

Міністерство освіти і науки України
Національний технічний університет
«Дніпровська політехніка»
Навчально-науковий інститут державного управління
Кафедра державного управління і публічного управління

ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА
кваліфікаційної роботи ступеня магістра

Здобувачки вищої освіти Біріло Євгенії Ігорівни

академічної групи 281м-23з-1 ІДУ

спеціальності 281 Публічне управління та адміністрування

за освітньо-професійною програмою 281 Публічне управління та адміністрування

на тему: «Цифрові сервіси надання адміністративних послуг»

| Керівники | Прізвище, ініціали | Оцінка за шкалою | | Підпис |
|---------------------------|-----------------------|------------------|---------------|--------|
| | | рейтинговою | інституційною | |
| кваліфікаційної роботи | Квітка С.А. | | | |
| розділів: | | | | |
| | | | | |
| | | | | |

| | | | | |
|-------------------|--|--|--|--|
| Рецензент: | | | | |
|-------------------|--|--|--|--|

| | | | | |
|------------------------|--|--|--|--|
| Нормоконтролер: | | | | |
|------------------------|--|--|--|--|

Дніпро
2024

РЕФЕРАТ

Пояснювальна записка кваліфікаційної роботи магістра на тему «Цифрові сервіси надання адміністративних послуг».

72 стор., 63 джерела.

ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ, ОРГАНИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ,
ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ, ЦИФРОВІ СЕРВІСИ, ЕЛЕКТРОННЕ
УРЯДУВАННЯ, ЦИФРОВЕ ВРЯДУВАННЯ, ЦИФРОВІ ТЕХНОЛОГІЇ

Об’єкт дослідження – діяльність органів публічного управління з надання адміністративних послуг.

Предмет дослідження – цифрові сервіси надання адміністративних послуг.

Мета дослідження – обґрунтування напрямів удосконалення надання адміністративних послуг в органах публічного управління України, враховуючи успішний досвід країн світу щодо практик застосування цифрових сервісів.

У першому розділі досліджуються теоретичні основи адміністративної діяльності в органах публічного управління в умовах цифрової трансформації суспільства. Другий розділ присвячено шляхам удосконалення адміністративної діяльності в органах публічного управління. У третьому розділі обґрунтовано зарубіжний досвід електронного урядування з надання адміністративних послуг.

Сфера практичного застосування результатів дослідження – органи виконавчої влади, органи місцевого самоврядування, центральні органи виконавчої влади України.

ABSTRACT

Explanatory note of the master's qualification work on the topic «Digital services for the administrative services providing».

72 pages, 63 sources.

Public administration, public administration, digital transformation, digital services, e-government, digital government, digital technologies

The object of research is the activity of public administration bodies.

The subject of the study – digital administrative services.

The purpose of the study is to substantiate the directions of improving the provision of administrative services in public administration bodies of Ukraine, taking into account the successful experience of countries in the world on the practices of applying digital services.

The first section examines the theoretical foundations of administrative activity in public administration bodies in the conditions of digital transformation of society. The second section is devoted to ways to improve administrative activity in public authorities. The third section substantiates the foreign experience of e-government for the provision of administrative services.

Sphere of practical application of the results of the study - executive bodies, local self-government bodies, central executive bodies of Ukraine.

ЗМІСТ

| | |
|---|----|
| ВСТУП..... | 5 |
| РОЗДІЛ 1 | |
| ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ АДМІНІСТРАТИВНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В ОРГАНАХ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ СУСПІЛЬСТВА | 8 |
| 1.1. Поняття та сутність внутрішніх процесів діяльності в органах публічного управління..... | 8 |
| 1.2. Публічне управління в умовах цифрової трансформації суспільства..... | 17 |
| РОЗДІЛ 2 | |
| ЗАРУБІЖНИЙ ДОСВІД ЕЛЕКТРОННОГО УРЯДУВАННЯ З НАДАННЯ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ | 28 |
| 2.1 Світові тенденції впровадження електронного урядування..... | 28 |
| 2.2. Досвід адміністративної модернізації для надання електронних адміністративних послуг (на прикладі Великобританії, Естонії, Сінгапурі)... | 39 |
| РОЗДІЛ 3 | |
| ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ АДМІНІСТРАТИВНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В ОРГАНАХ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ | 50 |
| 3.1. Регіональна модель модернізації внутрішніх процесів в органах публічного управління..... | 50 |
| 3.2. Напрями цифрової трансформації в органах публічного управління України | 59 |
| ВИСНОВКИ..... | 68 |
| СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ..... | 71 |

ВСТУП

На сучасному етапі державотворення особливо актуальною є проблема трансформації системи управління з упровадженням нових форм та інструментів діяльності управлінців. Вплив цифрової трансформації суспільства на публічне управління позначився як перехід електронного урядування в цифрове урядування, що стало однією з ознак переходу до цифрового суспільства. Проте в умовах реформування публічного управління в Україні, коли приділяється увага приведенню його у відповідність до сучасних європейських та світових стандартів, постає необхідність чіткої визначеності поняття «адміністративний процес». Адже будь-які зміни в системі публічного управління потребують насамперед чіткого опису змісту діяльності в органах публічного управління і пов'язаних з цим процесів і процедур. Це заслуговує на особливу увагу, оскільки за умови теоретичного розв'язання з подальшим наданням практичних рекомендацій, можливо буде уникнути низки перешкод під час функціонування та подальшого розвитку реформованої публічної служби в Україні.

Результатом проведення реформи державного управління має стати створення ефективної, прозорої, відкритої та гнучкої структури публічного управління із застосуванням новітніх інформаційно-комунікативних технологій (електронне урядування) для забезпечення вироблення і реалізації цілісної державної політики, спрямованої на суспільний сталий розвиток і адекватне реагування на внутрішні та зовнішні виклики. Підґрунтям такої структури публічного управління, на нашу думку, є здійснення модернізації адміністративних процесів в органах публічного управління, яка за визначенням пов'язується із раціональним стилем функціонування бюрократії та переходом до відкритого громадянського демократичного суспільства (підвищення рівня життя, задоволення нових потреб). У цьому випадку адміністративний процес слід розглядати у широкому розумінні, а саме як регламентований законом порядок діяльності органів виконавчої влади по

реалізації покладених на них функцій; з головними стадіями адміністративного процесу: визначення завдання; підготовка до прийняття управлінського рішення; прийняття рішення; доведення його до адресатів та організація виконання; контроль виконання прийнятих рішень. Разом з тим, електронне урядування як функціонування органів публічного управління за допомогою інформаційно-комунікаційних технологій та мереж направлене на надання адміністративних послуг в електронному вигляді.

Актуальність дослідження окреслено тим, що швидкі темпи розвитку та поширення інформаційно-комунікаційних технологій в світі обумовлюють необхідність модернізації функціонування органів публічного управління.

Мета і завдання дослідження. Мета дослідження – обґрунтування напрямів удосконалення надання адміністративних послуг в органах публічного управління України, враховуючи успішний досвід країн світу щодо практик застосування цифрових сервісів.

Для досягнення поставленої мети було визначено такі завдання:

- проаналізувати поняття та сутність внутрішніх процесів діяльності в органах публічного управління;
- охарактеризувати публічне управління в умовах цифрової трансформації суспільства;
- дослідити світові тенденції впровадження електронного урядування;
- вивчити досвід адміністративної модернізації для надання електронних адміністративних послуг (на прикладі Великобританії, Естонії, Сінгапуру);
- окреслити складові регіональної моделі модернізації внутрішніх процесів в органах публічного управління;
- визначити напрями цифрової трансформації в органах публічного управління України.

Об'єкт дослідження – діяльність органів публічного управління з надання адміністративних послуг.

Предмет дослідження – цифрові сервіси надання адміністративних послуг.

Теоретичну основу дослідження склали практика діяльності органів виконавчої влади, органів місцевого самоврядування, центральних органів виконавчої влади України, аналітичні матеріали, звіти, наукова література та довідкові видання з питань електронного урядування.

Практичне значення отриманих результатів полягає в тому, що наукові й науково-практичні результати дослідження спрямовані на осмислення змісту та напрямів удосконалення адміністративних процесів в органах публічного управління.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ АДМІНІСТРАТИВНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В ОРГАНАХ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ СУСПІЛЬСТВА

1.1. Поняття та сутність внутрішніх процесів діяльності в органах публічного управління.

На сучасному етапі державотворення особливо актуальною є проблема трансформації системи управління суспільними процесами з упровадженням нових форм та інструментів діяльності управлінців. Проте в умовах реформування публічного управління в Україні серед іншого постає необхідність чіткої визначеності поняття «адміністративний процес». Адже будь-які зміни в системі публічного управління потребують насамперед чіткого опису змісту діяльності в органах публічного управління і пов'язаних з цим процесів і процедур. Ця проблема заслуговує на особливу увагу, оскільки за умови її теоретичного розв'язання з подальшим наданням практичних рекомендацій, можливо буде уникнути низки перешкод під час функціонування та подальшого розвитку реформованої державної служби в Україні.

Поняття «адміністративний процес» має різні тлумачення, що обумовлено відмінністю в поглядах авторів цих визначень, різних підходів до суті власне управління представників різних галузей науки та інших факторів.

Енциклопедичне тлумачення поняття «адміністративний процес» зводиться до широкого та вузького значень, а саме у широкому розумінні це – регламентований законом порядок діяльності органів виконавчої влади по реалізації покладених на них функцій, а у вузькому – регламентований законом порядок діяльності органів (служб, осіб) адміністративної юрисдикції та судових установ по розгляду справ про адміністративні правопорушення. Так за істотними ознаками у вузькому розумінні адміністративний процес є тотожним поняттю адміністративного провадження і виступає одним з видів (поряд з

кримінальним та цивільним процесами) юридичного процесу в цілому. А істотними ознаками у широкому розумінні виступають головні стадії адміністративного процесу: визначення завдання; підготовка до прийняття управлінського рішення; прийняття рішення; доведення його до адресатів та організація виконання; контроль виконання прийнятих рішень [2, с. 53]. Тобто, вузьке значення цього терміна стосується передусім юридичної галузі, а широке – управління в цілому.

Слід зазначити, що Кодексом адміністративного судочинства України поняття адміністративний процес визначено як правовідносини, що складаються під час здійснення адміністративного судочинства [31]. Це тлумачення якраз і ілюструє вузьке значення терміна.

У працях юристів-дослідників спостерігається значна неоднорідність думок щодо змісту поняття «адміністративний процес», які полягають у різному тлумаченні з позицій класифікації (неюрисдикційний, юрисдикційний), інстанційності розгляду адміністративних справ, за природою процесуальних відносин (конфліктний, неконфліктний, позитивний, сервісний), проваджень відповідно до Кодексу України про адміністративні правопорушення та Кодексу адміністративного судочинства України. Проте, ключовою ознакою адміністративного процесу за цим підходом є його правова унормованість. Так, за висновком Ю.Д. Кунєва, «адміністративний процес – це не діяльність, а сукупність дій (процедур) публічної (включаючи судову) влади, визначених нормативно-правовими актами та технологічно спрямованих на розгляд і вирішення індивідуально-конкретних адміністративних справ» [37].

Поняття «адміністративний процес» також доцільно розглядати через призму поняття «адміністративні послуги», розкритого у Законі України «Про адміністративні послуги» [39]. Такий підхід підтримує М.М. Тернушак [52]. Але, необхідно наголосити, що при цьому адміністративні послуги не охоплюють всю площину адміністративного процесу. Так, до адміністративних послуг зазначеним Законом прирівнюється надання органом виконавчої влади, органом місцевого самоврядування, їх посадовими особами, державним

реєстратором, суб'єктом державної реєстрації витягів та виписок із реєстрів, довідок, копій, дублікатів документів та інші передбачені законом дії, у результаті яких суб'єкту звернення, а також об'єкту, що перебуває в його власності, володінні чи користуванні, надається або підтверджується певний юридичний статус та/або факт [39].

На нашу думку, наведене прирівняння підтверджує вищезазначену сутність в широкому розумінні поняття «адміністративний процес» в органі публічного управління з внутрішньоорганізаційної сторони, тобто регламентований законом порядок діяльності органів виконавчої влади з реалізації покладених на них функцій. Тому має сенс розкрити це загальне поняття через дві його складові, а саме: термінів «адміністративний» та «процес».

У словниках наведені такі визначення складової «адміністративний» – стосовно до адміністрації (публічного управління), відповідно «адміністрування» – це дія за значенням адмініструвати. У свою чергу «адмініструвати» означає керувати бюрократично, за допомогою наказів і розпоряджень замість конкретного керівництва [5, с. 8]. Розглядаючи етимологію цього слова, знаходимо у латинській мові дієслово *administro*, яке означає «прислуговую; допомагаю; керую, завідую» [26, том 1, с. 49]. Тлумачення складової «процес» визначено як послідовну зміну станів, стадій, етапів або певних явищ, яка відбувається закономірним порядком; хід розвитку чого-небудь; сукупність послідовних дій, засобів, спрямованих на досягнення певного результату [24, с. 603]. На нашу думку, логічним і послідовним буде характеризувати «адміністративний процес» як процес у ході адміністрування.

З метою додаткової аргументації широкого розуміння терміна, який аналізуємо, слід зауважити, що розгляд поняття відбувається виключно у прив'язці до органів публічного управління (органи виконавчої влади та органи місцевого самоврядування). Загальновідомо, що за визначенням «публічне управління» спрямоване на реалізацію прав, свобод та законних інтересів приватних осіб і передбачає якнайповніше застосування владою принципу

публічності – відкритості та прозорості діяльності її апарату, право впливу громадян на діяльність органів влади, громадський контроль за діяльністю управлінського апарату тощо [24, с. 605].

Ще одним підтвердженням цієї позиції слугує один з проміжних висновків Н.Л. Губерської, що «адміністративна природа процесу полягає в тому, що він здійснюється в адміністративному (або позасудовому) порядку, тобто в межах діяльності органів виконавчої влади і місцевого самоврядування» [10]. М.В. Джафарова також виділяє серед трьох основних тлумачень адміністративного процесу – «управлінський адміністративний процес, у межах якого здійснюється виконавчо-розпорядча діяльність органів державного управління» [19].

Важливо наголосити, що існування сучасного напрямку – адміністративного менеджменту (management control), який включає адміністративно-розпорядчі форми управління, і є особливим видом менеджменту в організаціях публічного управління [24, с. 24], дає передумови підтвердження правильності розгляду поняття «адміністративний процес» у площині внутрішньої (закритої ззовні) діяльності органів публічної влади. Зокрема, адміністративна діяльність структурних підрозділів місцевих державних адміністрацій зосереджена на досягненні цілей організації шляхом виконання організаційно-розпорядчих функцій [30].

Адміністративні процеси органів публічного управління передусім обумовлені функціями цих органів:

забезпеченні реалізації державної політики у визначеній одній чи кількох галузях на відповідній території;

організації виконання нормативних і законодавчих актів та здійсненні контролю за їх реалізацією;

забезпеченні у межах своїх повноважень захисту прав і законних інтересів фізичних та юридичних осіб;

наданні адміністративних послуг;

державному контролю за дотриманням юридичних осіб правил, норм,

стандартів у межах визначених повноважень;

аналізу стану та тенденцій соціально-економічного і культурного розвитку територій та вживанням заходів до усунення недоліків;

участі у підготовці пропозицій до проектів програм соціально-економічного та культурного розвитку відповідної адміністративно-територіальної одиниці;

внесенні пропозицій щодо проекту відповідного місцевого бюджету;

забезпеченні ефективного і цільового використання відповідних бюджетних коштів;

розробці проектів розпоряджень керівництва;

погодженні проектів нормативно-правових актів, розроблених іншими органами виконавчої влади;

підготовці звітів керівництва;

забезпеченні здійснення заходів щодо запобігання і протидії корупції;

розгляді в установленому законодавством порядку звернень громадян;

опрацюванні запитів і звернень народних депутатів України та депутатів відповідних місцевих рад;

забезпеченні доступу до публічної інформації;

постійному інформуванні населення про стан здійснення визначених законом повноважень;

здійсненні делегованих повноважень;

виконанні завдань мобілізаційної підготовки, цивільного захисту населення, дотримання вимог законодавства з охорони праці, пожежної безпеки;

укомплектуванні, зберіганні, обліку та використанні архівних документів;

забезпеченні у межах своїх повноважень реалізації державної політики стосовно захисту інформації з обмеженим доступом;

забезпеченні захисту персональних даних.

