

ХМЕЛЬНИЦЬКА ОБЛАСНА РАДА  
ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ УПРАВЛІННЯ ТА ПРАВА  
ІМЕНІ ЛЕОНІДА ЮЗЬКОВА  
(повне найменування вищого навчального закладу)

ФАКУЛЬТЕТ УПРАВЛІННЯ ТА ЕКОНОМІКИ  
(повне найменування інституту, факультету)

Кафедра: публічного управління та адміністрування  
(повна назва кафедри)

# МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА

на тему: «Модернізація публічного управління за  
умов цифровізації»

Виконав: студент магістратури за  
спеціальністю 281 Публічне  
управління та адміністрування заочної  
форми навчанням Малюта О. В.

Керівник: Фасолько Т. М., доцент  
кафедри, кандидат економічних наук,  
доцент

Рецензент: \_\_\_\_\_

## Анотація

**Малюта О. В. Модернізація публічного управління за умов цифровізації.** – Рукопис.

У магістерській роботі запропоновано розв'язання актуального наукового завдання, яке полягає в теоретичному обґрунтуванні й розробленні практичних рекомендацій щодо модернізації публічного управління за умов цифровізації на регіональному рівні.

Для цього розкрито зміст поняття цифровізація, під яким пропонується розуміти процес еволюції економічних, соціальних, виробничих, техніко-технологічних, організаційних, управлінських та інших відносин усередині суспільства, зміна їх суб'єктивно-об'єктивної орієнтованості, викликана розвитком інформаційно- комунікаційних (цифрових) технологій.

Визначено організаційні механізми впровадження електронного документообігу у місцевих органах влади, до яких належать механізми інформаційної підтримки таких процесів шляхом впровадження функцій контролю за проходженням документів та виконанням рішень вищих органів, технологічної підтримки – через введення систем електронного документообігу з різною функціональністю та на різній архітектурно-технологічній бази.

Доведено, що переведення управлінських функцій в інформаційне середовище дозволить владним структурам активно взаємодіяти з іншими відомствами і набагато швидше та ефективніше вирішувати не лише поточні оперативні завдання, а й втілювати в життя довгострокові програми та проекти, максимально використовуючи весь спектр можливостей, які стануть доступними в результаті інформатизації публічного управління.

**Ключові слова:** публічне управління, цифровізація, організаційний механізм, інформаційно-комунікаційні технології, місцеві органи влади.

## Summary

**Malyuta O.V. Modernization of public administration under conditions of digitalization. - Manuscript.**

The master's thesis proposes the solution of a topical scientific problem, which consists in the theoretical substantiation and development of practical recommendations for the modernization of public administration in the context of digitalization at the regional level.

To do this, the meaning of the concept of digitalization, which is proposed to understand the process of evolution of economic, social, industrial, technological, organizational, managerial and other relations within society, change their subjective and objective orientation caused by the development of information and communication (digital). ) technologies.

Organizational mechanisms for implementing electronic document management in local authorities are identified, which include mechanisms for information support of such processes through the introduction of control over the passage of documents and implementation of decisions of higher authorities, technological support - through the introduction of electronic document management systems with different functionality and different architectural and technological base. .

It is proved that the transfer of management functions in the information environment will allow the authorities to actively interact with other agencies and much faster and more efficiently solve not only current operational tasks, but also implement long-term programs and projects, making full use of full opportunities. informatization of public administration.

**Key words:** public administration, digitalization, organizational mechanism, information and communication technologies, local authorities.

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ МОДЕРНІЗАЦІЇ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ .....	8
1.1. Цифровізація економіки: нові можливості та перспективи .....	8
1.2. Особливості моделей модернізації публічного управління .....	16
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ МЕХАНІЗМІВ ВПРОВАДЖЕННЯ ЕЛЕКТРОННОГО ДОКУМЕНТООБІГУ У МІСЦЕВИХ ОРГАНАХ ВЛАДИ.....	26
2.1. Розвиток організаційного механізму електронного документообігу у місцевих органах влади .....	26
2.2. Інноваційні технології розвитку електронного документообігу у місцевих органах влади .....	34
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ПІДХОДІВ ДО ОЦІНКИ ЕФЕКТИВНОСТІ ЦИФРОВІЗАЦІЇ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ.....	46
3.1. Трансформація публічного управління в умовах цифровізації .....	46
3.2. Модель оцінки ефективності цифровізації публічного управління на регіональному рівні .....	58
ВИСНОВКИ.....	65
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	68

## ВСТУП

**Актуальність теми.** Цифрові технології в сучасних умовах активно проникають у всі сфери соціально-економічної системи. Не є винятком і публічне управління. Синергетичний потенціал соціальних, мобільних, «хмарних» технологій, а також технологій аналізу даних та «Інтернету речей» сукупно здатні призвести до кардинальних трансформаційних змін у публічному управлінні в Україні, спрямованому на підвищення його ефективності. Саме тому в умовах становлення «цифрових» ринків та економік, розвитку «електронної держави» необхідні інвестиції в інформаційно-комунікаційні технології. Їх активне впровадження в практику дозволить використовувати нові моделі взаємодії та обслуговування, підвищити дієвість систем менеджменту та публічного управління.

