/розробником альтернатив та суб'єктом прийняття управлінських рішень також може слугувати повноцінним елементом даної системи.

**Висновки.** В результаті дослідження сучасного стану інформаційного забезпечення процесу прийняття управлінських рішень у сфері екологізації секторів економіки, виявлено ряд проблем та неточностей наявної системи формування інформаційної бази моніторингу довкілля, що вимагають усунення, а сама система прийняття управлінських рішень потребує удосконалення.

В результаті роботи було визначено, що одним із можливих варіантів такого удосконалення є делегування розробки альтернатив, незацікавленій у економічному результаті сторони, а саме науковим структурам у яких наявний досвід досліджень у сферах, що стосуються визначеної суб'єктом управління проблеми.

При введенні такої взаємодії між суб'єктами управління та науковими установами є шанс уникнути ризики, що пов'язані із відсутністю у відкритому доступі даних державної системи



**Рис. 2. Блок-схема взаємодії між суб'єктом аналізу/розробником альтернатив (науковою установою) та суб'єктом прийняття управлінських рішень, на прикладі державного управління**

*Джерело: розроблено автором*

моніторингу довкілля, а також це слугуватиме підтримкою державної політики у сфері екології у зв'язку зі схваленням Стратегії екологічної безпеки та адаптації до зміни клімату на

період до 2030 року, у якій Національна академія наук визначається одним із можливих відповідальних за виконання операційного плану реалізації даної Стратегії.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Коврига О. Процес прийняття управлінських рішень у публічному управлінні. *Вчені записки Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського. Серія «Державне управління»*. 2019. Том 30(69). № 4. С. 67–72. DOI: <https://doi.org/10.32838/2663-6468/2019.4/12>
2. Fabiano Nascimento, Cesar Rocha, Ana Cristina Bicharra Garcia (2018) Automated Evaluation of Open Government Data Portals: A Case Study. *International Journal of Electronic Government Research*, 14(3), 57–72. DOI: <https://doi.org/10.4018/IJEGR.2018070105>
3. Renata Máchová, Martin Lnénicka (2017) Evaluating the Quality of Open Data Portals on the National Level. *Journal of Theoretical and Applied Electronic Commerce Research*, 12(1), 21–41. DOI: <https://doi.org/10.4067/S0718-18762017000100003>
4. Five open data measurement tools. URL: <https://open-data-charter.gitbook.io/odcmeasurement-guide/five-open-data-measurement-tools>
5. The Open Data Barometer. URL: [https://opendatabarometer.org/?\\_year=2017&indicator=ODB](https://opendatabarometer.org/?_year=2017&indicator=ODB)
6. Tracking the State of Open Government Data. URL: <https://index.okfn.org/>
7. Open Data Inventory (ODIN). URL: <https://odin.opendatawatch.com/>
8. Government at a Glance 2017. URL: [https://www.oecd-ilibrary.org/docserver/gov\\_glance-2017-en.pdf?expires=1655121915&id=id&accname=guest&checksum=DADEBF993068BBB8A619B03134E7AC4C](https://www.oecd-ilibrary.org/docserver/gov_glance-2017-en.pdf?expires=1655121915&id=id&accname=guest&checksum=DADEBF993068BBB8A619B03134E7AC4C)
9. Open Data Maturity. URL: <https://data.europa.eu/en/impact-studies/open-data-maturity>
10. Показники України в європейському рейтингу відкритих даних Open Data Maturity Report 2020. URL: <https://auc.org.ua/novyna/pokaznyky-ukrayiny-v-yevropeyskomu-reytyngu-vidkrytyh-danyh-open-data-maturity-report-2020>
11. Open Data in Europe 2021. URL: <https://data.europa.eu/en/dashboard/2021>
12. European Data Portal. Measuring open data maturity. Methodology. Fifth edition (2019). URL: [https://data.europa.eu/sites/default/files/method-paper\\_insights-report\\_n5\\_2019.pdf](https://data.europa.eu/sites/default/files/method-paper_insights-report_n5_2019.pdf)
13. Єдиний державний веб-портал відкритих даних. URL: <https://data.gov.ua/>
14. Коврига О. Взаємодія органів державної влади з громадськістю в системі державного управління України. *Вчені записки Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського. Серія «Державне управління»*. 2020. Том 31(70). № 2. С. 109–114. DOI: <https://doi.org/10.32838/2663-6468/2020.2/18>
15. Семенченко Ф. Щодо критеріїв оцінки ефективності політичної діяльності. *Гілея: науковий вісник*. 2019. № 145(6) Ч. 3. С. 96–99. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/gileya\\_2019\\_145%283%29\\_\\_21](http://nbuv.gov.ua/UJRN/gileya_2019_145%283%29__21)