Отже, зазначені вище напрями адміністративної діяльності цілком відповідають головним стадіям адміністративного процесу. Реалізація

наведених функцій дійсно спрямована в цілому на визначення певного завдання, підготовку до прийняття відповідного управлінського рішення, безпосередньо прийняття цього рішення, доведення цього рішення до відповідних адресатів та організація його виконання, контроль виконання прийнятих рішень на різних рівнях управління.

Типовий адміністративний процес в органах публічного управління складається зі станів, стадій, етапів, процедур, операцій, дій. Необхідно зауважити, що помилково ототожнювати в широкому розумінні поняття «адміністративного процесу» з поняттям «бізнес-процесу». Бо при загальних подібностях відмінність полягає в меті діяльності та способах її досягнення [30]. Це пов'язано з тим, що адміністративна діяльність у державному управлінні має особливості, пов'язані насамперед із тим, що сфери державного впливу надто різноманітні, а відповідно, й адміністративні процеси, які відбуваються в державно-управлінських суб'єктах, вирізняються залежно від необхідності вирішити певні завдання [51], які у переважній більшості випадків не пов'язані з отриманням прибутку установою.

Підсумовуючи вищенаведене, з урахуванням напрацювань вищезазначених дослідників, можна схематично представити різні підходи до розуміння поняття «адміністративного процесу»:

1 – Адміністративний процес, який проходить у адміністративному судочинстві, де у діяльності судових установ відбувається судовий розгляд справ щодо публічно-правових конфліктів (спорів) згідно з Кодексом адміністративного судочинства України. Входом у процес є звернення до суду, а виходом процесу – судове рішення;

2 – Адміністративний процес, який проходить у діяльності організаційно-розпорядчого (службового) характеру з виконання функціональних повноважень органів публічного управління, що полягає у опрацюванні організаційно-розпорядчих документів, створених у межах чинного нормативно-правового поля. Входом у процес є документ, а виходом – адміністративна дія державного службовця/структурного підрозділу органу

публічного управління;

3 – Адміністративний процес, який проходить у діяльності з підтримання зворотного зв'язку з середовищем органів публічного управління. Входом у процес є звернення громадян або інформаційних запит від фізичних та юридичних осіб, а виходом – письмова відповідь згідно із законами України «Про звернення громадян», та «Про доступ до публічної інформації»);

4 – Адміністративний процес, який проходить у сервісній діяльності органів публічного управління. Входом у процес є заява на отримання адміністративної послуги від громадянина/юридичної особи, а виходом – надання адміністративної послуги згідно із Законом України «Про адміністративні послуги»;

5 – Адміністративний процес, метою якого є притягнення до відповідальності за адміністративні правопорушення, який проходить у діяльності щодо застосування заходів адміністративного примусу (стягнення) органами публічного управління (адміністративними органами). Входом у процес є протокол, де зафіксовано адміністративне правопорушення, а виходом – адміністративне стягнення згідно з Кодексом України про адміністративні правопорушення;

6 – Адміністративний процес, який проходить у контрольно-санкційній діяльності органів публічного управління (адміністративних органів), де відбувається розгляд індивідуально-визначених справ у сфері виконавчої діяльності органів влади (вирішення конфліктів). Входом у процес є скарга приватної особи згідно із Законом України «Про звернення громадян», а виходом – заходи з поновлення законних прав громадян.

Підхід 1, на наш погляд, стосується діяльності винятково судових установ. Підходи 2-6 реалізуються у діяльності органів публічного управління, при цьому через підходи 2-4 розкрито сутність адміністративного процесу в організаційній діяльності, а через підходи 5-6 – у правозастосовчій діяльності.

Таким чином, аналіз різних підходів до поняття «адміністративний процес» дозволяє виокремити з точки зору досліджень публічного управління такі його основні ознаки:

а) за обмеженням професійного поля:

- жорсткі рамки функціональних повноважень;
- регламент роботи (чітка визначеність послідовності стадій/етапів);
- усталений рух документообігу;
- незворотність процесу;
- регулюючий характер нормативно-правових документів;

б) за головними стадіями:

- планування роботи працівника/структурного підрозділу/установи;
- визначення поточного завдання;
- підготовка до прийняття управлінського рішення;
- взаємодія по горизонталі структурного підрозділу/установ;
- прийняття рішення;
- погодження проектів внутрішніх та вихідних документів;
- доведення прийнятого рішення до адресатів та організація виконання;
- контроль виконання прийнятих рішень;
- надання адміністративних послуг громадянам;
- наданням відповідей на запити/звернення та контрольні документи;

в) за суб'єкт-об'єктами:

- суб'єктом процесу є державний службовець чи інша особа, уповноважена на виконання адміністративних функцій;

- об'єктом процесу є виконання функціональних повноважень суб'єкта;

г) за часом:

- обмеженість у часі деяких стадій/етапів;

д) за сприйняттям з боку зовнішнього середовища:

- прозорість і водночас невидимість (закритість) процесу;
- неперервна постійна робота з документами;

є) за впливом:

- активний вплив на процес здійснюють керівництво і громадяни;
- опосередкований вплив на процес здійснюють органи влади спорідненого профілю роботи вищі за ієрархією.

Крім того слід зауважити, що в сучасних умовах розвитку інформаційного суспільства адміністративний процес в органах публічної влади також змінюється і виходить на порядок денний необхідність окреслення переліку його типових різновидів, уніфікації процесів публічного управління, стандартизації типових адміністративних процесів, їх аутсорсинг та автоматизація.

Відтак, адміністративний процес, залишаючись по суті незмінним, набуває нових форм та реалізується за допомогою сучасних інструментів, зокрема інформаційно-комунікаційних технологій.

З урахуванням множинності підходів до тлумачення поняття «адміністративний процес» під час досліджень питань, пов'язаних з модернізацією адміністративних процесів в умовах розвитку інформаційного суспільства ми оперуватимемо цим поняттям у значенні «регламентований законами і нормативно-правовими актами порядок діяльності органів публічного управління з реалізації покладених на них функцій, який складається з чітко визначених станів, стадій, етапів, процедур, операцій, дій та вимагає від суб'єкта цього процесу його безумовного дотримання». Таке тлумачення, на наш погляд, найбільш точно відображає існуючий стан діяльності структурних підрозділів органів публічного управління та є відправним полем для подальшого детального дослідження й вироблення практичних рекомендацій з удосконалення діяльності органів публічного управління.

Подальші напрями нашого дослідження з цієї тематики передбачають вивчення вітчизняного та зарубіжного досвіду з метою визначення можливих шляхів модернізації адміністративних процесів задля побудови оптимальної регіональної моделі функціонування органів публічного управління України в умовах упроваджених елементів електронного урядування.

1.2. Публічне управління в умовах цифрової трансформації суспільства.

В умовах цифрової трансформації суспільства актуальною є проблема трансформації діяльності органів публічного управління України в бік орієнтації на потреби громадянина. Сьогодні вимагає від публічного управління вчасного, раціонального й якісного управління з невідкладним реагуванням на зауваження громадськості задля пояснення або інформування щодо виконаної роботи. Потреба використання новітніх технологій в роботі управлінців характерна як для урядових установ, так і для місцевого рівня.

Слід пам'ятати про вплив новітніх інформаційно-комунікаційних технологій на наше повсякденне життя, які вносять додаткові ознаки в поняття «публічне управління» на відміну ніж в індустріальному етапі розвитку суспільства.

Зокрема, Авксентьєва приходять до висновку, що «технологічні зміни та їх гуманістичне використання потребує трансформації ціннісно-світоглядних настанов сучасної людини та суспільства загалом, можна сказати зміни картини світу, в якій живе людина» [1]. Це в свою чергу підкреслює, що управлінцям належить виконувати свою роботу з урахуванням існуючих новітніх технологій.

При цьому виникає запитання – чи відрізнятимуться між собою інформаційно-комунікаційні технології, які застосовуватимуть працівники органів публічного управління центрального та місцевого рівня в своїй щоденній роботі? Відповідь однозначно негативна. Тому можна погодитись, що політичну діяльність і роботу в органах публічного управління «необхідно розглядати в якості окремих елементів категорії більш загального порядку, якою є публічна влада» [6].

В продовження цієї думки, слід вважати, що влада в інтересах народу – це публічне управління. Таким чином, можна провести паралель зі статтями 5 і 6 Конституції України. Тобто народ є джерелом влади, а саме публічного

управління. «Народ здійснює публічну владу безпосередньо і через органи державної влади та органи місцевого самоврядування» [28].

З іншого боку, можливість участі громадян у діяльності публічного управління підтверджує право громадянського суспільства контролювати прозорість прийняття рішень [28].

На наш погляд, прозорість прийняття рішень органів публічного управління є однією з ознак інформаційного суспільства. Тому «інформаційна відкритість є центральним поняттям демократичної політики, тому що створює відносини між владою й суспільством» [28].

Ураховуючи вищенаведене, органи публічного управління включають в себе органи виконавчої влади та органи місцевого самоврядування, та діють в інтересах народу і характеризується інформаційною відкритістю та прозорістю прийняття рішень.

Численні автори тлумачать поняття «інформаційного суспільства» по-різному, але спільне у всіх є в тому, що основою такого суспільства є інформація й інформаційно-комунікаційні зв'язки. «Можливо, найкоротшим визначенням інформаційного суспільства може бути таке: суспільство, засноване на інформації». За енциклопедичним визначенням «інформаційне суспільство» – це «спільнота в якій інформаційно-комунікаційні технології займають центральне місце в соціально-економічній діяльності» [57]. Енциклопедія державного управління зазначає, що інформаційне суспільство – це «концепція постіндустріального суспільства, нова історична фаза розвитку цивілізації, у якій головними продуктами виробництва є інформація та знання» [25]. За цією концепцією нове суспільство відрізняється в індустріального, тим, що пріоритетом стають нематеріальні ресурси – інформація та знання. А це в свою чергу зумовлює трансформацію діяльності людини в бік інформаційних продуктів та послуг [25].

Більш уточнююче формулювання полягає у тому, що «інформаційне суспільство – це неовиробниче суспільство, в якому інформація є сировиною,

яку ми виробляємо та маніпулюємо, і готовим товаром, який ми споживаємо» [59].

Початкові віхи інформаційного суспільства пов'язують ще з тими часами, коли було винайдено писемність і друк, а потім і засоби масової інформації. Остаточне становлення інформаційного суспільства відбулось тоді, коли розвиток інформаційно-комунікаційних технологій (далі – ІКТ) надав можливість обробляти інформацію через засоби передавання та запису [59]. При прагненні швидкого розповсюдження і впровадження ІКТ треба усвідомлювати, що однією з важливих сторін є адаптація людини до технологій.

З іншого боку, подальший масштабний розвиток ІКТ спричинив вплив на суспільство, який потребує осмислення і обґрунтування етично-інтелектуальної основи використання ІКТ [59]. У цьому напрямі науковці припускають взаємозв'язок цифрового та фізичного світу, тобто досліджують, що за сприйняттям людиною світу технологій можна визначити ймовірні види діяльності у майбутньому [55].

Застосування інформаційно-комунікаційних технологій трансформувало суспільство певної країни в інформаційне суспільство. Причому урядування державою відбувалось за участю ІКТ і громадськості та ставало, по-суті, електронним урядуванням [59]. Тобто, електронне урядування стало фундаментом для послідуєчих впроваджень новітніх технологій. І саме цифрова трансформація спирається на цей попередній досвід.

Цифрові ІКТ наближають подолання цифрового розриву між територіями і пов'язані з великими даними, соціальними мережами, електронним голосуванням, інформаційною та кібербезпекою, блокчейн, інтернет речей тощо. Визначальним є те, що серед цих цифрових технологій передбачається застосування технології штучного інтелекту.

Розглядаючи в еволюційному напрямі розвиток технологій, цифрові ІКТ перетворюють інформаційне суспільство в цифрове співтовариство [59]. Відтепер кожен з нас відчуває, що у повсякденне життя більшості індивідуумів

увійшли цифрові технології. Сучасні мобільні телефони, інформаційні мережі та інше, що декілька десятиліть тому припускалось авторами у книжках з наукової фантастики, сьогодні є реальністю [55]. На наше глибоке переконання, початок трансформації з інформаційного суспільства у цифрове суспільство почалось з виходом у продаж телефонів компанії Apple, а саме – Iphone. Концепт такого типу мобільних телефонів докорінно змінив можливості використання цифрових технологій. Відкрились можливості роботи через смартфон без прив'язування до місця перебування його власника завдяки доступу до широкопasmового мобільного Інтернету мереж зв'язку 3G/4G/5G.

В органах публічного управління відбувається вплив цифрової трансформації суспільства, який спрямований змінити організаційну та бюрократичну сторони діяльності, з урахуванням зацікавлених сторін – бізнесу і громадян. Швидкість цифрової трансформації суспільства буде залежати від багатьох факторів. При цьому використання зацікавленими сторонами новітніх технологій вимагатиме оперативності в діяльності органів публічного управління. А це в свою чергу, призведе до адаптації адміністративних процесів з надання послуг до зовнішніх потреб. У цих умовах зацікавлені сторони мають роль не тільки клієнта, а стають партнером у трансформації через використання новітніх технологій при наданні послуг. У даному контексті, науковці тлумачать «цифрова трансформація – це цілісне зусилля щодо перегляду основних процесів та послуг уряду за межами традиційних зусиль з оцифрування». Враховуючи людський фактор, можна припустити, що цифрова трансформація в органах публічної влади відбуватиметься повільніше ніж очікується.

В реаліях України впровадження цифрових технологій, у тому числі штучний інтелект, є орієнтиром у стратегічних завданнях уряду у довгостроковому майбутньому. Але при всіх позитивних намірах, такий стан речей потребує стимулювання розвитку. Необхідність вирішення існуючих проблем пов'язаних з технічним забезпеченням та нестачею фахового персоналу не прискорює впровадження цифрових технологій в публічному

управлінні. Позитивний досвід розвитку цифрового суспільства на регіональному та місцевому рівнях може стати стимулюючим фактором для просування впроваджень цифрових технологій і на державному рівні.

Органи публічного управління знаходячись під впливом цифрової трансформації найбільше відчуває цей тиск при проходженні адміністративних процесів. Наукова література з публічного управління розглядає поняття «адміністративний процес» здебільшого в юридичній площині, але це не обмежує дослідників і практиків використовувати цей термін з охопленням сфер внутрішньої роботи органів публічного управління. Зокрема, в документах які стосуються реформування Секретаріату ООН вживається термін в наступному значенні, а саме «адміністративні процеси визначаються як наскрізні процеси, що починаються з запиту клієнта і закінчуються отриманням результату і часто включають підпроцеси в різних функціональних сферах діяльності (адміністративне обслуговування персоналу, фінанси і т.д.)» [59]. З огляду на вищенаведене, розгляд в такому контексті розширює сутність і зміст поняття адміністративного процесу при його застосуванні в публічному управлінні.

В публічному управлінні багатьох країн New Public Management став новим орієнтиром реформування публічного управління на основі ринкових підходів [58].