Перспективи сталого розвитку України безпосередньо пов'язані з забезпеченням збалансованого та ефективного функціонування механізмів публічного управління на всіх рівнях динамічно змінних умовах цифровізації всіх соціально-економічних процесів. Одним із дієвих засобів підвищення ефективності публічного управління в таких умовах є впровадження електронного управління та його інструментів (електронний документообіг, надання державних та муніципальних послуг в електронному вигляді, електронні петиції тощо) у діяльність органів публічного управління. Особливо актуальними є ці питання для місцевих органів влади, рівень проникнення інформаційно-комунікаційних та цифрових технологій діяльність яких в нашій країні поки що недостатній.

Технології електронного управління використовуються майже у всіх країнах світу, однак чіткі критерії оцінки їх ефективності у публічному секторі поки що не вироблені. Отже, збалансована та достовірна оцінка ефективності цифровізації публічного сектора з можливістю адаптації до різних рівнів управління є необхідною складовою успішного розвитку

цифровізації публічного управління. Особливо важлива така система оцінки для вітчизняного публічного сектору.

Теоретичні засади вивчення особливостей публічного управління досліджували вітчизняні та іноземні науковці: В. Бакуменко, К. Ващенко, А. Дегтярь, С. Домбровська, Ю. Ковбасюк, С. Майстро, Н. Нижник, О. Петроє, С. Телешун, Е. Щепанський тощо.

Дослідженню питань цифрової трансформації соціально-економічних процесів, у тому числі в публічному управлінні, присвячені праці таких вчених, як О.В. Бабкін, А.А. Бєлєвцев, Ю.В. Вертакова, А.В. Кешелава, В.А. Плотніков, Н.В. Сироткіна, Т.О. Товстих, О.В. Шкарупета, К.В. Якушенко та ін.

Водночас, підкреслюючи вагомість теоретико-методологічних та практичних здобутків щодо модернізації публічного управління за умов цифровізації, слід зазначити, що недостатнє вивченими є питання оцінки та підвищення ефективності цифровізації системи публічного управління на регіональному рівні, що стримує здійснення практичних рекомендацій у цій області.

**Мета та завдання роботи.** Метою магістерської роботи є обґрунтування теоретичних засад і розробка практичних рекомендацій щодо модернізації публічного управління за умов цифровізації.

Для досягнення поставленої мети в роботі були визначені та вирішені такі **завдання**:

- з'ясувати сутність цифровізації економіки, нові можливості та перспективи;
- визначити особливості моделей модернізації публічного управління;
- провести аналіз функціонування організаційного механізму електронного документообігу у місцевих органах влади;
- визначити інноваційні технології розвитку електронного документообігу у місцевих органах влади;

– удосконалити підходи до оцінки ефективності цифровізації публічного управління;

– запропонувати модель оцінки ефективності цифровізації публічного управління на регіональному рівні.

**Об’єктом дослідження** є суб’єкти публічного управління регіонального рівня.

**Предмет дослідження** – організаційно-управлінські відносини, що виникають у процесі цифровізації публічного управління на регіональному рівні.

**Методи дослідження.** В магістерській роботі використані загальнонаукові та спеціальні методи, які дозволили обґрунтувати напрями модернізації публічного управління за умов цифровізації на регіональному рівні.

Для розв’язання визначених завдань використовувалися такі методи дослідження: логічного аналізу (під час розкриття сутності та ознак цифровізації економіки); структурно-функціонального аналізу (для вивчення особливостей моделей модернізації публічного управління); порівняльного аналізу (для вивчення інноваційних технологій розвитку електронного документообігу у місцевих органах влади); індукції та моделювання (для удосконалення моделі оцінки ефективності цифровізації публічного управління на регіональному рівні) тощо.

*Інформаційною базою дослідження* є наукова вітчизняна і зарубіжна література з теми дослідження, нормативно-правові акти України, міжнародні правові акти, аналітичні та звітні документи.

**Практичне значення одержаних результатів.** Основні теоретичні положення магістерської роботи доведено до рівня конкретних концептуальних і практичних висновків, пропозицій та рекомендацій щодо модернізації публічного управління за умов цифровізації на регіональному рівні.