## REFERENCES:

1. Kovryha O. (2019) Protses pryiniattia upravlynskykh rishen u publichnomu upravlinni [The process of making managerial decisions in public administration]. *Vcheni zapysky Tavriiskoho natsionalnoho universytetu imeni V. I. Vernadskoho: Seriiia "Derzhavne upravlinnia" – Scientific notes of V.I. Vernadsky Taurida National University. Series: Public administration*, 30(69), 4, 67–72. DOI: <https://doi.org/10.32838/2663-6468/2019.4/12> (in Ukrainian)
2. Fabiano Nascimento, Cesar Rocha, Ana Cristina Bicharra Garcia (2018) Automated Evaluation of Open Government Data Portals: A Case Study. *International Journal of Electronic Government Research*, 14(3), 57–72. DOI: <https://doi.org/10.4018/IJEGR.2018070105>
3. Renata Máchová, Martin Lnénicka (2017) Evaluating the Quality of Open Data Portals on the National Level. *Journal of Theoretical and Applied Electronic Commerce Research*, 12(1), 21–41. DOI: <https://doi.org/10.4067/S0718-18762017000100003>
4. Five open data measurement tools. Available at: <https://open-data-charter.gitbook.io/odcmeasurement-guide/five-open-data-measurement-tools>
5. The Open Data Barometer. Available at: [https://opendatabarometer.org/?\\_year=2017&indicator=ODB](https://opendatabarometer.org/?_year=2017&indicator=ODB)
6. Tracking the State of Open Government Data. Available at: <https://index.okfn.org/>
7. Open Data Inventory (ODIN). Available at: <https://odin.opendatawatch.com/>
8. Government at a Glance 2017. Available at: [https://www.oecd-ilibrary.org/docserver/gov\\_glance-2017-en.pdf?expires=1655121915&id=id&accname=guest&checksum=DADEBF993068BBB8A619B03134E7AC4C](https://www.oecd-ilibrary.org/docserver/gov_glance-2017-en.pdf?expires=1655121915&id=id&accname=guest&checksum=DADEBF993068BBB8A619B03134E7AC4C)
9. Open Data Maturity. Available at: <https://data.europa.eu/en/impact-studies/open-data-maturity>
10. Pokaznyky Ukrainy v yevropeyskomu reitynhu vidkrytykh danykh Open Data Maturity Report 2020 [Indicators of Ukraine in the European Open Data Maturity Report 2020]. Available at: <https://auc.org.ua/novyna/pokaznyky-ukrayiny-v-yevropeyskomu-reytyngu-vidkrytyh-danyh-open-data-maturity-report-2020>
11. Open Data in Europe 2021. Available at: <https://data.europa.eu/en/dashboard/2021>



12. European Data Portal. Measuring open data maturity. Methodology. Fifth edition (2019). Available at: [https://data.europa.eu/sites/default/files/method-paper\\_insights-report\\_n5\\_2019.pdf](https://data.europa.eu/sites/default/files/method-paper_insights-report_n5_2019.pdf)

13. Yedynyi derzhavnyi veb-portal vidkrytykh danykh [The single state web portal of open data]. Available at: <https://data.gov.ua/>

14. Kovryha O. (2020) Vzaiemodiia orhaniv derzhavnoi vlady z hromadskistiu v systemi derzhavnoho upravlinnia Ukrainy [Interaction of public authorities with the public in the system of public administration of Ukraine]. *Vcheni zapysky Tavriiskoho natsionalnoho universytetu imeni V. I. Vernadskoho. Seriiia "Derzhavne upravlinnia" – Scientific notes of V.I. Vernadsky Taurida National University. Series: Public administration*, 31(70), 2, 109–114. DOI: <https://doi.org/10.32838/2663-6468/2020.2/18> (in Ukrainian)

15. Semenchenko F. (2019) Shchodo kryteriiv otsinky efektyvnosti politychnoi diialnosti [Regarding the criteria for assessing the effectiveness of political activity]. *Hileia: naukovyi visnyk – Hileya: scientific bulletin*, 145(6), 3, 96–99. Available at: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/gileya\\_2019\\_145%283%29\\_\\_21](http://nbuv.gov.ua/UJRN/gileya_2019_145%283%29__21) (in Ukrainian)