Концепція New Public Management характеризується чотирма складовими, а саме: Business Managerialism (Бізнес управління), Contracting Out (укладення контрактів), Collaborative Governance (колективне урядування), Performance Management (управління продуктивністю). Можливий вплив зазначених складових концепції на адміністративні процеси в органах публічного управління можна описати як зміни пов'язані, по-перше, із застосуванням успішних комерційних практик (Business Managerialism), по-друге, із запровадженням тендерних закупівель для заощадження обсягу виділеного фінансування (Contracting Out), по-третє, із залученням зацікавлених сторін до спільного вирішення проблеми, яка обрана

громадськістю серед запропонованих на розгляд проблем (Collaborative Governance), по-четверте, з прив'язкою виконання завдань до показників ефективності, які визначені стратегічним баченням і цілями (Performance Management) [58]. Хоча можливі зауваження щодо несумісності використання деяких ринкових підходів у публічному управлінні можна ставити під сумнів, але для новаторів стає однозначно зрозумілим, що не завжди простим вдається втілення теорії в повсякденні адміністративні процеси органів публічного управління.

На нашу думку, концепція New Public Management не є досконалою і покликана на вирішення усталених проблем публічного управління, тому при вирішенні нестандартних проблем застосування концепції не завжди може бути успішне.

Країни що розвиваються під час тривалого шляху подолання перешкод до набуття статусу економічно розвиненої держави, прагнуть до приєднання до міжнародної спільноти через участь або членство в міжнародних організаціях. Тому існує необхідність уніфікації цінностей та принципів публічного управління до сучасних стандартів концепції «Good Governance» в кожній з таких країн. В такому випадку є можливість забезпечення на міжнародному рівні функціонування ефективного глобального управління при якому «цінності та принципи слугують основою для проектування "жорстких" зобов'язань, а також сильних, законних інститутів та процесів управління з відповідними перевагами та противагами» [63]. Прагнення міжнародної спільноти керуватися принципами концепції «Good Governance» в глобальному управлінні поступово призвели до необхідності втілення цих стандартів на інтернаціональному, національному, місцевому рівнях управління.

На публічне управління впливають нововведення пов'язані з концепцією «Good Governance». Ця концепція складається з вісьмох характеристик [63]. Тобто, на адміністративні процеси здійснюється вплив цих характеристик. Дія цих складових на стадії адміністративних процесів полягатиме в тому, що для забезпечення: participation (участь) – всі зацікавлені представники суспільства

повинні бути поінформовані та організовані; rule of law (верховенство права) – неупереджене правозастосування законодавства; transparency (прозорість) – прийняття рішень відбувається за загальновідомими нормами з вільним доступом до всієї інформації пов’язаної з цим; responsiveness (чуйність) – в рамках стадій проходження процесів повинні враховуватись потреби всіх зацікавлених сторін; consensus oriented (орієнтація на консенсус) – узгодження різних інтересів у суспільстві для досягнення всебічного консенсусу щодо питань спільного інтересу; equity and inclusiveness (рівноправність та інклюзивність) – залучення до вирішення питань добробуту всіх груп суспільства як заможних так і бідних; effectiveness and efficiency (результативність та ефективність) – задоволення потреб суспільства при раціональному використанні доступних ресурсів; accountability (підзвітність) – звітування органу публічного управління перед стейкхолдерами суспільства на яких впливає їх діяльність [63].

З огляду на зазначене, на нашу думку, модернізація адміністративних процесів в органах публічного управління певної демократичної держави мусить відбуватися ураховуючи існуючі цінності і принципи, які прийняті на міжнародному рівні. Тому розглядати концепцію «Good Governance» слід як одну зі складових фундаменту модернізації в органах публічного управління України.

Також, слід звернути особливу увагу на концепціях «FAST Government» та «Open Government», які хоча і орієнтовані на уряд, але накладають суттєвий відбиток на діяльність органів публічного управління всіх рівнів. Наприклад, концепція «FAST Government» встановлює чотири характеристики: Flatter, Agile, Streamlined, Tech-enabled. Характеристика «Flatter» (плаский, урядливий) досягається через: Citizen engagement (залучення громадян) – використання онлайн-спілкування (соціальні медіа, картографування проблем, консультації, обговорення проектів рішень, можливості пошуку публічної інформації в електронному вигляді), Administrative efficiency (адміністративна ефективність) – створення спільних робочих середовищ, адаптація внутрішніх процесів для

використання доказової аналітики при прийнятті рішень, Decision-making processes (процеси прийняття рішень) – делегування прийняття рішень по вертикальній та горизонтальній площині, Intergovernmental and cross-sectoral collaboration (міжурядове та міжгалузеве співробітництво) – використання мереж між органами публічного управління для обміну найкращих практик вирішення складних ситуацій. У свою чергу характеристика «Agile» (гнучкий, спритність, адаптованість, пристосованість) досягається використанням державно-приватного партнерства задля вирішення проблем, оптимізацією неефективних структур та процесів для створення дієвих моделей надання послуг. Характеристика «Streamlined» (упорядкований) досягається скороченням кількості працівників без реального зниження рівня обслуговування. Характеристика Tech-enabled (підтриманий технікою) досягається, впровадженням новітніх технологій з технічно підготовленими працівниками [63].

У свою чергу, концепція «Open Government» характеризується трьома складовими Right to Information (право на інформацію), Transparency and Accountability (прозорість та підзвітність), Open Data (відкриті дані) [63].

Іншою точкою зору практиків є переконання того, що основою модернізації адміністративних процесів стає дематеріалізація. Вона спрямована, насамперед, на усунення циркуляції документації на папері через застосування інформаційно-комунікаційних технологій. А це, по-суті, є дематеріалізацією тих стадій адміністративних процесів в органах публічного управління пов'язаних з паперовим документобігом. Дематеріалізація покликана зменшити кількість часу на пошук та доступ до інформації, а також прискорити взаємодію між структурними підрозділами органу публічного управління. Результатом дематеріалізації передбачається зменшення часу виконання завдань, а загалом – структурування та прозорість процесів.

Інновації втілені як нові цифрові технології впливають на повсякденне життя людей, тим більше на публічне управління. За таких умов,

інструментами модернізації адміністративних процесів виступають інформаційно-комунікаційні технології.

За розглянутих у попередній главі концепцій можна константувати, що за таких умов інструментами модернізації стають інформаційно-комунікаційні технології через впровадження електронного урядування як поєднання підходів електронної адміністрації, електронного уряду та електронної демократії. Слушно зазначити, що «загалом, електронний уряд можна назвати як використання та застосування інформаційних технологій у державному управлінні для впорядкування та інтеграції робочих потоків і процесів, ефективного управління даними та інформацією, покращення надання публічної послуги, а також розширення каналів комунікацій для залучення та розширення прав і можливостей людей».

При більш пильній увазі до діяльності бек-офісу, можна розглядати існуючі можливості менеджмента у вигляді підходів до змін діяльності, а саме total quality management (загальне управління якістю), Six Sigma, business process re-engineering (реінжиніринг бізнес-процесів), lean thinking (бережливе мислення) та benchmarking (порівняльний аналіз). Але використання цих підходів до змін можуть здаватися як точкові.

Перед органами публічного управління національного рівня постають такі самі проблеми як і в міжнародних інститутах. Ці проблеми пов'язані з питаннями усунення елементів дублювання в межах адміністративних процесів та підвищення ефективності в адміністративній роботі. Метою таких змін передбачалось спрощення, покращення, удосконалення адміністративних процесів для їх ефективності. Перепонами на цьому шляху, які були виявлені в ході аналізу адміністративних процедур і функцій, стають подвійний контроль виконання та непотрібні складні бюрократичні практики. Подекуди спостерігається велика трудомісткість та заплутаність під час виконання адміністративних функцій, тому в підсумку їх виконання є неефективним.

Удосконалення адміністративних процесів через успішне впровадження інформаційно-комунікаційних технологій в органах публічного управління

може мати тимчасову негативну зворотну сторону. Наприклад, відхід від традиційних способів надання адміністративних послуг до електронних можливостей веб-сервісів не стає стовідсотковим, бо «сама наявність послуг на базі ІКТ сама по собі не гарантує їх використання».

Країни, що розвиваються потребують комплексних заходів для розвитку через відсутність ресурсів. Важливу роль в цьому виділяють публічному управлінню як важелю виведення країни до бажаного рівня розвитку.

Органи публічного управління в демократичних країнах сучасного світу апріорі повинні використовувати в своїй роботі New Public Management, як зразкову форму для діяльності. По суті перехід на таке використання є модернізацією. Кінцевою метою модернізації адміністративних процесів є рух у напрямі цілей сталого розвитку. Безперечно, що свій відбиток на впровадження електронного урядування в органах публічного управління накладає «Порядок денний сталого розвитку до 2030 року», який прийнято ООН. У невід'ємному зв'язку з Цілями сталого розвитку до 2030 року в Україні на вищому рівні – Указом Президента України було затверджено основні напрями сталого розвитку які визначаються пріоритетними в питаннях розвитку держави Україна. Тому, як зазначають науковці, у цьому контексті важливим стає розробка цифрових стратегій урядування.

На себе увагу звертають нещодавнє дослідження пов'язане з майбутнім скороченням робочих місць у зв'язку з автоматизацією адміністративних бізнес-процесів. Задля уникнення перебільшень прогнозних показників, які передбачають небезпеку у вигляді великого обсягу скорочення робочих місць, дослідники звертають увагу, що розгляд автоматизації цього напрямку повинен стосуватися не загалом якоїсь професії, а виходячи з певних завдань окремого робочого місця.

Підсумовуючи, слід зазначити, що Втілення нових підходів органах публічного управління в умовах цифрової трансформації внесло як переваги так і недоліки. Недоліки зосереджуються, по-перше, у збільшенні часу стадій адміністративних процесів пов'язаних з узгодженням інтересів різних

зацікавлених сторін, по-друге, у зміні посадових обов'язків державних службовців у зв'язку з новими викликами адміністративної роботи орієнтованої на послуги, по-третє, не всі пересічні громадяни мають можливість користуватися смартфонами і як наслідок невикористання новітніх технологій для полегшення їх життя.

Разом с тим, практика впроваджень інформаційно-комунікаційних технологій за попередні роки в Україні наводить на висновки, що модернізація в органах публічного управління буде наздоганяючого типу спираючись на принципах Good Governance та New Public Management. При цьому, залишається відкритим питання щодо неминучого скорочення чисельності державних службовців у зв'язку з модернізацією адміністративних процесів. Аналіз нових концепцій управління та вплив цифрової трансформації вказує на те, що обмін досвідом впровадження інструментів на базі ІКТ має вирішальне значення для сучасного стану публічного управління в різних країнах світу.

РОЗДІЛ 2

ЗАРУБІЖНИЙ ДОСВІД ЕЛЕКТРОННОГО УРЯДУВАННЯ З НАДАННЯ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ

2.1. Світові тенденції впровадження електронного урядування.

Нестримний розвиток інформаційних технологій призводить до прагнення країн, що розвиваються, опанувати нові наявні знання набуті провідними країнами світу при впровадження електронного урядування. Особливо в умовах, коли під впливом сучасних факторів відбувається корегування світовим співтовариством напрямів розвитку електронного урядування для країн світу. Ці напрями проглядаються на прикладі тематики доповідей, що готуються Департаментом з економічних та соціальних питань Секретаріату Організації Об'єднаних Націй. Доповіді з тематики електронного уряду оприлюднювались ООН періодами: раз на рік – з 2003 по 2005 рік; кожні два роки починаючи з 2008 року. Перше видання під назвою *Benchmarking E-government: A Global Perspective* (бенчмаркінг електронного уряду: глобальна перспектива) побачило світ у 2001 році. В загальному плані направленість тематики доповідей з електронного уряду відображала стурбованість або вимоги тих періодів часу за які вони готувались, а саме: пошуку та адаптації найкращих практик електронного уряду як глобальної перспективи (2001 рік), вибору векторів розвитку електронного уряду в світовому державному секторі (2003 рік), невпинного шляху до доступу до нових можливостей (2004 рік), переходу від електронного уряду до електронного залучення громадян (2005 рік), спрямування від електронного уряду до з'єднаного урядування (2008 рік), посилення використання електронного уряду під час світової фінансово-економічної кризи (2010 рік), електронний уряд для людей (2012 рік), очікування від електронного уряду для майбутнього (2014 рік), електронний уряд для сталого розвитку (2016 рік), орієнтування електронного уряду на підтримку трансформації до сталого та відновлювального суспільств (2018 рік),

(2020 рік).

За таких змін у напрямках розвитку електронного урядування в різних країнах світу це дослідження набуває актуальності як потреби розуміння майбутніх нових спрямувань. Для вітчизняної спільноти практиків результати дослідження сучасних тенденцій упровадження електронного урядування в органах публічної влади за кордоном надає змогу уникнути помилок в умовах глобальних викликів, а для спільноти науковців – дотримати відповідність власних досліджень світовому науковому контексту.

Умовою сталого розвитку є використання країнами світу інструментів електронного урядування всіма зацікавленими сторонами інформаційного суспільства. В цьому контексті електронне урядування акумулює в собі три складові, такі як електронний уряд, електронну адміністрацію та електронну демократію. Електронний уряд, не є відображенням справжнього уряду країни, а є по-суті надавачем послуг. Через нього відбувається взаємодія громадян з органами влади з використанням інформаційно-комунікаційних технологій в мережі Інтернет або Ethernet. Слід розуміти, що існують моделі електронного уряду, які використовують різні країни в залежності від ступеня розвитку інформаційно-комунікаційних технологій.

Виходячи з того, що на державному рівні розвиток електронного уряду є невід’ємною частиною втілення концепції електронного урядування в публічному управлінні, було здійснено аналіз публікацій журналів “International Journal of Electronic Government Research” (“Міжнародний журнал досліджень з електронного уряду”) [60] та “International Journal of Public Administration in the Digital Age” (“Міжнародний журнал з публічного управління в цифрову епоху”) [61] за період з 2017–2019 роки. Зазначені журнали виходять щоквартально в Сполучених штатах Америки у видавництві Idea Group Publishing, відповідно перший – з 2005 року, а другий – з 2014 року. Обидва журнали індексовані у міжнародній наукометричних базах даних Web of Science і Scopus.

Слід зауважити, що журнал “International Journal of Public Administration in the Digital Age” почав виходити пізніше ніж журнал “International Journal of

Electronic Government Research”, а саме починаючи з 2014 року.

Тематична область журналу “International Journal of Electronic Government Research” охоплює комп'ютерну науку (зокрема категорії: комп'ютерні мережі та комунікації; устаткування та архітектура; програмне забезпечення) та соціальні науки (зокрема - електронне навчання, змішаність суспільних наук). Актуальними напрямками публікацій журналу “International Journal of Electronic Government Research” є розвиток електронного уряду, у тому числі в питаннях досліджень, та сучасні досягнення у цій сфері в різних країнах світу, а саме:

- доступність та зручність використання веб-сайтів електронного уряду;
- адміністративна реформа в умовах електронного уряду;
- оцінка проектів електронного уряду;
- уникнення технологічних підходів у розвитку електронного уряду;
- створення підприємств для некомерційної взаємодії між урядовими організаціями в онлайн режимі;
- послуги для громадськості;
- зворотній веб-зв'язок з громадськістю;
- цифровий уряд та онлайн-освіта;
- цифрові організаційні права;
- електронний уряд та цифровий розрив;
- бази даних електронного уряду;
- електронна справедливість, правоохоронна діяльність та кіберзлочинність;
- електронне співробітництво між урядом та бізнесом;
- електронна урядова співпраця між урядовими організаціями в онлайн режимі;
- електронне медичне обслуговування;
- електронне голосування;
- архітектура підприємства на різних рівнях державного управління;
- е-планування;
- оцінка методологій, підходів, інструментів та методів розробки та

впровадження систем електронного уряду;

- оцінка інформаційних систем державного сектору;
- майбутні напрямки електронного уряду;
- урядування та електронна демократія;
- управління ідентифікацією, захист даних та конфіденційність громадян;
- імміграція та цифровий уряд;
- вплив/наслідки електронного уряду;
- впровадження систем електронного уряду в умовах перехідної

економіки;

- доступність інформації та доступ до електронного уряду;
- безпека інформації в електронному уряді;
- інноваційні програми та найкращі практики в галузі електронного

уряду;

- міжвідомчий обмін інформацією в електронному уряді та спільних

службах;

- міжнародна інтеграція/співпраця електронного уряду;
- питання організації інформаційних технологій в електронному уряді;
- впровадження та розповсюдження місцевого електронного уряду;
- організаційні та людські фактори, що впливають на впровадження

електронного уряду;

- організація державно-приватного партнерства;
- державний сектор та соціальне включення/виключення;
- соціальні питання та довіра до електронного уряду;
- соціально-економічні фактори, що впливають на впровадження

електронного уряду;

- стратегічне управління електронним урядом;
- впровадження технологій у державному секторі;
- теорії, концептуальні моделі та структури інформаційних систем

державного сектору;

- трансформаційний уряд та інформаційно-комунікаційні технології, які

змінити державний сектор.