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ МОДЕРНІЗАЦІЇ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ

#### 1.1 Цифровізація економіки: нові можливості та перспективи

Світ вступив у нову епоху цифрової глобалізації, яка визначається безперервними потоками даних, що містять інформацію, знання, ідеї та інновації. Розвинені країни, завершивши індустріалізацію, успішно переводять у «цифру» економіки, прискореними темпами розвиваючи інноваційні технології, де домінує штучний інтелект, автоматизація та цифрові платформи.

Розвиток вітчизняного суспільства, створення нових та модернізація існуючих технологій зумовлюють необхідність змін у «звичайній» діяльності суб'єктів господарювання. Все це значно актуалізувало сферу досліджень для вчених та практиків, викликану стрімким розвитком та поширенням інформаційно-комунікаційних та цифрових технологій. Вищезгадані технології виступають фундаментом цифрової економіки, інтерес до формування та розвитку якої посилюється з кожним роком не лише світовим, а й вітчизняним співтовариством. Реалізація інформаційно-комунікаційних можливостей та переваг новітніх технологій, необхідність отримання провідних позицій та зміцнення конкурентоспроможності секторів економіки у глобальному цифровому світі вимагають від держави зваженої політики щодо цифровізації, лібералізації регулювання, адаптації нормативної бази, стимулювання інвестицій для просування цифрової економіки, враховуючи власні традиції та спираючись на наукову основу теорій та концепцій економічного розвитку.

Цифрова трансформація економік світу, процесів виробництва та надання послуг є однією з передових тенденцій, яку досліджують вчені,

винахідники, журналісти та практики. Проблематика виявлення основних драйверів цифровізації економіки та їх значення для суспільного розвитку розкривається у наукових працях відомих зарубіжних учених, серед яких виділимо роботи Б. Ван Арка, Д. Енгельбарта, Дж. Ліклайдера, Р. Ліпсі, Д. Стігліца та ін. Обґрунтовані ідеї щодо цифровізації економік висловлювали західні журналісти та практики – В. Айзексон, Дж. Вейлз, Б. Гейтс.

Водночас зауважимо, що багатогранність, багатоаспектність та дискусійність окремих питань цифровізації зумовлює необхідність подальших досліджень впливу інформаційно-комунікаційних (цифрових) технологій на соціально-економічний розвиток України.

Деякі вчені та практики рекомендують використовувати термін «цифровізація» як омонім, оскільки наведена категорія досить багатогранна і має значну кількість трактувань. Загальною метою процесів цифровізації економіки є перебудова виробництва, у більш гнучке і пристосоване до реалій сьогодення, що підвищує конкурентоспроможність держави у «цифровому світі». Цифровізація є засобом отримання очікуваного результату, що відповідає вимогам та потребам суспільства та влаштовує виробників та власників бізнесу у можливостях отримання високих прибутків.

Суб'єкти господарювання, які мають на меті перейти на «цифрові» рейки повинні фокусуватися на автоматизації виробничих та управлінських процесів, з метою підвищення ефективності функціонування. Підприємство, що наголошує на «цифровізації», має націлюватися на дієву віддачу від цих процесів, за рахунок вищої залученості співробітників до процесів прийняття управлінських рішень.

Цифровізація економіки трактується Т. Юдіною та І. Тушкановим у вузькому та широкому значенні: у вузькому значенні - створення на різних рівнях економіки (глобальному, мега, макро, мезо, мікро, нано) інформаційно-цифрових платформ і операторів, які дозволяють вирішувати

різні завдання, у тому числі стратегічні: розвиток медицини, науки, освіти, транспорту, нової індустріалізації, державного регулювання економіки тощо; у широкому сенсі – зміна природи виробничих чи економічних відносин, зміна їх суб'єктивно-об'єктивної орієнтованості [1] .

В.А. Плотніков пропонує використовувати термін «цифровізація», як ширший, порівняно з «цифровою економікою». Цифровізація, у розумінні автора, – «це процес впровадження цифрових технологій генерації, обробки, передачі, зберігання та візуалізації даних у різні сфери людської діяльності, а не тільки в економіку». З цих позицій цифровізація – ширший феномен, порівняно з «цифровою економікою» [2]. Також вчений звертає увагу на відмінність цифровізації та інформатизації, яка лежить у технологічній площині. Цифровізацію автор визначає, як «сучасний етап розвитку інформатизації, що відрізняється переважним використанням цифрових технологій генерації, обробки, передачі, зберігання та візуалізації інформації, що обумовлено появою та поширенням (у тому числі підвищенням економічної та фізичної доступності) нових технічних засобів та програмних рішень» [2].

Українські вчені В.І. Ляшенко та О.С. Вишневський розглядають процес цифровізації з позиції поділу економіки на три сектори (первинний – сільське господарство та видобуток корисних копалин, вторинний – промислове виробництво, третинний – послуги), і принциповою відмінністю є не стільки збільшення частки третинного сектора або появи та розширення нового (цифрової економіки) , а радикальне перетворення всіх трьох вже існуючих секторів [4]. Позиція цих вчених тісно корелює з ідеями, закладеними К. Кларком і Ж. Фурастьє в теорії постіндустріального суспільства, в якій поділ суспільного виробництва також ділився на три сектори за схожим принципом. Вчені відзначали, що в майбутньому стрімко зростатиме частка третинного сектора економіки (сфера послуг) порівняно з сільським господарством та промисловістю [5].

Дослідницька та консалтингова компанія, що спеціалізується на ринках інформаційних технологій Gartner (штаб-квартира - Коннектикут, США) визначає цифровізацію як «використання цифрових технологій для зміни бізнес-моделі та надання нових можливостей для отримання доходів та створення вартості, процес переходу до цифрового бізнесу»<sup>13</sup>, що дещо відрізняється від трактування цифровізації в академічних та наукових колах, оскільки практики фокусуються саме на зміні бізнес-моделей, а не на соціальних взаємодіях чи трансформаціях.

У сучасній енциклопедії інформатики та технологій цифровізація трактується як «інтеграція цифрових технологій у повсякденне життя суспільства шляхом оцифрування всього, що можна оцифрувати. Цифровізація означає комп'ютеризацію систем та робочих місць для більшої легкості та доступності» [9].

Цифровізація виробничих чи управлінських процесів не обмежується звичайною автоматизацією внутрішніх процесів підприємства, оскільки передбачає переведення частини роботи персоналу на програмне забезпечення. За рахунок цифровізації робочих процесів підприємства зменшують кількість дій, необхідних для виконання завдань, скорочується паперова робота, значно зменшується кількість помилок і підвищується продуктивність праці персоналу. Збереження звичайних алгоритмів роботи у незмінному вигляді може призвести до відставання від конкурентів, яке у подальшому ліквідувати буде дуже проблематично.

Диференціація авторського розуміння багатогранності трактування категорії «цифровізація» розглядається з чотирьох позицій - держави, науковців, практиків (підприємців) та суспільства (Рис. 1.1), оскільки тлумачення наведеного вище поняття значно видозмінюється залежно від сфери його застосування, категорій осіб, які давали визначення та кінцевої мети надання.

З наукової точки зору (зазвичай у науковому співтоваристві немає єдності в цьому питанні) цифровізація – це процес еволюції економічних, соціальних, виробничих, техніко-технологічних, організаційних, управлінських та інших відносин усередині суспільства, зміна їх суб'єктивно-об'єктивної орієнтованості, викликана розвитком інформаційно-комунікаційних (цифрових) технологій.