У свою чергу, тематична область журналу “International Journal of Public Administration in the Digital Age”, також охоплює комп’ютерну науку (а саме інформаційні системи і комунікації у медицині, містобудуванні, бізнесі), окрім цього економіку та соціальні науки (зокрема – електронне навчання, публічне управління, політологію, соціологію, право). Публікації журналу “International Journal of Public Administration in the Digital Age” стосуються впровадження інформаційних технологій задля ефективності міського та регіонального управління на прикладах розвинених країн так і країн, що розвиваються, а також порівняння успішності цих впроваджень у приватних організаціях з публічними органами влади. Зокрема, наступні напрями:

- адміністративне право та інформаційні технології;
- цифровий розрив;
- електронне урядування;
- електронний уряд;
- управління надзвичайними ситуаціями та інформаційні технології;
- нові технології в державному секторі (великі дані, відкриті дані, соціальні медіа та мережі)
- екологічна політика та інформаційні технології;
- Інтернет та публічне управління;
- лідерство та інформаційні технології;
- мобільні технології та уряд;
- неприбутковий фандрейзинг та інформаційні технології;
- неприбутковий менеджмент та інформаційні технології;
- політичні інституції та процеси і прийняття інформаційних технологій;
- державне бюджетування та фінанси й інформаційні технології;
- громадське управління персоналом та інформаційні системи;
- державне управління та інформаційні технології;
- державна політика та інформаційні технології;
- організаційні зміни в державному секторі та інформаційні технології;

- розумні пристрої та їх нове використання в державному управлінні;
- інтелектуальні технології, міське або регіональне управління;
- розумний університет та розумна освіта;
- міське управління/планування та інформаційні технології.

Співставляючи вищезазначені тематичні області та різнобічні напрямки публікацій обох журналів, можна констатувати доволі широке поле охоплення існуючих спрямувань досліджень пов'язаних з електронним урядуванням.

У вищезаявлених переліках тематичних напрямів обох журналів інтерес авторів статей в останні три роки здебільшого зосереджується на використанні та доступності порталів електронного уряду для надання послуг, оцінці послуг електронного урядування, сприйнятті послуг населенням, перспективі оцінки хмарних сервісів, прозорості відкритих даних, розумних містах, управлінні інформацією, захистом персональних даних та кібербезпеці.

Дослідження практики електронного урядування залишається актуальними у світі, є багато різних підходів, а саме:

впровадження е-урядування у державних і комерційних структурах через теоретичну (висвітлення позитивного поступу реформ е-урядування в різних інститутах суспільства) та практичну площини (інновації, заохочування громадськості, економія бюджетних коштів у виконавчих органах, державно-приватне партнерство, прозорість адміністративних процесів і процедур) [60];

надання послуг громадянам як основна діяльність органів публічного управління з використанням оптоволоконних каналів зв'язку, соціальних мереж і мобільних технологій. Головний показник успіху – це задоволені громадяни [61].

Не лише в Україні, а й у різних інших державах залишається низка перешкод, і для подолання їх потрібно розробляти сучасні адекватні підходи та відповідну політику впровадження електронного урядування.

Існують перешкоди впровадження е-урядування. По-перше, технологічні бар'єри притаманні усім установами й організаціям. По-друге, застаріла інформаційно-комунікаційна інфраструктура або її відсутність. По-третє,

відсутність найпростіших ІТ-послуг. По-четверте, національні особливості країни та довіра до влади. По-п'яте, точок доступу до мережі Інтернет. А також складність використання інструментів е-урядування, у тому числі незручність дизайну державних веб-сайтів [60].

Подекуди характерною негативною тенденцією для сьогоденного публічного управління стають скорочення штату. В цих умовах виконувати функції звільнених працівників належить тим, хто ще залишився працювати. Тому постає питання використання аутсорсингу, зокрема, пов'язаному з інформаційними технологіями. Науковці доводять, що ІТ-аутсорсинг недооцінено вважається збитковим, в той час якщо приділяючи роботі над веденням контрактів щодо подібної діяльності, то буде залежати якісне виконання відданих на аутсорсинг робіт [61]. З іншого боку, участь службовців у ІТ-проектах впливає на задоволеність кінцевих користувачів результату проекту і формує позитивне ставлення до впроваджуваної системи. А це в свою чергу несе більшу вірогідність успішності проекту [60].

Важливим для розуміння і впровадження технологій є місцевий рівень, але через ряд причин ці заходи супроводжуються проблемами. Електронне урядування на місцевому рівні вимагає цільової інтеграції та управління інформацією. Підходи традиційного управління дістали змін із-за появи інформаційно-комунікаційних технологій. Майбутнє самоврядування залежить від якісно налагодженого управління інформацією. Від того як структурована, розподілена, організована і використовувана інформація залежить ефективність кінцевого результату управлінської дії. Управління інформацією стає частиною адміністративних та політичних дій на місцевому рівні [60].

Переваги взаємодії місцевої влади з громадянами через мобільні пристрої досліджують німецькі науковці. Так, здебільшого, громадяни міст Німеччини взаємодіють з адміністраціями міст через смартфони. Причому, ці додатки дозволяють користувачам повідомляти про проблеми довкілля, а в зворотному напрямі від муніципалітету мешканці мають можливість отримувати більший спектр інформації [61].

В сучасних умовах реалізація функцій органів публічного управління України не можлива без наявності сучасної комп'ютерної техніки. Тому таке оснащення управлінського апарату є відправною точкою впровадження інформаційно-телекомунікаційних технологій. А базисом існування електронного уряду в будь-якій країні, що розвивається, є його відповідність умовам моделі eGov 1.0. За якою державою надаються послуги через офіційні інформаційні веб-сайти органів влади в мережі Інтернет за напрямками взаємодії “government to citizens” (“уряд громадянам”) та “government to business” (“уряд бізнесу”). При цьому участь громадян і бізнесу у прийнятті управлінських рішень не передбачається. Основою моделі eGov 1.0 є технології Web 1.0, які є односторонніми по відношенню до користувача мережі Інтернет. Кардинально відрізняючими від згаданих є технології Web 2.0, на яких ґрунтується модель eGov 2.0. З використанням цих технологій eGov 2.0 орієнтовано на участь громадян в прийнятті рішень, забезпеченні відкритих даних, використанні вебінфраструктури з відкритим кодом, наданні послуг через програмні додатки для мобільних телефонів.

У зв'язку з використанням технологій Web 2.0 у соціальних мережах для взаємодії з місцевим самоврядуванням відбулась нова форма взаємодії місцевої влади з зацікавленими особами. За результатами дослідження іспанських науковців, розробники платформ взаємодії готові впроваджувати технологію Web 2.0 у наданні адміністративних послуг за умови бюрократичної моделі. Ця умова полягає в тому, щоб зберегти за владою провідну роль при вищезазначеній взаємодії [61].

Деякі науковці звертають увагу, що модель eGov 2.0 не досягла бажаного успіху. У зв'язку з чим, на їхню думку, для успішного впровадження необхідно забезпечити синергетичну інтеграцію громадян і влади задля підвищення суспільної цінності реалізації моделі eGov 2.0 [60].

В Україні у сфері впровадження інформаційно-комунікаційних технологій в органах публічного управління впроваджується модель eGov 2.0. Тим часом, у науковому світі точиться дискусія щодо розвитку е-уряду до

моделі eGov 3.0.

Перспективою найближчих років є очікування, що у розвинених країнах в публічному управлінні буде використана новітня технологія Web 3.0, тобто технологія «розумної» мережі Semantic Web. Цією технологією передбачається отримання за логічними алгоритмами інформації визначеного значення для ефективного використання в роботі публічної влади і громадськості. Покращений пошук запитуваної інформації сприятиме усуненню перешкод непорозуміння при співпраці органів публічної влади та зацікавлених сторін (бізнес, громадськість, засоби масової інформації). На основі Semantic Web проєктована модель eGov 3.0 буде являти собою оновлену парадигму надання адміністративних послуг. Головне місце в ній займає людина з урахуванням її потреб і умов життєвих обставин, які на момент звернення для надання адміністративної послуги вже відомі «розумній» мережі державних служб [60].

У результаті подолання наявних перешкод уможлиблюється перехід до електронного уряду 3.0 у провідних країнах за рейтингом ООН [61]. При цьому перехід технічно «просунутих» країн до eGov3.0 і знаходження менш просунутих на eGov1.0 збільшує цифровий розрив.

Беручи до уваги, що другою невід'ємною частиною електронного урядування є електронна демократія можна констатувати інтерес до електронного голосування. Так, науковці опрацьовують здійснення такого голосування через технологію блокчейн, яка забезпечує прозорість для учасників голосування та надає стійкість інформаційним системам на криптографічній основі [60]. Окрім, цього досліджуються фактори впливу на суспільну довіру населення до процесу електронного голосування, які складаються з впливу урядової політики, бажання довіряти та наміру використовувати [61].

Слід відзначити, що при аналізі досвіду різних країн, необхідно звертати увагу на специфіку цих країн, їх пріоритети розвитку та ресурсні можливості.

На сьогоднішній день Україна рухається в напрямі інтенсивного охоплення інформаційно-комунікаційними технологіями різновікових груп

суспільства. Це “спонукає більше уваги приділяти саме розвитку мобільних технологій в електронному урядуванні” [21]. З іншого боку втілення концепції електронного урядування взаємопов’язана з реформуванням державного управління та вимагає змін в адміністративній системі задля позитивних змін при прийнятті управлінських рішень [29]. На наш погляд такі зміни повинні відбуватися через проведення модернізації адміністративних процесів в органах публічного управління.

Урахування успішних світових практик постає вимогою сьогодення до публічної служби України для упровадження та використання інструментів електронного урядування в органах публічного управління. На сьогоднішній день пріоритетами у сфері впровадження інформаційних технологій в органах публічного управління стали електронні послуги; відкриті дані; взаємодія реєстрів; системи електронної взаємодії та електронного документообігу, інтегрована система електронної ідентифікації; єдина система електронних петицій.

Узагальнюючи проведений аналіз міжнародних журналів, можна визначити наступні технології і заходи електронного урядування які актуальні в світі: технології хмарних обчислень, урядовий портал адміністративних послуг; інформаційна система державних засідань; відкриті дані; мобільні сервіси (додатки); ідентифікація особи через онлайн-режим; блокчейн в інформаційних мережах уряду; архітектура «Інтернету речей»; навчання з тематики кібербезпеки серед державних службовців шляхом включення у навчальний план курсів з кіберграмотності, «цифрове» робоче місце, залучення громадян до взаємодії з державою через соціальні мережі.

Аналіз публікацій у міжнародних наукових журналах “International Journal of Electronic Government Research” та “International Journal of Public Administration in the Digital Age” надає чітке уявлення актуальних питань у прив’язці до географічної приналежності авторів-науковців з різних країн світу. Відслідковується намагання редакційних колегій журналів відображати широку палітру досліджень з питань електронного урядування.

Світовий досвід вказує на те, що на зростаючий вектор економічного розвитку країни впливає впровадження інструментів електронного урядування. Ці інструменти покликанні полегшити надання послуг громадянам, забезпечити при цьому прозорість задля унеможливлення корупційних дій, а для економічних суб'єктів надає нові можливості для успішного ведення бізнесу.

У нинішніх умовах для нашої держави впровадження інструментів електронного урядування в державних органах є особливо важливим, бо зміцнює напрямок незворотності на шляху проведення Україною задекларованих реформ. Тому повноцінне електронного урядування в Україні стане міцним підґрунтям для існування державного апарату в системі європейських цінностей і світових спрямувань сталого розвитку.

Підсумовуючи вищевикладене, слід зазначити, що упровадження електронного урядування і відповідні від цього зміни процедур роботи в органах публічної влади за кордоном є сучасними тенденціями у великому ряді країн світу. Аналіз джерел свідчить про незмінність зазначених тенденцій у найближчі роки, тому для сфери публічного управління України рекомендуємо враховувати їх разом з вже пріоритетними як відкриті дані, електронні закупівлі, електронні послуги, електронна взаємодія, електронна ідентифікація.

Бажаними для представників різних країн світу стають побудова «розумних» міст і вищезазначена семантична модель eGov 3.0. Але при цьому, критичними технологіями електронного урядування для здійснення модернізації адміністративних процесів в органах публічного управління Дніпропетровської області є: технологія «хмари», цифрове робоче місце, мобільні сервіси (розробка додатків для смартфонів), мобільні сайти органів державної влади та місцевого самоврядування, блокчейн, взаємодія реєстрів, електронна ідентифікація.

2.2. Досвід цифровізації надання адміністративних послуг у провідних країнах світу

В Україні на державному рівні за перспективний рівень впровадження електронного урядування в органах публічного управління України взято за взірець досвід Естонії. Беззаперечним лідером останніх років на пострадянському просторі у питаннях впровадження інформаційно-комунікаційних технологій в роботу органів публічного управління займає Естонія.

Основу для розвитку інформаційних технологій в Естонії складають наступні діючі законодавчі акти: «Про публічну інформацію» (Public Information Act), який наголошує на підтримці інформації в актуальному стані на веб-сайтах мережі Інтернет, а також регулює управління національною інформаційною системою, рівень обміну даними інтегрованої інформаційної системи «X-Road» і заходи безпеки для інших інформаційних систем; «Про архів» (Archives Act), який застосовується до документів в електронному вигляді, а також до документів у будь-якій формі; «Про реєстрування населення» (Population Register Act), який визначає принципи електронної перевірки автентичності та персональної ідентифікації через унікальний особистий ідентифікаційний код; «Про ідентифікаційні документи» (Identity Documents Act), який регулює використання ідентифікаційного документа (посвідчення особи) для електронних операцій; «Про електронні комунікації» (Electronic Communications Act), який виділяє переваги інформаційно-комунікаційних мереж через які надаються електронні послуги, забезпечує захист інтересів користувачів сервісів цих мереж та визначають державні вимоги в цій сфері; «Про захист персональних даних» (Personal Data Protection Act), який окрім загального визначає право на захист особистих даних в електронному вигляді та відповідальність за обробку цих даних; «Про державні закупівлі» (Public Procurement), який сприяє розвитку нових електронних технологій у сфері державних закупівель; «Про послуги інформаційного

суспільства» (Information Society Services Act), який визначає організацію нагляду та відповідальності при порушеннях при наданні послуг; «Про державну таємницю та класифіковану інформацію іноземних держав» (State Secrets and Classified Information of Foreign States Act), який регулює як захист державної таємниці інформації Естонії так і захист від розголошення для подібного виду інформації іноземних держав, а також вимоги до вибіркового надання доступу до цієї інформації [38].

З тематики інформаційно-комунікаційних технологій в Україні на законодавчому рівні були також прийняті не менш значущі нормативно-правові акти вищої сили, а саме закони України "Про інформацію", "Про Концепцію Національної програми інформатизації", "Про Національну програму інформатизації", "Про електронні документи та електронний документообіг", "Про електронний цифровий підпис", "Про телекомунікації", "Про Основні засади розвитку інформаційного суспільства в Україні на 2007-2015 роки", "Про доступ до публічної інформації", "Про адміністративні послуги", "Про електронні довірчі послуги". Додаючи до цього було видано укази і розпорядження Президента України, прийнято ряд постанов (з останніх "Про схвалення Концепції розвитку електронного урядування в Україні") і розпоряджень Кабінету Міністрів України та наказів Державної служби спеціального зв'язку та захисту інформації України тощо. Але залишається відкритим питання достатності наявних нормативно-правових документів з питань впровадження електронного урядування.

Електронне урядування як функціонування органів державної влади за допомогою інформаційно-комунікаційних технологій та мереж направлене на надання адміністративних послуг в електронному вигляді. Як приклад, вищезазначені законодавчі акти Естонської республіки дали підґрунтя цій країні на сьогодні впровадити наступні групи новітніх інформаційно-комунікаційних технологій, а саме:

- електронне урядування (e-governance), в яку входять Government Cloud (технологія "хмари" для уряду), i-Voting (інтернет-голосування), State e-Services

Portal (інформаційний портал послуг від державних установ), e-Cabinet (інформаційна система державних засідань);

- електронна ідентифікація (e-identity), в яку входять ID card (посвідчення особи), Mobile-ID (цифровий ідентифікатор з допомогою мобільного телефону), e-Residency (можливість онлайн створення особами інших країн приватних товариств на території Естонії), Smart-ID (мобільне програмне забезпечення для ідентифікації в інтернеті);

- служби сумісної взаємодії (interoperability services), до яких належить X-Road (інтегрована система обміну даних), e-Land Register (веб-програма геоданих про відносини у питаннях нерухомої власності в країні), Population Registry (державний реєстр населення), Sharemind (технологія обміну вихідних зашифрованих даних задля обчислення результуючої інформації зацікавленим сторонам);

- охорона і безпека (security and safety), в яку входять KSI Blockchain (технологія блокчейну в інформаційних мережах уряду), e-Law (онлайн-база офіційних державних документів), e-Court (система автоматизованих судових процесів), e-Police (використання мобільної робочої станції поліцейського патруля та системи позиціонування);

- охорона здоров'я (healthcare), в яку входять e-Health Records (національна база даних історій хвороб пацієнтів), e-Prescription (централізована безпаперова система для видачі та обробки медичних рецептів);

- мобільні сервіси (mobility services), в яку входять Intelligent Transportation Systems (інтелектуальна транспортна система для безпечного пересування та логістики), Mobile Parking (сплата за паркування через мобільні телефони), Border Queue Management (система управління для проходження черги на пунктах пропуску через кордон країни);

- бізнес і фінанси (business and finance), в яку входять e-Tax (система подання податкових декларацій), e-Banking (електронна ідентифікація, онлайн банківські послуги), e-Business Register (електронний бізнес-реєстр для

реєстрації бізнесу), Industry 4.0 (вдосконалена автоматизація та обмін даними у заводському виробництві);

- освіта (education), в яку входять e-School (веб-додатки для відображення учбового процесу), DreamApply (система набору та маркетингу для вступу абітурієнтів до університетів), Estonian Education Information System (державна база даних про заклади освіти Естонії), Eliis (програмне забезпечення для організації повсякденної роботи дошкільних установ та дитячих садків) [23].

Взявши за взірець досвід Естонії з впровадження інформаційно-комунікаційних технологій, Україна вибудовує в перспективі схожу модель електронного урядування. На сьогоднішній день вирішальним стало, те що у 2017 році Естонією за домовленістю були передані права на впровадження Державному агентству з питань електронного урядування України інтегрованої системи обміну даних X-Road, яка отримала адаптовану для України назву «Трембіта». Зазначена система є центральним з'єднувальним ланцюгом, який забезпечить взаємодію органів виконавчої влади у державній інформаційно-технологічній мережі.

Позитивним зрушення в цьому напрямі стало прийняття Кабінетом Міністрів України постанови щодо деяких питань організації електронної взаємодії державних електронних інформаційних ресурсів. Зокрема, постановою передбачається реєстрація в Національному реєстрі електронних інформаційних ресурсів реєстрів Мін'юста України, Держгеокадастра України, Державної міграційної служби України, Державної фіскальної служби України, Мінсоцполітики України, МВС України, Фонду державного майна України, Міністерства охорони здоров'я України, Міністерства освіти і науки України, Міністерства фінансів України, Пенсійного фонду України, Центральної виборчої комісії України, Державної судової адміністрації України, Держархбудінспекції України. Кінцевою метою цього є подальший обмін даними й електронними повідомленнями у визначених форматах через систему електронної взаємодії державних електронних інформаційних ресурсів [16], а саме «Трембіту». Для органів державної влади Національний реєстр

електронних інформаційних ресурсів буде умовною точкою входу і виходу для отримання необхідних даних з вищезазначених реєстрів під час виконання їх повноважень. Після впровадження системи обміну даних «Трембіта», неодмінно постане питання модернізації адміністративних процесів в органах влади задіяних у системі.

На наш погляд, щоб закріпити успіх реалізації задуму постанови, необхідно направленість її вимог винести у законодавчу площину з послідуочим прийняттям відповідного закону.

Для порівняння напрямів цифровізації Естонії з іншими провідними країнами світу зведено дані до таблиці 1 наведеної нижче.

Таблиця 1

| Україна | Великобританія | Естонія | Сінгапур |
|---|---|--|---|
| <p><u>Напрями цифровізації:</u></p> <p>1. Електронні послуги</p> <ul style="list-style-type: none"> • Урядовий портал kmu.gov.ua (принцип «єдиного вікна») • Концепція розвитку електронних послуг <p>2. Відкриті дані</p> <ul style="list-style-type: none"> • Open Data Challenge • Open Data Forum • Оновлений портал відкритих даних • Дослідження впливу відкритих даних на економіку України • Відкриті дані міст • Сервіси на основі відкритих даних <p>3. Взаємодія реєстрів.</p> <p>Інтероперабельність</p> <ul style="list-style-type: none"> • «Трембіта» • проект Закону України «Про публічні електронні реєстри» <p>4. Електронний документообіг</p> | <p><u>Напрями цифровізації:</u></p> <p>1. Connectivity (зв'язок) - створення цифрової інфраструктури світового класу для Великобританії</p> <p>2.. Digital Skills and Inclusion (Цифрові навички та інтеграція) - надання кожному доступ до необхідних цифрових навичок</p> <p>3. The Digital Sectors (цифрові сектори) - роблять Великобританію найкращим місцем для запуску та розвитку цифрового бізнесу</p> <p>4. The wider economy – (ширша економіка) - допомагає кожному британському бізнесу стати цифровим бізнесом</p> <p>5. A safe and secure cyberspace (безпечний і безпечний кіберпростір) - що робить Великобританію найбезпечнішим місцем у світі для життя і роботи в Інтернеті</p> | <p><u>Напрями цифровізації:</u></p> <p>1. електронне урядування (e-governance), в яку входять Government Cloud (технологія "хмари" для уряду), i-Voting (інтернет-голосування), State e-Services Portal (інформаційний портал послуг від державних установ), e-Cabinet (інформаційна система державних засідань);</p> <p>2. електронна ідентифікація (e-identity), в яку входять ID card (посвідчення особи), Mobile-ID (цифровий ідентифікатор з допомогою мобільного телефону), e-Residency (можливість онлайн створення особами інших країн приватних товариств на території Естонії), Smart-ID (мобільне програмне забезпечення для ідентифікації в інтернеті);</p> <p>3. служби сумісної взаємодії (interoperability services), до яких належить X-Road (інтергрована система обміну даних), e-Land Register (веб-</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Розробка додатків • Кібербезпека • Наука про дані • Державна інфраструктура ІКТ • Сенсори та IoT <p>Інтеграція послуг навколо потреби громадян і бізнесу (використання підхід і технології, орієнтовані на користувача через відображення службової подорожі розробляти та інтегрувати послуги навколо потреб громадян і бізнесу)</p> <p>Посилення інтеграції між політикою, операціями та технологіями (інтеграція політики та технологічні спільноти в реінжинірингу процесів і застосування цифрові технології (наука про дані, AI, IoT) для трансформації державних послуг.</p> |

| | | | |
|---|---|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> Система електронної взаємодії органів виконавчої влади (СЕВ ОВВ) Підсистема «Вулик» Упровадження систем електронного документообігу (СЕД) в органах державної влади <p>5. Електронна ідентифікація</p> <ul style="list-style-type: none"> Інтегрована система електронної ідентифікації Закон України «Про електронні довірчі послуги» <p>6. Електронна демократія</p> <ul style="list-style-type: none"> Портал відкритих даних https://data.gov.ua/ Єдина система місцевих петицій https://e-dem.in.ua/ | <p>6. Digital government (цифровий уряд) - підтримка уряду Великобританії як світового лідера в обслуговуванні своїх громадян в Інтернеті</p> <p>7. Data (дані) - розкриття потужності даних у економіці Великобританії та підвищення довіри громадськості до її використання</p> | <p>програма геоданих про відносини у питаннях нерухомої власності в країні), Population Registry (державний реєстр населення), Sharemind (технологія обміну вихідних зашифрованих даних задля обчислення результуючої інформації зацікавленим сторонам);</p> <p>4. охорона і безпека (security and safety), в яку входять KSI Blockchain (технологія блокчейну в інформаційних мережах уряду), e-Law (онлайн-база офіційних державних документів), e-Court (система автоматизованих судових процесів), e-Police (використання мобільної робочої станції поліцейського патруля та системи позиціонування);</p> <p>5. охорона здоров'я (healthcare), в яку входять e-Health Records (національна база даних історій хвороб пацієнтів), e-Prescription (централізована безпаперова система для видачі та обробки медичних рецептів);</p> <p>6. мобільні сервіси (mobility services), в яку входять Intelligent Transportation Systems (інтелектуальна транспортна система для безпечного пересування та логістики), Mobile Parking (сплата за паркування через мобільні телефони), Border Queue Management (система управління для проходження черги на пунктах пропуску через кордон країни);</p> <p>7. бізнес і фінанси (business and finance), в яку входять e-Tax (система подання податкових декларацій), e-Banking (електронна ідентифікація, онлайн банківські послуги), e-Business Register (електронний бізнес-реєстр для реєстрації бізнесу), Industry 4.0 (вдосконалена</p> | <p>Створення загальної цифрової і платформ даних (спільні, сумісні і прості у використанні платформи для зменшення часу і зусиль для впровадження нових цифрових технологій послуги. Стандарти даних і архітектура даних для забезпечення зручності використання даних уряду цифрові платформи та послуги.</p> <p>Експлуатація надійний, стійкий та безпечні системи (системи проти кіберзагроз і захищати громадян, бізнес і Урядові дані)</p> <p>Підвищення цифрових можливостей проводити інновації (Навчання державних службовців мати базові компетентність у цифрових навичках, активно керувати та розгортати талант з ІКТ в рамках і поглиблювати наші технічні можливостей через Центр Росії Досконалість для ІКТ та інтелектуальних систем)</p> |
|---|---|---|--|

| | | | |
|--|--|--|--|
| | | автоматизація та обмін даними у заводському виробництві); 8. освіта (education), в яку входять e-School (веб-додатки для відображення учбового процесу), DreamApply (система набору та маркетингу для вступу абітурієнтів до університетів), Estonian Education Information System (державна база даних про заклади освіти Естонії), Eliis (програмне забезпечення для організації повсякденної роботи дошкільних установ та дитячих садків) | |
|--|--|--|--|

Для порівняння нами проаналізовано і виокремлено напрями цифровізації в Україні та узагальнення впроваджень передових країн світу [16, 23].

Стан в Україні

напрями цифровізації:

Електронні послуги

урядовий портал kmu.gov.ua (принцип «єдиного вікна»)

концепція розвитку електронних послуг

Відкриті дані

Open Data Challenge

Open Data Forum

оновлений портал відкритих даних

дослідження впливу відкритих даних на економіку України

відкриті дані міст

сервіси на основі відкритих даних

Взаємодія реєстрів. Інтєроперабельність

«Трембіта»

проект Закону України «Про публічні електронні реєстри»

Електронний документообіг

система електронної взаємодії органів виконавчої влади (СЕВ ОВВ)

підсистема «вулик»
 упровадження систем електронного документообігу (СЕД) в органах державної влади

Електронна ідентифікація

інтегрована система електронної ідентифікації
 закон України «Про електронні довірчі послуги»

Електронна демократія

портал відкритих даних <https://data.gov.ua/>
 єдина система місцевих петицій <https://e-dem.in.ua/>

Стан у світі

напрями цифровізації:

- 1. Технологія "хмари"**
- 2. Державна інфраструктура ІКТ, у тому числі для надання електронних послуг** (інформаційний портал послуг від державних установ, інформаційна система державних засідань).
- 3. Відкриті дані** (увага приділяється відкритим державним даним як інструменту оцінки та контролю роботи влади та держави)
- 4. Служби сумісної взаємодії** (interoperability services).
- 5. Розробка додатків, мобільні сервіси** (mobility services).
- 6. Електронна ідентифікація** (ID card, Mobile-ID, Smart-ID) (державні організації повинні вимагати авторизацію та підтвердження особи, що виконується в онлайн-режимі).
- 7. Блокчейн (blockchain)** (блокчейн в інформаційних мережах уряду. Це технологія розподіленої однорангової мережі загального користування, яка може зберігати інформацію про транзакції (правочини) на постійній основі і без можливості її зміни, і яка захищена криптографічними засобами. Мережі блокчейн можуть забезпечити багато опцій для різних цілей, особливо у державному секторі: електронні референдуми, е-петиції, е-голосування, електронне урядування).

8. «Інтернет речей» (архітектура «Інтернету речей» функціонує в екосистемі, до якої входять фізичні об'єкти (речі), засоби зв'язку, застосунки та аналіз даних і є одним із найважливіших чинників для роботи цифрових бізнес-застосунків у всіх галузях приватного та державного секторів економіки. Кількість прикладів використання «Інтернету речей» та швидкість його впровадження державними установами варіюються залежно від сфери послуг або завдань)

9. Кібербезпека

10. Інтернет-голосування (у зв'язку з кіберзагрозами подальше впровадження інтернет голосування опинилося під питанням).

11. Цифрові навички та інтеграція - надання кожному доступ до необхідних цифрових навичок. Особливе навчання з тематики кібербезпеки серед державних службовців шляхом включення у навчальний план кіберграмотності.

Перспективи в Україні:

1. Єдиний портал електронного урядування

2. Блокчейн (СЕТАМ, Держгео)

3. Дизайн-код сайтів органів державної влади (мобільні сайти)

4. Digital by Default (у всіх актах Уряду пріоритетним способом реалізації описаного в документі процесу за замовчанням буде визначений саме електронний спосіб).

Перспективи у світі:

1. «Цифрове» робоче місце («цифрове» робоче місце сприяє гнучкості у методах виконання роботи, стимулює спільну роботу та взаємодію з іншими працівниками, підтримує децентралізовані, мобільні робочі середовища та передбачає вибір технологій особисто працівниками. Впровадження цифрового робочого місця, яке надасть кожному державному службовцю цифрові інструменти для ефективної та продуктивної роботи).

2. Багатоканальне інформування та залучення громадян (використання соціальних мереж та комунікацій для їх активного залучення до політичних процесів).

3. Повсюдна аналітика (неперервний та динамічний процес збору та аналізу даних з метою отримання релевантної та структурованої інформації (знань) для ситуаційної та стратегічної діяльності, розробки планів дій, програм, ініціатив. на всіх етапах урядової та державної діяльності та надання послуг)

4. «Розумні» машини та засоби (вже доступні глибокі нейронні мережі, автономні транспортні засоби, віртуальні помічники, «розумні» радники, «віртуальні» секретарі, які інтелектуально взаємодіють із іншими машинами та людьми. Державні установи мають розглядати «розумні» машини та засоби в якості вдосконалення існуючих методів ведення діяльності та створення нових державних послуг. До таких нових послуг варто віднести, наприклад, системи автоматичного оперативного оповіщення щодо надзвичайних ситуацій, голосові сервіси державних контакт-центрів, різноманітні інтелектуальні застосування для полегшення ведення бюрократичної взаємодії із державними установами).