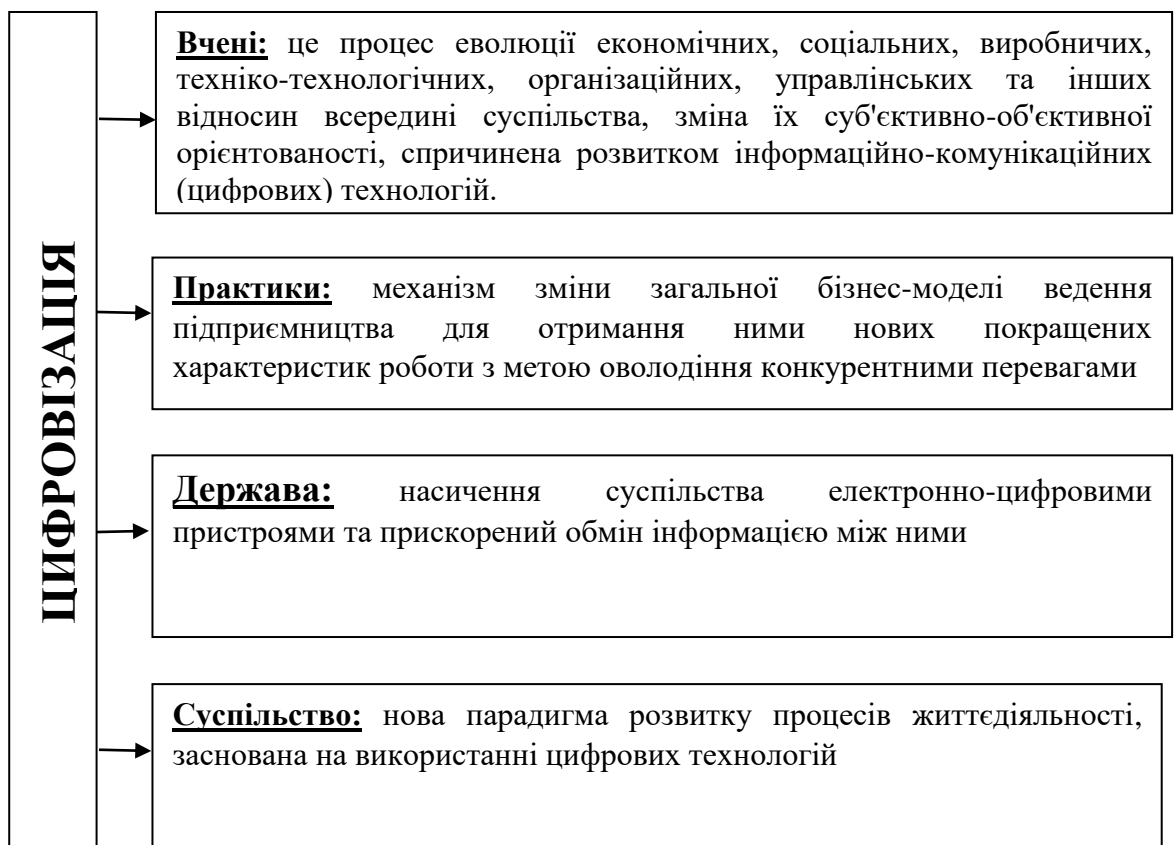


Рисунок 1.1 – Тракткування категорії «цифровізація» з різних точок зору  
Примітка. Систематизовано автором.

Для переважної більшості практиків та бізнесменів, цифровізація - це механізм зміни загальної бізнес-моделі ведення підприємництва для отримання ними нових покращених характеристик роботи з метою оволодіння конкурентними перевагами, створення додаткової вартості та підвищення ефективності існуючих бізнес-процесів.

Державні органи влади трактують цифровізацію як фізичне насичення суспільства електронно-цифровими пристроями та прискорений обмін

інформацією між ними, які дозволяють поступово стерти межу між віртуальним та фізичним світом.

Суспільство бачить у цифровізації абсолютно нову парадигму розвитку процесів життєдіяльності, засновану на повсякденному та повсюдному використанні цифрових технологій, що забезпечує оперативність обміну даними та швидкість доступу до інформації та баз знань.

Проведений аналіз наукової літератури дозволяє стверджувати, що специфіка трактування категорії «цифровізація» безпосередньо залежить від суб'єкта надання визначення, що викликає неоднозначність трактування поняття, яке вивчається, і підкреслює дискусійність окремих положень і тверджень. Значна кількість англomовних наукових праць, пов'язаних з розвитком та функціонуванням цифрової економіки, акцентує увагу на впливі цифровізації на ефективність функціонування економічної системи взагалі та виявленні механізмів та наслідків її впливу на сталий розвиток окремих країн, регіонів, підприємств [12, 13].

Ми переконані в тому, що процес цифровізації не є самоціллю підприємства, регіону чи держави, а є лише інструментом досягнення мети сталого розвитку. Процес цифровізації економіки базується на узагальненні наявного практичного досвіду та сформульований у вигляді основних положень, обставин, вимог та практик, які покладені в його основу, тобто сукупності загальноновизнаних правил, які є фундаментом (необхідною умовою) впровадження вищезгаданого процесу у повсякденне життя суб'єктів господарювання. Основні принципи цифровізації економіки та суспільства представлені на Рис. 1.2.

Принципи цифровізації економіки - основні закони, положення та рушійні сили просування інформаційно-комунікаційних технологій у повсякденне життя держави, підприємств та соціуму. Єдиним фундаментальним принципом цифровізації є ідея покращення процесів життєдіяльності людей за рахунок застосування сучасних технологій у різних

сферах суспільного життя. Основою діяльності економічних суб'єктів, що функціонують з використанням основних принципів цифровізації є необхідність задоволення суспільних потреб найефективнішим – цифровим способом.



Рисунок 1.2 – Принципи цифровізації економіки та суспільства

Примітка. Складено автором.

Цифровізація стрімко проникає в повсякденне життя людей, надаючи нові можливості для всіх секторів економіки країни у розрізі модернізації методів роботи та управління, змінюючи виробничі процеси, канали реалізації та способи взаємодії з постачальниками та покупцями.

Досягнення позитивного ефекту від цифровізації на рівні держави потребує інституційного втручання влади у процеси формування необхідної нормативно-правової бази (робота над удосконаленням чинного

законодавства), використання держорганами хмарних технологій, здатність відповідати вимогам часу. Цифрова трансформація економіки та державного управління відбувається переважно з використанням електронних каналів взаємодії для зниження транзакційних витрат, оскільки звичайні відносини замінюються електронним аналогом. Ці зміни мають супроводжуватись трансформацією класичних інститутів для підвищення рівня довіри до електронної сфери.

Цифровізація реального сектора економіки зміцнить конкурентні позиції вітчизняних підприємств за рахунок підвищення продуктивності праці, ефективності управління, прискореної автоматизації виробничих процесів, безпеки виробництва та зробить галузі вітчизняної економіки більш привабливими для інвестицій.

Цифровізація процесів управління підприємствами та автоматизація прийняття рішень дозволяють знизити витрати на адміністративний персонал та підвищити ефективність управління організацією. Цифрові системи управління та системи збору та аналізу даних за останні 15-20 років міцно закріпилися у бізнес-середовищі, окресливши відповідні цифрові драйвери для підприємств. Використання автоматичного збору та аналізу даних, індустріальні IoT (Інтернет речей) сенсори, об'єднані платформи управління підприємствами, системи машинного навчання для прийняття оптимальних рішень та ін. впроваджуються та вдосконалюються на більшості великих підприємств та корпорацій. Цифровізація дозволяє знизити ризики в управлінні та нівелювати неповноту інформації після прийняття рішень. За дотримання норм інформаційної безпеки цифровізація здатна забезпечити зростання ефективності всіх управлінських процесів.

Переваги від цифровізації для суспільства очевидні, оскільки користувачами цифрових продуктів та послуг виступає саме населення, яке має можливість отримувати швидкісний доступ до Інтернету, інформації та баз знань, роблячи наше життя більш комфортним та зручним, тобто

відповідаючій реаліям. Таким чином, позитивного ефекту від цифровізації економіки не доведеться довго чекати. Відмовляючись від паперових процесів та переводячи в «цифру» складові елементи своєї роботи, підприємства зможуть зменшити кількість кроків, які раніше були необхідні для функціонування, покращити терміни виконання робіт, значно підвищити ефективність своєї діяльності і, зрештою, знизити експлуатаційні витрати. Цифровізація економіки допоможе суспільству створити надійне цифрове середовище, оптимізувати та масштабувати операції, зробити їх послідовними та безпечними.

За рахунок цифровізації стає можливим прискорено розвивати інновації, підтримувати стартапи, навчати всіх охочих до основ програмування, впроваджувати цифрові технології в галузі економіки. Реалізація всіх вищезгаданих умов дозволить підвищити продуктивність функціонування всієї економічної системи держави та отримати додаткові конкурентні переваги у сучасних умовах.

## **1.2 Особливості моделей модернізації публічного управління**

У сучасному глобалізованому і одночасно диференційованому суспільстві використання сучасних та адаптивних моделей публічного управління стає найважливішим завданням та способом вирішення проблем. Формування публічного управління відповідно до вимог часу є одним із головних інструментів затвердження сучасних моделей управління, що передбачає: необхідність зміни бюрократичних механізмів соціально-орієнтованими ринковими відносинами; сучасні методи роботи у команді; постановки та реалізації цілей; орієнтованість на надання послуг громадянам; цінності меритократичності та автономності на держслужбі.

Представники школи наукового (класичного) менеджменту, а саме: Л. Уайт, Ф. Тейлор, Дж. Муні, Ф. та Л. Гілберт, Г. Емерсон, Г. Форд вважали,

що система публічного управління повинна орієнтуватися на досягненні поставленої мети з максимальною ефективністю за мінімальних витрат. Для них було характерне визнання існування найтіснішого зв'язку між теорією публічного адміністрування та наукою управління приватними підприємствами.

Революційні зміни в інформатиці та комп'ютерних технологіях, бурхливе зростання інформаційних та комунікаційних технологій, цифровізація, обмеженість ресурсів публічної влади при суттєвому зростанні попиту на публічні (державні та муніципальні) послуги, динамічний розвиток суспільної думки та суспільної свідомості населення, активно прогресуючі зміни в економічній, соціальній та політичній сферах актуалізували необхідність зміни парадигми публічного управління за сучасною «традиційною» моделлю на іншу, більш демократичну та ефективну, але при цьому менш затратну.

Як свідчить світова практика, лише інноваційний розвиток системи публічного управління є необхідною складовою забезпечення ефективності політичного розвитку, а також важливим елементом конкурентоспроможності національної економіки та всіх інших сфер життєдіяльності суспільства. З цією метою доцільно охарактеризувати онтологічні особливості моделей громадського та державного управління. М. Вебера, У. Вільсона, А. Файоля, Р. Саймона можна розглядати як таких, які запропонували базову модель публічного адміністрування – Old Public Management, суть якої можна розкрити такими положеннями:

- розподіл праці, заснований на функціональній спеціалізації;
- чітко зафіксовано ієрархію авторитетності;
- система правил, з допомогою якої встановлюються права та обов'язки посадових осіб;
- система способів подолання робочих ситуацій (стандартизація процесів);

- знеособлений характер відносин для людей;
- заохочення чи просування по службі на основі професійної компетентності та на основі принципів службової кар'єри;
- принцип відповідності вимогам ведення ділової документації.