5. «Цифрові» державні платформи (державні установи використовують «цифрові» платформи для спрощення та оптимізації внутрішніх процесів, поліпшення взаємодії з громадянами та скорочення витрат. «Цифрові» платформи (системи класу ERP, CRM і т.д.) дозволяють вирішувати ці завдання, кардинально підвищувати ефективність, зменшуючи вартість діяльності та час виконання).

6. Побудова спільних цифрових платформ та платформ даних для державних установ (WOG)

7. Програмні архітектури (завдяки відповідному програмному забезпеченню можливо швидко створювати та запускати нові більш просунуті архітектури, що в цілому дозволяє державним установам оперативно

опрацьовувати проекти сфери «електронного» урядування, проекти сфери «Інтернету речей» і т. д. без значних додаткових витрат).

Усвідомлюючи певні недоліки, можна констатувати, що глобальне впровадження мереж зв'язку 5G призводить до позитивних зрушень для користувачів Інтернету, у тому числі до зниження вартості трафіку, покращення сервісних можливостей з інтуїтивним програмним забезпеченням, а також до збільшення належної ємності акумулятора смартфона. Це в свою чергу сприяє охопленню більшого числа користувачів, які стають упевненими прихильниками доступу до Інтернет через технології зв'язку.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ АДМІНІСТРАТИВНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В ОРГАНАХ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

3.1. Регіональна модель модернізації внутрішніх процесів в органах публічного управління.

В умовах реформування публічного управління в Україні постає необхідність централізованої цифровізації через впровадження типових рішень у сфері інформаційно-комунікаційних технологій в органах публічного управління (веб-сайт з можливістю подання електронних петицій, електронних звернень, електронного сервіса із надання публічних послуг; система електронного документообігу; система планування, виконання місцевого бюджету; інформаційно-аналітична система підтримки прийняття управлінських рішень на основі регіональної геоінформаційної системи). Необхідною передумовою є долучення до вже існуючих (або створення) інформаційно-комунікаційних регіональних мереж органів публічного управління з доступом до захищеного телекомунікаційного центру регіону із забезпеченням безперебійної роботи інформаційних систем та ресурсів.

В умовах впливу цифрової трансформації суспільства на органи публічного управління, в Україні стало нагальною необхідністю впровадження систем електронного документообігу в органах державної влади.

Електронний документообіг (обіг електронних документів) – це сукупність процесів створення, оброблення, відправлення, передавання, одержання, зберігання, використання та знищення електронних документів, які виконуються із застосуванням перевірки цілісності та у разі необхідності з підтвердженням факту одержання таких документів [43].

Окрім беззаперечних переваг, безпаперовий документообіг вимагає від державного службовця зміни його підходів до роботи з документами, що пов'язано з проходженням адаптації та навчання для подальшої роботи з таким

видом документообігу. В іншому випадку зростає ймовірність зниження ефективності виконання державним службовцем його посадових обов'язків.

Належна увага щодо впровадження електронного документообігу з боку Уряду України підтверджує його визначальне положення в роботі органів публічного управління і згодом цей вид документообігу стане фундаментом ефективної реформованої державної служби України.

Робота кожного органу публічного управління виконується у чітко окреслених межах функціональних повноважень. Вони закріплені за ними у положеннях про відповідний орган влади або його структурний підрозділ. У сьогоднішній Україні проходить реформування її державної служби, яке в попередні роки супроводжувалось оптимізацією та модернізацією існуючих державних структур. Проміжними результатами яких стали скорочення та укрупнення організаційних структур органів публічного управління. В такій ситуації іноді виникає ймовірність порушення станів, стадій, етапів притаманних сукупності послідовних дій, які спрямовані на виконання функціональних повноважень та на якісне надання адміністративних послуг громадянам.

Електронний документообіг дає більші можливості організації роботи з документами при переведенні їх в електронний вигляд. Тому при оптимізації або модернізації державних структур перевагою електронного документообігу стає зосередження уваги органу влади на стратегічних напрямках роботи. Так як зазначений документообіг є невід'ємною частиною наступних стадій адміністративних процесів: визначення завдання; підготовка до прийняття управлінського рішення; прийняття рішення; доведення його до адресатів та організація виконання; контроль виконання прийнятих рішень. При використанні вищезазначеного документообігу в органі публічного управління природно відбуватиметься удосконалення адміністративних процесів, що веде до більш якісного надання адміністративних послуг. Електронний документообіг не обмежується тільки адміністративними процесами державних структур, а також використовується для взаємодії між органами публічної

управління та суспільством при наданні адміністративних послуг. І при широкому впровадженні стає можливістю для громадян отримувати доступ до публічної інформації, впливати на прийняття рішень (громадське обговорення з використанням електронного документообігу), отримувати більш якісні адміністративні послуги.

Як показує практика, централізований підхід впровадження електронного документообігу в органах публічного управління має успішний результат. Але на сьогоднішній день електронний документообіг впроваджується державними структурами на власний розсуд, тобто або на основі відкритого, або – платного програмного забезпечення. Головною умовою для будь-якої впровадженої системи електронного документообігу є дотримання єдиного формату обміну повідомлень. Дискусійною альтернативою використовуваних підходів існує підхід, коли впроваджуються окремі системи електронного документообігу структурних підрозділів органу публічного управління на основі відкритого програмного забезпечення, які поєднані можливістю універсальної передачі визначеної інформації.

На жаль реальна картина сучасного стану інформатизації державних структур подекуди сильно відрізняється від бажаного і характеризується проблемами, які є перешкодою впровадження електронного документообігу, а саме:

- недостатня компетентність державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування;
- застаріла комп'ютерна техніка;
- недостатній рівень забезпечення інформаційної безпеки інформаційно-телекомунікаційних систем;
- низький рівень інтеграції між собою електронних інформаційних ресурсів;
- недостатній рівень стандартизації діяльності, пов'язаної з використанням інформаційно-комунікаційних технологій, в органах влади;
- низький рівень використання відкритого програмного забезпечення;

- нерівність у використанні інформаційно-комунікаційних технологій між сільськими та міськими територіями.

Особливо від вищезазначених проблем потерпає місцевий рівень (обласний, районний). Тому і досі залишається актуальним питання комплексного та вичерпного забезпечення органів публічного управління інформаційними ресурсами.

Разом з тим, модернізація державного управління за допомогою інформаційно-комунікаційних технологій сприятиме оптимізації, реінжинірингу існуючих та проектуванню оновлених адміністративних процесів в органах влади є одним з напрямів Концепції розвитку електронного урядування в Україні [50]. Наріжним каменем цих змін стає життєва необхідність використання систем електронного документообігу в роботі державних службовців при електронній взаємодії між собою (установами) задля дотримання принципів відкритості та прозорості діяльності перед громадянами. Черговим поштовхом до цього, є упровадження у Законі України «Про електронні довірчі послуги» терміну «електронна послуга» у значенні «будь-яка послуга, що надається через інформаційно-телекомунікаційну систему» [42]. Тому виникає слушне питання: що заважає вже зараз розпочати повноцінне використання електронного документообігу як основного інструмента державних службовців у повсякденній професійній діяльності.

Актуальним є упровадження для забезпечення діяльності ТГ найбільш результативних напрацювань у галузі сучасних інформаційно-комунікаційних технологій (далі – ІКТ) і систем.

На рівні регіонів і ТГ повинні розроблятися архітектури інформаційних систем, що містять типові рішення, оптимізовані з урахуванням їх функцій, але в рамках загальних принципів, визначених у масштабі всієї держави [**Ошибка! Источник ссылки не найден.**].

У більшості населених пунктів, які визначаються адміністративними центрами ТГ, на базі відповідної сільської (селищної) ради, як правило, є достатня матеріальна база для впровадження типових рішень ІКТ, а саме:

стандартного і спеціального програмного забезпечення та загальнодоступних електронних сервісів, які дозволять підвищити рівень досягнення стратегічних та операційних цілей соціально-економічного розвитку території.

Беручи до уваги виникнення необхідності взаємодії між різними інформаційними системами органів публічного управління, на підставі досвіду діяльності Дніпропетровської обласної державної адміністрації з упровадження елементів електронного урядування, до типових рішень у сфері ІКТ в ТГ, поширення яких здійснюється на території області, можна віднести такі:

веб-сайт ТГ, який інтегровано до платформи Інтернет-порталів органів публічного управління області;

система електронного документообігу;

єдина система електронних звернень;

веб-сайт електронних петицій до старости ТГ;

електронний сервіс із надання публічних послуг ТГ на основі моделі регіонального віртуального офісу електронних адміністративних послуг Дніпропетровської області;

система планування, виконання та моніторингу місцевого бюджету;

спеціалізована інформаційно-аналітична система підтримки прийняття управлінських рішень на основі регіональної геоінформаційної системи;

типові реєстри ЦНАП ТГ.

Необхідними передумовами впровадження вищезазначених типових рішень у сфері ІКТ є:

придбання засобів інформатизації, обладнання та ліцензійного програмного забезпечення;

долучення до вже існуючої інформаційно-комунікаційної мережі облдержадміністрації з доступом через неї до захищеного телекомунікаційного центру області із забезпеченням безперебійної роботи інформаційних систем та ресурсів.

Упровадження типових рішень у сфері ІКТ для ТГ області з метою розвитку електронного урядування направлене на підтримку спроможності ТГ

в умовах реформування та інформаційно-комунікаційне забезпечення вирішення завдань соціально-економічного характеру на визначеній території.

Слід зазначити, що при запровадженні типових рішень у сфері ІКТ в ТГ залишається актуальним питання підвищення кваліфікації посадових осіб місцевого самоврядування з питань упровадження та ефективного застосування ІКТ у професійній діяльності. В умовах формування ТГ має бути розширене коло тих, хто навчаються, розроблені й упроваджені відповідні навчальні програми і навчально-методичні матеріали.

Налагодження діяльності центра з надання адміністративних послуг (далі – ЦНАП), для нещодавно створеної об'єднаної територіальної громади (далі – ТГ) або нереформованого органу місцевого самоврядування, є нелегким завданням в умовах існуючих рамок і стандартів організації роботи. Слід зауважити, що від використання існуючих на сьогоднішній день можливостей залежить ефективна робота ЦНАП на благо мешканців громади. При цьому, навіть підготовлений персонал створеного центру не буде вирішальним фактором, бо однією з великої кількості складових якісного функціонування ЦНАП є доступ до державних реєстрів.

У більшості випадків, кількісна можливість надання адміністративних послуг залежить від доступу працівників ЦНАП до державних реєстрів. А недоступність цих реєстрів навпаки стає перепорою, бо порядком надання адміністративних послуг зазначається, що «суб'єкт надання адміністративної послуги не може вимагати від суб'єкта звернення документи або інформацію, що перебувають у володінні суб'єкта надання адміністративних послуг або у володінні державних органів, органів влади Автономної Республіки Крим, органів місцевого самоврядування, підприємств, установ або організацій, що належать до сфери їх управління» [39].

З іншого боку, неефективність ведення електронних державних реєстрів характеризується дублюванням інформації, відсутністю автоматизованого обміну даними між реєстрами та частковим використанням системи ідентифікації користувачів. Все зазначене призводить до того, що

автоматизація процесів надання послуг не спрощує їх. Тому проблема яка пов'язана з доступом ТГ до більшості державних електронних реєстрів, без сумніву, не може бути розв'язана на місцевому рівні і потребує вирішення на рівні держави.

Міністерство цифрової трансформації України, впровадило систему «Трембіта» для автоматизованого обміну даними між державними реєстрами. Але на сьогодні ще залишається не врегульовані питання щодо правового застосування цієї системи в повному обсязі.

До першочергових реєстрів автоматизованого обміну можна віднести Єдиний державний демографічний реєстр, Державний реєстр актів цивільного стану громадян, Державний реєстр загальнообов'язкового державного соціального страхування, Єдиний державний реєстр юридичних осіб, фізичних осіб-підприємців та громадських формувань, Державний земельний кадастр і Державний реєстр виборців, а також нестворений єдиний державний реєстр адрес вулиць та будинків.

Стосовно необхідності впровадження систем електронного документообігу, як основи проходження адміністративних процесів в органах публічного управління можна зазначити наступне. Основними завданнями у базових галузях України за Концепцією розвитку електронного урядування в Україні є запровадження інформаційно-телекомунікаційних систем підтримки прийняття управлінських рішень та автоматизація адміністративних процесів, у тому числі у сфері регіонального розвитку та реформування місцевого самоврядування і територіальної організації влади визнано необхідність посилення спроможності місцевих громад щодо виконання нових повноважень шляхом запровадження примірних інформаційно-аналітичних систем [50].

Слід зазначити, що існують широкі можливості у певної територіальної громади для реалізації проектів за умови достатності бюджету або при залученні співфінансування. Шлях до ефективної моделі розвитку села чи селища, громади в цілому, лежить через кардинальне переосмислення повноважень і відповідальності всіх управлінців об'єднаної громади, в

особливості старости. Безумовно староста виступає головним організатором процесів діяльності ТГ і його роль в цих процесах є визначною. Він обирається на посаду і діє в умовах «з чистого аркуша», а це окрім бажання з його боку зробити щось для людей, а відповідно і за очікуваннями громади на позитивні зрушення у всіх суспільно-наболілих проблемах території, дає йому можливості для швидкої дії. При цьому на видимій стороні діяльності постає питання у компетентностях старости, а на зворотній стороні – технічна забезпеченість його праці, що є головним допоміжним фактором успішності всієї подальшої повсякденної адміністративної роботи та втілення в життя запланованих проектів з благоустрою. Потреба у злагодженості цієї роботи доводить, що без рішучої модернізації механізму управління територією, без впровадження кардинальних болісних і вкрай непопулярних, але конче необхідних реформ, громада не зможе стати справді спроможною.

Нагальною проблемою при цьому є те, що, в сучасних умовах невідкладності справ при роботі новообраного старости ТГ та його виконавчого апарату, подекуди спостерігається відсутність на місцях накопичених задокументованих знань з можливістю швидкого застосування при врядуванні. На нашу думку, з плином часу симптомом вищезазначеної проблеми буде повільна адміністративна робота при виконанні старостою ТГ своїх повноважень, що навіть при вдалій стратегії розвитку громади поставить питання щодо її вчасної реалізації. При цьому ми не відкидаємо, що «успішна робота управлінців залежить не стільки від додержання формальних інструкцій та володіння академічними знаннями, скільки від наявності стратегічного бачення, лідерських якостей, відкритості до змін та готовності щоденно навчатися».

Узагальнюючи, отримані результати аналізу вітчизняного та зарубіжного досвіду приходимо до еталонної регіональної моделі модернізації адміністративних процесів в органах публічного управління (рисунок 1), яка ґрунтується на сервіс-орієнтованому підході і складається з п'яти рівнів: рівень інфраструктури (доступ до високошвидкісної мережі Інтернет), рівень

підтримки рішень (система планування, виконання та моніторингу місцевого бюджету; спеціалізована інформаційно-аналітична система підтримки прийняття управлінських рішень на основі регіональної геоінформаційної системи), рівень взаємодії (система електронного документообігу; єдина система електронних звернень; веб-сайт електронних петицій), рівень оприлюднення (платформа Інтернет-порталів органів публічного управління області;), рівень надання послуг (онлайн-сервіси замовлення адміністративних послуг; електронні сервіси із надання публічних послуг на основі регіонального віртуального офісу електронних адміністративних послуг Дніпропетровської області). Регіональна модель модернізації адміністративних процесів в органах публічного управління є універсальною для застосування як на регіональному, так і на національному рівні.