Old Public Management – класична бюрократична форма організації, описана Максом Вебером як ідеальний тип раціональної форми правління з урахуванням принципу правотворчості, відрізняється високим рівнем прогнозованості як для політики в цілому, так і для громадян (табл. 1.1). На думку Оуена Хьюза, це пов'язано з тим, що традиційна модель публічного управління залишалася протягом тривалого часу найчастіше і широко застосовується, а також найбільш ефективною моделлю державного та публічного управління [15].

Проте в останні десятиліття простежуються тенденції у формуванні нових підходів до побудови моделей публічного управління, які враховують реорганізацію органів влади, здійснюючих публічне управління, підвищення продуктивності їх діяльності, розширення кола наданих ними публічних послуг та виконуваних публічних функцій з одночасним скороченням використовуваних ресурсів, інтеграцію нових технологій та створення управлінських структур.

Теоретичні основи нової, пізнішої, моделі публічного адміністрування - New Public Management (табл. 1.1), заснованої на теорії громадського вибору (public choice) та теорії менеджменту, враховують реформаторську концепцію:

- за теорією public choice, яка передбачає обмеження впливу бюрократії на політику шляхом підвищення конкурентного тиску на сферу публічного управління і тим самим – посилення позиції громадян та політики в цілому;
- на основі теорії менеджменту, що передбачає розширення свободи дій бюрократії шляхом скасування обмежень та посилення економічних стимулів [17].

Таблиця 1.1

## Порівняльні особливості моделей публічного управління

	Old Public Administration	New Public Management	New Public Service
Первинні теоретичні та гносеологічні основи	Політична теорія, соціальні та політичні коментарі, доповнені соціальною наукою	Економічна теорія, складніший діалог, заснований на позитивістській науці	Демократична теорія, різні підходи до знання, включаючи позитивні, інтерпретуючі та критичні
Переважаюча раціональність та пов'язані з нею моделі людської поведінки	Синоптична раціональність, «адміністративна людина»	Технічна та економічна раціональність, «економічна людина» або егоїстична людина, яка приймає рішення	Стратегічна чи формальна раціональність, кілька тестів на раціональність (політична, економічна та організаційна)
Поняття суспільного інтересу	Суспільний інтерес визначається політично і відображається у законі	Суспільний інтерес є сукупністю індивідуальних інтересів.	Суспільні інтереси – це результат діалогу про спільні цінності
Кому відгукуються державні службовці	Клієнти та учасники	Клієнти	Громадяни
Роль держави	«Гребля» (розробка та реалізація політики, зосередженої на єдиній, політично визначеній меті)	Рульове управління (діє як каталізатор для розкриття ринкових сил)	Служіння (ведення переговорів та посередництво в інтересах громадян та громадських груп, створення спільних цінностей)

Примітка. Складено автором на основі результатів С. Озборна [16]

Модель Good Governance передбачає, що публічне управління будується на основі поділу влади, реалізації народовладдя, виборності та змінності вищих посадових осіб, підзвітності інститутів виконавчої влади суспільству, політичного плюралізму. На відміну від практики публічного управління на основі ієрархії та функціонального виконання наказів, визначальними особливостями нової концепції стають розуміння та договір. Йдеться про зміни у відносинах між громадянським суспільством та органами влади [21].