МОДЕЛЬ

модернізації внутрішніх процесів в органах публічного управління

РІВЕНЬ НАДАННЯ ПОСЛУГ

(онлайн-сервіси замовлення адміністративних послуг;
електронні сервіси із надання публічних послуг на основі регіонального віртуального
офісу електронних адміністративних послуг Дніпропетровської області)

РІВЕНЬ ОПРИЛЮДНЕННЯ

(платформа Інтернет-порталів органів публічного управління області)

РІВЕНЬ ПІДТРИМКИ РІШЕНЬ

(система планування, виконання та моніторингу місцевого бюджету;
спеціалізована інформаційно-аналітична система підтримки прийняття управлінських
рішень на основі регіональної геоінформаційної системи)

РІВЕНЬ ВЗАЄМОДІЇ

(система електронного документообігу; єдина система електронних звернень;
веб-сайт електронних петицій)

ФУНДАМЕНТ - РІВЕНЬ ІНФРАСТРУКТУРИ

(доступ до високошвидкісної мережі Інтернет)

Рис. 1. Регіональна модель модернізації адміністративних процесів в органах публічного управління

3.2. Напрями цифрової трансформації в органах публічного управління України

Майбутні електоральні уподобання є стимулом для демократичної влади орієнтуватися на потреби громадян. І сьогодні інформаційного суспільства підштовхує до змін в діяльності органів публічного управління, які мусять ґрунтуватися на цілях, завданнях роботи нерозривно пов'язаних з існуючими потребами громадян у визначеній сфері відповідальності виконавчої гілки влади. Тому, по суті, громадяни є клієнтами адміністративних послуг. Інформаційне суспільство через активну громадськість змушує владу знаходити і впроваджувати нові форми взаємодії між громадянином і державою. За таких обставин, межі поля проведення змін діяльності окреслюються постійністю закріплених функціональних повноважень певного органу публічного управління.

Чи правильним в такому контексті вдаватися до змін діяльності через реформування, яке має кардинально змінити діяльність певного органу публічного управління залишивши тільки його пріоритетні цілі та завдання у відповідній сфері? Можливо, але на заваді цьому стають стереотипи і цінності існуючого інституту публічного управління в Україні, який успадкований від радянської адміністративно-командної системи побудови виконавчої влади. Тому стан виконавчої влади, здебільшого, обґрунтовано традиційною моделлю у частковому сполученні з застосовуваною моделлю раціональної бюрократії М.Вебера, за якою субординація і функції службовців описані чіткими інструкціями та стандартами. Обмеженість службовця інструкціями ставить на перший план його відповідальність за виконання функціональних обов'язків в чітких межах. Ми переконані, що в таких умовах одним з варіантів змін в діяльності органів публічного управління може проводитись через модернізацію.

Заслуговує на увагу застереження, що «гальмування процесу модернізації публічного управління лише значно збільшує вартість і ускладнює реформування у майбутньому» [32]. Тобто це підтверджує те, що модернізація може передувати реформуванню публічного управління.

Існує думка, що модернізація системи публічного управління в Україні можлива при застосуванні концепції електронного урядування, яка би урахувала переваги моделі New Public Management (у напрямі децентралізації) і принципи Good Governance. При цьому орієнтирами модернізації визначають задоволення потреб споживача послуг, делегування повноважень на нижні щаблі ієрархічної структури, державно-приватне партнерство і відкритість [27]. Саме суттєва зміна формату спілкування громадян та держави є визначальним чинником такої модернізації. Тому одним з результатів проведення модернізації публічного управління будуть для громадськості посилені контроль завдяки трансформації інструментів і способів взаємодії. Такі трансформації стають можливими завдяки цифровізації органів публічного управління.

Також цікавим є розгляд модернізації як реалізації ідеї сервісного публічного управління. За цією моделлю пріоритетами стають доступність, зручність, своєчасне надання адміністративних послуг і відкрита взаємодія влади та громадськості. В цьому випадку найболючішим для органів публічного управління є упорядкування їх структури під сервісні пріоритети [32]. Тому при такому підході першочерговим кроком змін є визначення профілів компетентностей публічних службовців і корегування існуючої структури органу публічного управління. Разом з тим, слід взяти до уваги, що структура певного органу влади залишається бути приналежною до публічного управління за умови передбачуваності дій органу публічного управління та можливості здійснення стандартизації роботи його підрозділів [62]. А це в свою чергу, обов'язкові умови при наданні адміністративних послуг, тому що основою є стандарти та регламенти роботи через інструменти електронного урядування.

Розглядаючи різні види модернізації (запізнювальна, наздоганяюча, синхронна і т.і.) в реаліях України передбачається, що вона буде довгостроковою в публічному управлінні, так як масштаб потребує адаптивних повільних змін.

Окрім цього, існують перестороги інституційних трансформацій, відповідно до яких може відбуватися реінтерпретація запозичених формальних правил (із-за впливу неформального контексту) або модифікація неформальних соціальних інститутів (під впливом імпортованих формальних правил).

Підсумовуючи, слід зважати, що стереотипи і цінності існуючого інституту публічного управління в Україні мають стійкість з одного боку людського фактору, а з іншого – суб'єктивну логічність функціонування виконавчої влади в минулому, тому нововведення варті для впровадження виключно за апробованими і, водночас, результативними рішеннями технічного характеру. На нашу думку, ці сформовані десятиліттями правила роботи можливо осучаснити при здійсненні поступової модернізації адміністративних процесів органів публічного управління. Така модернізація повинна мати еволюційний характер без відкидання прийнятих в попередні роки нормативно-правових актів, зокрема з питань інформатизації органів публічного управління.

Розвиток інформаційно-комунікаційних технологій, а від цього неминуче проходження цифрової трансформації суспільства, вимагає від органів публічного управління адаптування, результатом якого повинна стати діяльність орієнтована на всебічну громадську участь. За таких умов, на наше переконання, осучаснення організаційної діяльності органів публічного управління проходить через модернізацію адміністративних процесів.

Слід зауважити, що розуміння поняття «адміністративний процес» поділяється на вузьке (юридична галузь) та широке значення (управління в цілому). В управлінському значенні це регламентований порядок діяльності органів публічного управління з реалізації покладених на них функцій [2, с. 53]. Відповідно підходи до розуміння «адміністративного процесу» охоплюють діяльність судових установ (адміністративне судочинство) та органів публічного управління (організаційна та правозастосовна діяльності). Акцентуючи увагу на організаційній діяльності органів публічного управління, адміністративні процеси проходять, зокрема, в наступних складових, а саме:

у діяльності організаційно-розпорядчого (службового) характеру з виконання функціональних повноважень органів публічного управління (опрацювання організаційно-розпорядчих документів);

у діяльності з підтримання зворотного зв'язку для громадян з боку органів публічного управління (звернення громадян, запити на доступ до публічної інформації);

у сервісній діяльності органів публічного управління (адміністративні послуги).

Розглядаючи державну службу як професійну діяльність посадових осіб в органах публічного управління, слід звернути увагу на спосіб управління, а саме бюрократію. Яка характеризується наявністю в органах публічного управління висококваліфікованих фахівців – бюрократів, посадові функції яких визначені інструкціями і здійснюються за стандартами якості, субординації та раціональності однорідної роботи. Але за пройдений період, після опису Максом Вебером класичної моделі бюрократії, сформувався в суспільстві багатьох країн негативний стереотип пов'язаний з нею. Цей стереотип ґрунтувався на сформованих у громадян під час взаємодії з чиновниками уявлень про їх діяльність як затягнутої і повільної, подекуди здавалось би безрезультатної, яка зумовлює до корупційних дій.

Можливу адекватність сформованих негативних уявлень про бюрократію можна піддавати сумніву, але на цьому полі недовіри з'явилися намагання впровадити підходи менеджменту в публічне управління. Таким новими орієнтирами модернізації публічного управління стали концепції «New Public Management» та «Good Governance». Ми переконані, що вплив складових зазначених концепцій відбивається і на головних стадіях адміністративного процесу, а саме: «визначення завдання; підготовка до прийняття управлінського рішення; прийняття рішення; доведення його до адресатів та організація виконання; контроль виконання прийнятих рішень» [2, с. 53]. Цей вплив носить характер вимог щодо застосування державно-приватного партнерства, запровадження тендерних закупівель, заощадження обсягу виділеного

фінансування, залучення зацікавлених сторін до спільного вирішення визначених проблем, виконання завдань за стратегічним баченням і цілями, прозорість прийняття рішень та підзвітність органів публічного управління перед суспільством [58, с. 4151; 63]. У зв'язку з цим, особливою стороною проходження адміністративних процесів у сервісній діяльності стає надання адміністративних послуг.

На нашу думку, проблема здійснення модернізації адміністративних процесів в органах публічного управління лежить в площині між спротивом людського фактору до нововведень та тимчасовою відсутністю регламентів роботи з реалізації покладених на службовців функцій в умовах впровадженого електронного урядування. Абстрагуючись, складається враження, що «старі» адміністративні процеси конфліктують з новими інформаційно-комунікаційними технологіями.

Інструментами модернізації адміністративних процесів, ми розглядаємо, наступні технології електронного урядування: відкриті дані, електронні закупівлі, електронні послуги, електронна взаємодія, електронна ідентифікація хмарні обчислення, блокчейн в інформаційних мережах публічного управління, архітектура «Інтернету речей».

При очікуваних перспективах успішності модернізації адміністративних процесів в органах публічного управління через упровадження технологій електронного урядування в органах публічного управління, залишається поза увагою питання електронної готовності інформаційно-комунікаційної структури на регіональному та місцевому рівнях. Незнання загальної ситуації з можливого «цифрового розриву» призводитиме до неефективного проходження такої модернізації в органах публічного управління. Бо центральна влада при децентралізації передає значну частку повноважень органам публічного управління регіонального та місцевого рівнів, які тісно взаємодіють між собою в питаннях життєдіяльності населення. Результати оцінювання електронної готовності будь-якого регіону України ставатимуть визначальними при виборі

оптимальних напрямів модернізації адміністративних процесів в органах публічного управління регіонального та місцевого рівнів.

Одною з сімнадцяти цілей сталого розвитку України на період до 2030 року є «сприяння побудові миролюбного и відкритого суспільства в інтересах сталого розвитку». В цьому сприянні важлива частка залежить від діяльності органів публічного управління. Очевидно, що цифрова трансформація суспільства призводить до змін і у внутрішній діяльності органів публічного управління через їх цифровізацію. Тому стає можливим більший простір для взаємодії громадян з владою, а органи публічного управління все більше будуть схильні організовувати свою роботу центральним напрямом якої буде сервісна діяльність.

Важливо, що сервісна діяльність через надання послуг в електронному виді зменшує витрати та заощаджує час для органів публічного управління, а для громадян – розширює можливості в побудові відкритого суспільства як однієї з цілей сталого розвитку.

Основи державної політики цифрового розвитку України ґрунтуються на дванадцяти принципах, а саме: відкритості, прозорості, багаторазовості використання технологічних рішень, технологічній нейтральності і портативності даних, орієнтованості на громадян, інклюзивності та доступності, безпечності та конфіденційності, багатомовності, підтримки прийняття рішень, адміністративного спрощення, збереження інформації, оцінювання ефективності та результативності. Зокрема, принцип адміністративного спрощення «полягає в забезпеченні прискорення та спрощення адміністративних процесів шляхом їх цифрового розвитку» [18]. Але зауважимо, що інші вищезазначені принципи також стають вимогами для осучаснення згаданих адміністративних процесів, які проходять в публічному управлінні.

Слід зазначити, що в управлінському значенні «адміністративний процес» – це регламентований порядок діяльності органів публічного управління з реалізації покладених на них функцій [2, с. 53]. Робота кожного органу

публічного управління виконується у чітко окреслених межах функціональних повноважень. Вони закріплені за ними у положеннях про відповідний орган влади або його структурний підрозділ. У сьогоднішній Україні проходить реформування її державної служби, яке в попередні роки супроводжувалось оптимізацією існуючих державних структур. Проміжними результатами якого ставали скорочення та укрупнення організаційних структур органів публічного управління і навпаки. Ми допускаємо, що за таких умов може виникати ймовірність порушення станів, стадій, етапів притаманних сукупності послідовних дій, які спрямовані на виконання функціональних повноважень та на якісне надання адміністративних послуг громадянам. Окрім цього, на такий стан має свій вплив розпочата цифровізація публічного управління, що являє собою «стрибокподібний процес цифрових трансформацій публічного врядування у цифрове врядування (цифрове управління)» [36, с. 9]. Тому, на нашу думку, проблема осучаснення адміністративних процесів в органах публічного управління окреслюється з одного боку спротивом людського фактору до нововведень, а з іншого тимчасовою відсутністю регламентів роботи з реалізації покладених на службовців функцій в умовах реформування державної служби разом з впровадженням електронним урядуванням.

Позитивним прикладом гармонізації законодавства України до стандартів Європейського Союзу з питань впровадження інформаційно-комунікаційних технологій стало схвалення концепції розвитку цифрової економіки та суспільства України. Але беручи до уваги чинний “Цифровий порядок денний для Європи”, то для кожної з країн-членів Європейського Союзу залишається актуальною побудова електронного уряду, який має бути відкритим і прозорим, з можливістю обслуговування громадян і бізнесу – наданням електронних адміністративних послуг. Окрім цього, вищезазначений документ передбачає, що для ефективного надання послуг електронного уряду необхідно сприяти обміну інформацією, уникнути зайвих технічних вимог та здійснити спрощення адміністративних процесів. Тобто спрощення торкатиметься стадій адміністративних процесів, таких як: підготовка до прийняття управлінського

рішення; прийняття рішення; доведення його до адресатів та організація виконання.

Підсумовуючи, наголошуємо, що за існуючих умов пріоритетним є забезпечення органами публічного управління сервісної діяльності, у відповідності до функціональних повноважень, тому осучаснення адміністративних процесів з надання електронних адміністративних послуг повинно відбуватися через дематеріалізацію форм, спрощення процедур, усунення подвійного контролю та полегшення доступу до послуг.

Заходи модернізації адміністративних процесів в органах публічного управління регіонального та місцевого рівнів потребують залучення міжнародної технічної допомоги. Досвід проектів такої допомоги у минулих роках був суттєвим, але недостатнім. У зв'язку з цим, необхідно продовжувати практику взаємодії з урядовими і неурядовими організаціями розвинутих країн Європи та світу для розбудови України, як цифрової держави. Вважаємо, за доцільне сприяти діяльності Кабінету Міністрів України щодо співпраці з питань удосконалення надання адміністративних послуг з відповідальними донорами, а саме: Представництвом Європейського союзу в Україні, Агентством США з міжнародного розвитку (USAID), Федеральним Міністерством економічного співробітництва та розвитку Німеччини (BMZ), Департаментом закордонних справ, торгівлі та розвитку Канади (DFATD), Швейцарською агенцією з розвитку та співробітництва, а також Шведською міжнародною агенцією з розвитку і співпраці (SIDA).

Модернізація адміністративних процесів в публічному управлінні є привабливим полем для впровадження цифрових технологій, зокрема технології штучного інтелекту. Вважаємо, що впровадження штучного інтелекту в публічному управлінні потребуватиме змін у наявних адміністративних моделях організації, подекуди без людського персоналу в автономному режимі. Тому штучний інтелект як основний чинник цифрового суспільства апіорі повинен враховуватись при проектуванні та впровадженні цифрових ІКТ в органах публічного управління. Ресурси публічного управління

повинні бути направлені на виконання одного з основних завдань – надання якісних адміністративних послуг. Технологія штучного інтелекту покликана для ефективного розподілу ресурсів в органах публічного управління, а саме:

функціонування програмних ботів з надання певних інформаційних та адміністративних послуг в електронному виді;

автоматизації прийняття рішень з незначних повсякденних питань;

відповідей на шаблонні запити громадян;

налагодження гнучкості в реагуванні на надзвичайні ситуації;

прогнозування змін за визначеними показниками.

За цих умов постає питання нагальної необхідності розробки короткотермінових навчальних програм і проведення занять за тематикою електронного урядування та інформаційних технологій на етапі стажування державних службовців, під час прийому на роботу та у процесі адаптації вже працюючих державних службовців, а також фахівців органів публічного управління на базі спеціалізованих установ і центрів підвищення кваліфікації.

ВИСНОВКИ

1. Проаналізувано поняття та сутність внутрішніх процесів діяльності в органах публічного управління. Типові внутрішні процеси в органах публічного управління складаються зі станів, стадій, етапів, процедур, операцій, дій. Це пов'язано з тим, що адміністративна діяльність у державному управлінні має особливості, пов'язані насамперед із тим, що сфери державного впливу надто різноманітні, а відповідно, й внутрішні адміністративні процеси, які відбуваються в державно-управлінських суб'єктах, вирізняються залежно від необхідності вирішити певні завдання, які у переважній більшості випадків не пов'язані з отриманням прибутку установою.

2. Охарактеризовано публічне управління в умовах цифрової трансформації суспільства. Практика впроваджень інформаційно-комунікаційних технологій за попередні роки в Україні наводить на висновки, що модернізація в органах публічного управління буде наздоганяючого типу спираючись на принципах Good Governance та New Public Management. При цьому, залишається відкритим питання щодо неминучого скорочення чисельності державних службовців у зв'язку з модернізацією внутрішніх процесів діяльності. Аналіз нових концепцій управління та вплив цифрової трансформації вказує на те, що обмін досвідом впровадження інструментів на базі ІКТ має вирішальне значення для сучасного стану публічного управління в різних країнах світу.

3. Досліджено світові тенденції впровадження електронного урядування. Бажаними для представників різних країн світу стають побудова «розумних» міст і семантична модель eGov 3.0. Але при цьому, критичними технологіями електронного урядування для здійснення модернізації внутрішніх процесів в органах публічного управління є: технологія «хмари», цифрове робоче місце, мобільні сервіси (розробка додатків для смартфонів), мобільні сайти органів державної влади та місцевого самоврядування, блокчейн, взаємодія реєстрів, електронна ідентифікація.

4. Вивчено досвід адміністративної модернізації для надання електронних адміністративних послуг (на прикладі Великобританії, Естонії, Сінгапуру). Упровадження електронного урядування і відповідні від цього зміни процедур роботи в органах публічного управління за кордоном є характерними у великому ряді країн світу. Аналіз джерел свідчить про незмінність цього у найближчі роки, а саме надання електронних адміністративних послуг з використанням: технології «хмари», інформаційного порталу послуг від державних установ; відкритих даних (увага приділяється відкритим державним даним як інструменту оцінки та контролю роботи влади та держави), служб сумісної взаємодії; мобільних сервісів; електронної ідентифікації; блокчейну в інформаційних урядових мережах.

5. Окреслено складові регіональної моделі модернізації внутрішніх процесів в органах публічного управління. Еталонна регіональна модель модернізації внутрішніх процесів в органах публічного управління складається з п'яти рівнів: рівень інфраструктури (доступ до високошвидкісної мережі Інтернет), рівень підтримки рішень (система планування, виконання та моніторингу місцевого бюджету; спеціалізована інформаційно-аналітична система підтримки прийняття управлінських рішень на основі регіональної геоінформаційної системи), рівень взаємодії (система електронного документообігу; єдина система електронних звернень; веб-сайт електронних петицій), рівень оприлюднення (платформа Інтернет-порталів органів публічного управління області;), рівень надання послуг (онлайн-сервіси замовлення адміністративних послуг; електронні сервіси із надання публічних послуг на основі регіонального віртуального офісу).

6. Визначено напрями цифрової трансформації в органах публічного управління України. Заходи модернізації в органах публічного управління регіонального та місцевого рівнів потребують залучення міжнародної технічної допомоги. Досвід проектів такої допомоги у минулих роках був суттєвим, але недостатнім. У зв'язку з цим, необхідно продовжувати практику взаємодії з урядовими і неурядовими організаціями розвинутих країн Європи та світу для

розбудови України, як цифрової держави. Штучний інтелект як основний чинник цифрового суспільства апріорі повинен враховуватись при проектуванні та впровадженні цифрових сервісів в органах публічної управління. Ресурси публічного управління повинні бути направлені на виконання одного з основних завдань – надання якісних адміністративних послуг.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Авксентьева Т.Г. Інформаційне суспільство: новий образ влади в умовах техногенної цивілізації. *Вісник Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна, Серія : Питання політології*, 2013. № 1060. Вип. 23. С.10-16.
2. Адміністративний процес. *Юридична енциклопедія: у 6 т. / ред.колегія: Ю.С.Шемшученко та ін. Київ : Вид-во «Українська енциклопедія» імені М.П.Бажана, 1998. Т. 1. С. 53.*
3. Адміністративний устрій Дніпропетровської області. *Дніпропетровська обласна державна адміністрація : вебсайт. URL: <https://adm.dp.gov.ua/ua/pro-oblast/dnipropetrovshina/administrativnij-ustrij>*
4. Бандурка О.М., Тищенко М.М. Адміністративний процес : підручник для вищих навч. закл. Київ : Літера ЛТД, 2002. 288 с.
5. Великий тлумачний словник сучасної української мови / Уклад, і голов. ред. В. Т. Бусел. – Київ; Ірпінь: ВТФ «Перун», 2001. 1440 с.
6. Вільгушинський М.Й. Категорія "публічна влада" у сучасній інтерпретації: нотатки до наукової дискусії. *Наукові записки Інституту законодавства Верховної Ради України*, 2013. №3. С. 8-13.
7. Геопортал Адміністративно-територіального устрою України : вебсайт. URL: <http://atu.minregion.gov.ua/>
8. Глуховеря М.М. Апеляційне провадження в системі проваджень адміністративного судового процесу. *Форум права*, 2013. Вип. № 3. С. 114–118. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/FP_index.htm_2013_3_21
9. Грабар Н.С. Теорія раціональної бюрократії М.Вебера як архетип сучасних теорій публічного управління. *Теорія та практика державного управління*, 2016. Вип. 3. С. 37-43. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Trpdu_2016_3_8
10. Губерська Н.Л. Адміністративний процес: сучасні підходи до визначення. *Адміністративне право і процес*, 2014. № 3(9). URL: <http://applaw.knu.ua/index.php/arkhiv-nomeriv/3-9-2014>

11. Державне управління: проблеми адміністративно-правової теорії та практики / за заг. ред. В.Б. Авер'янова. Київ : Факт, 2003. 384 с.
12. Деякі питання використання доменних імен державними органами в українському сегменті Інтернету : Постанова Кабінету Міністрів України від 21.10.2015 №851. *Урядовий кур'єр*, № 205.
13. Деякі питання документування управлінської діяльності : Постанова Кабінету Міністрів України від 17.01.2018 № 55. *Урядовий кур'єр*, 2018. № 46.
14. Деякі питання електронної взаємодії державних електронних інформаційних ресурсів : Постанова Кабінету Міністрів України від 08.09.2016 № 606. *Урядовий кур'єр*, 2016. № 172.
15. Деякі питання оприлюднення публічної інформації у формі відкритих даних : Постанова Кабінету Міністрів України від 30.11.2016 № 867. *Урядовий кур'єр*, 2016. № 239.
16. Деякі питання організації електронної взаємодії державних електронних інформаційних ресурсів : Постанова Кабінету Міністрів України від 10.05.2018 № 357. *Урядовий кур'єр*, 2018. № 100.
17. Деякі питання реформування державного управління України : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 24 червня 2016 р. №474-р. URL : <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/474-2016-%D1%80/page>.
18. Деякі питання цифрового розвитку : Постанова Кабінету Міністрів України від 30.01.2019 №56. *Урядовий кур'єр*, 2019.
19. Джафарова М.В. Визначення адміністративного процесу: проблемні питання правової доктрини. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Сер. Юриспруденція*, 2015. № 13. Том 1. URL: <http://univd.edu.ua/scienceactivity/index.php?usid=130&fid=245>
20. Дизайн-система державних сайтів України : вебсайт. URL: <https://design.gov.ua/ua>
21. Дрешпак В.М. Сучасні напрями зарубіжних досліджень у сфері електронного урядування (на прикладі публікацій міжнародного журналу

Electronic Government). *Аспекти публічного управління*, 2017. Вип. 5(5-6). С.17-26. DOI: 10.15421/15201713.

22. Дрешпак В.М., Липовська Н.А. Добровільне об'єднання територіальних громад: зміст та алгоритм проходження основних етапів. *Аспекти публічного управління*, 2015. № 4. С. 45–54. URL : http://nbuv.gov.ua/UJRN/aplup_2015_4_8

23. e-Естонія : вебсайт. URL: <https://www.e-estonia.com/>

24. Енциклопедичний словник з державного управління / уклад. : Ю.П.Сурмін, В.Д.Бакуменко, А.М.Михненко та ін. ; за ред. Ю.В.Ковбасюка, В.П.Трощинського, Ю.П.Сурміна. Київ : НАДУ, 2010. 820 с.

25. Енциклопедія державного управління: у 8 т. / НАДУ при Президентові України; наук.-ред.колегія: Ю.В.Ковбасюк та ін. Київ : НАДУ, 2011. Том 1.

26. Етимологічний словник української мови: В 7 т. : АН УРСР. Ін-т мовознавства ім. О. О. Потебні / редкол. О. С. Мельничук (головний ред.) та ін. Київ : Наукова думка, 1983.

27. Забейворота Т.В. Сучасна концепція е-врядування як основа модернізації системи державного управління. *Актуальні проблеми державного управління*, 2017. № 1. С. 35-42. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/apdy_2017_1_7

28. Зарічний О.А. Публічна влада та участь громадян: юридичне трактування. *Митна справа*, 2015. № 4(2). С. 141-146.

29. Квітка С.А., Соколовська О.О. Електронне врядування як інноваційний механізм взаємодії влади, бізнесу та громадянського суспільства: зарубіжний досвід та передумови розвитку в Україні. *Аспекти публічного управління*, 2015. Вип. 3(9). С.26-34. DOI: 10.15421/151569.

30. Кирий С.Л. Адміністративна діяльність як структурно-функціональний компонент державного управління. *Державне управління та місцеве самоврядування*, 2009. Вип. 1(1). С. 59–67. URL: <http://www.dridu.dp.ua/vidavnictvo/2009/2009-01%281%29/Kiriy.pdf>

31. Кодекс адміністративного судочинства України. *Відомості Верховної Ради України*, 2005. № 35-36, 37. С. 446. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/2747-15/page>
32. Козак В.І. Модернізація публічного управління в Україні на засадах сервісної моделі. *Публічне адміністрування: теорія та практика*, 2017. Вип. 2. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Patp_2017_2_6
33. Коломоєць Т.О. Визначеність поняття «адміністративний процес» – умова ефективності нормопроектної та правозастосовної (в тому числі судової) діяльності. *Слово національної школи суддів України*, 2012. Вип. №1(1). С. 153-160. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/cln_2012_1_18
34. Кононенко О.В. Аналіз змін законодавства про прокуратуру та адміністративний процес. *Слово національної школи суддів України*, 2013. Вип. №1(2). С. 119-128. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/cln_2013_1_15
35. Конституція України. *Відомості Верховної Ради України*, 1996. № 30.
36. Куйбіда В.С., Карпенко О.В., Наместнік В.В. Цифрове врядування в Україні: базові дефініції понятійно-категоріального апарату. *Вісник Національної академії державного управління при Президентові України. Серія : Державне управління*, 2018. № 1. С. 5-10.
37. Кунєв Ю.Д. Адміністративний процес: проблеми визначення сутності та змісту. *Публічне право*, 2013. № 2(10). С. 51-56.
38. Міністерство юстиції Естонської республіки : вебсайт. URL: <https://www.riigiteataja.ee/>
39. Про адміністративні послуги : Закон України від 06.09.2012 № 5203-VI. *Відомості Верховної Ради України*, 2013. № 32. С. 1705.
40. Про додаткові заходи щодо забезпечення відкритості у діяльності органів державної влади : Указ Президента України 01.08.2002 №683/2002. *Голос України*, 2002. № 141.
41. Про доступ до публічної інформації : Закон України від 13.01.2011 № 2939-VI. *Відомості Верховної Ради України*, 2011. № 32. С. 1491.

42. Про електронні довірчі послуги : Закон України від 05.10.2017 № 2155-VIII. *Відомості Верховної Ради України*, 2017. № 45. С. 5.
43. Про електронні документи та електронний документообіг : Закон України від 22.05.2003 № 851-IV. *Відомості Верховної Ради України*, 2003. № 36.
44. Про інформацію : Закон України від 02.10.1992 №2657-XII. *Відомості Верховної Ради України*, 1992. № 48.
45. Про основні засади забезпечення кібербезпеки України : Закону України від 05.10.2017 № 2163-VIII. *Відомості Верховної Ради*, 2017, № 45, ст.403.
46. Про першочергові завдання щодо впровадження новітніх інформаційних технологій : Указ Президента України від 20.10.2005 № 1497/2005. *Урядовий кур'єр*, 2005. № 207.
47. Про пілотний проект електронного урядування (Дн.обл).
48. Про Порядок оприлюднення у мережі Інтернет інформації про діяльність органів виконавчої влади : Постанова Кабінету Міністрів України від 04.01.2002 № 3. *Урядовий кур'єр*, 2002. № 11.
49. Про систему електронного документообігу. *ТОВ «Новатум»* : вебсайт. URL : <http://novatum.com.ua/ua/prod/sistema-elektronного-dokumentoooborota/>
50. Про схвалення Концепції розвитку електронного урядування в Україні : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 20.09.2017 № 649-р. *Урядовий кур'єр*, 2017. № 181.
51. Пузирний В.Ф. Розуміння та значення адміністративної діяльності в державному управлінні. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер. Юридичні науки*, 2014. Випуск 6-1. Том 3. С. 30-33. URL: [http://www.lj.kherson.ua/2014/pravo06/part_3/6\(1\)-3.pdf](http://www.lj.kherson.ua/2014/pravo06/part_3/6(1)-3.pdf)
52. Тернушак М.М. Щодо сучасного трактування адміністративного процесу. *Порівняльно-аналітичне право*, 2015. № 3. С. 177–180. URL: http://www.pap.in.ua/3_2015/54.pdf

53. Digital Agenda for Europe. *European Commission* : website. URL : <http://ec.europa.eu/digital-agenda/digital-agendaeurope>
54. Digital Agenda: Commission outlines action plan to boost Europe's prosperity and well-being. *European Commission* : website. URL : http://europa.eu/rapid/press-release_IP-10-581_en.htm?locale=en
55. Dufva T., Dufva M. Grasping the future of the digital society. *Futures*, 2019. Vol. 107. P. 17-28. DOI: 10.1016/j.futures.2018.11.001.
56. Dunleavy P., Margetts H., Bastow S., Tinkler J. Digital Era Governance: IT Corporations, the State, and E-Government. New York: Oxford University Press, 2007. P.289.
57. Dutton W.H. Information Society. *Encyclopedia of International Media and Communications*, 2003. P. 407-418.
58. Farazmand A. Global Encyclopedia of Public Administration, Public Policy, and Governance. *Springer*, 2018. 6214 p.
59. Floridi L. The Fourth Revolution: How the Infosphere is Reshaping Human Reality. *Oxford University Press*, 2014. 248 p.
60. International Journal of Electronic Government Research. *IGI Global* : website. URL: <https://www.igi-global.com/journal/international-journal-electronic-government-research/1091>
61. International Journal of Public Administration in the Digital Age. *IGI Global* : website. URL: <https://www.igi-global.com/journal/international-journal-public-administration-digital/70583>
62. Mintzberg H. Structure in fives: designing effective organizations. *Prentice-Hall*, 1983. 312 p.
63. What is Good Governance? (2006). *United Nations Economic and Social Commission for Asia and the Pacific* : website. URL: <https://www.unescap.org/sites/default/files/good-governance.pdf>