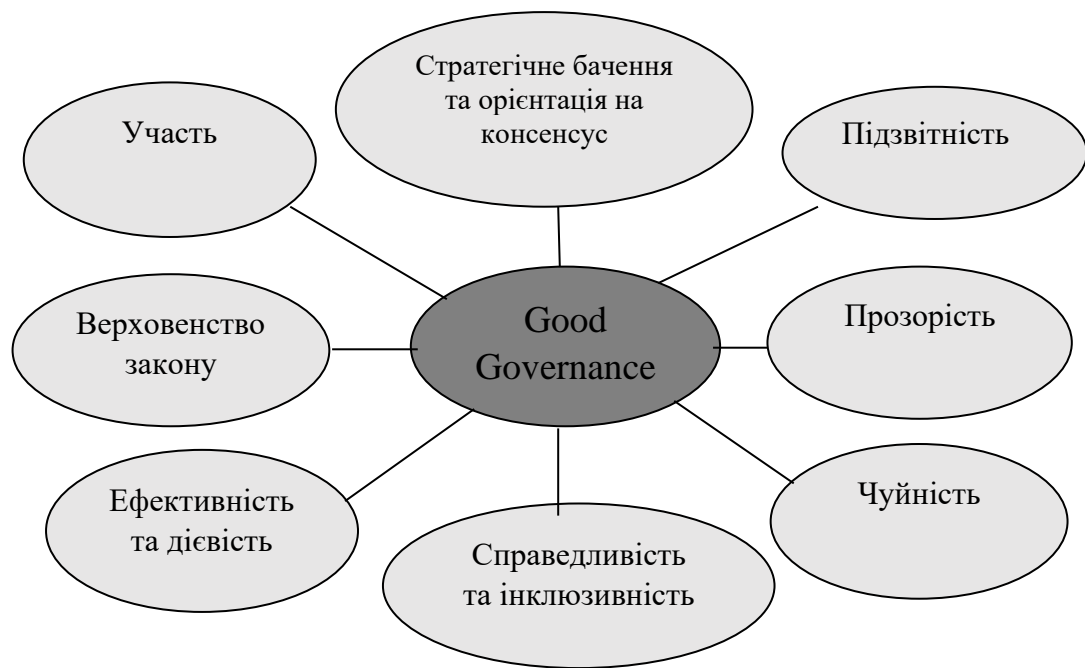


Рисунок 1.3 – Принципи моделі «Good Governance»

Примітка. Складено автором на основі результатів Красильникова Д.Г., Сивінцевої О.В., Троїцької О.О.

З одного боку, модель Good Governance базується на широкому залученні представників громадянського суспільства до процесу управління, центральною ланкою якого є процес підготовки та прийняття рішень. З іншого боку, концепція «Good Governance» передбачає забезпечення ефективності державного управління, розуміється як досягнення поставленої мети в необхідні терміни та з мінімальними витратами ресурсів. У цьому сенсі ефективне управління не означає і не вимагає, за великим рахунком, демократичного характеру прийняття та здійснення управлінських рішень [22].

Під впливом широкомасштабного впровадження у практику державного управління сучасних інформаційно-комунікаційних технологій було сформовано концептуальну модель, яка обґрунтовує їх застосування – «Електронний уряд» (DG) (рис. 1.4).

Відмінними рисами DG-моделі є те, що вона включає такі концепти, як співпраця, участь, координація суспільства за допомогою інформаційно-комунікаційних технологій [24]. Для забезпечення ефективності публічного управління DG-модель орієнтована на ефективне, швидке та прозоре надання інформації як громадянам, так і органам влади. Вона є новим елементом механізму залучення громадянського суспільства до системи публічного управління, забезпечує баланс прав та обов'язків усіх учасників співробітництва, створює реальні можливості для участі в публічному управлінні на всіх рівнях за допомогою обговорення проблем у різних мережових спільнотах, посилюючи вплив окремих груп населення на прийняття адміністративних та політичних рішень. Мета DG моделі полягає в покращенні якості управління на основі громадянської участі, прозорості та підзвітності.

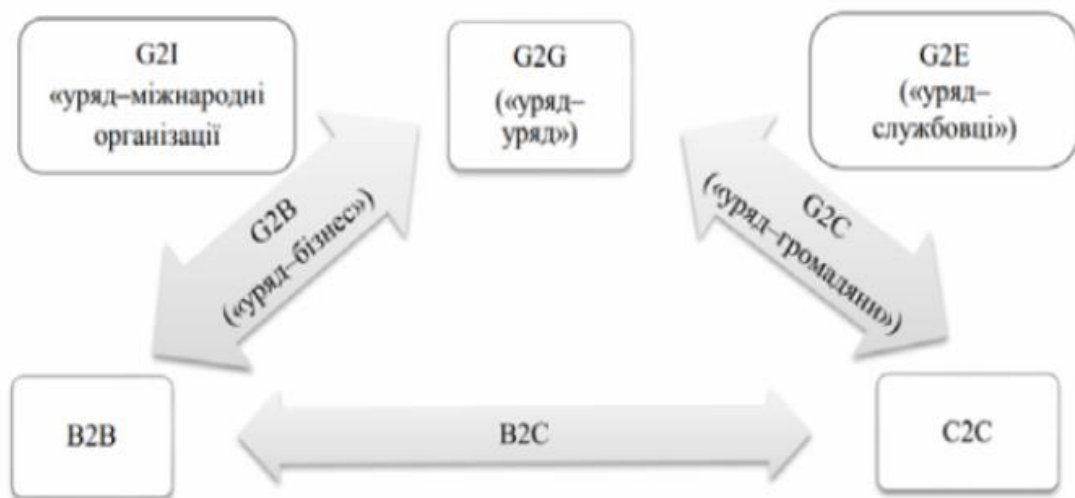


Рисунок 1.4 – Модель «Електронний уряд»

Примітка. Складено автором.

Сутність OGP-моделі (моделі «Відкритого уряду») відображає концепція публічного управління, заснована на підтримці права громадян на доступ до документів та моніторингу дій органів влади з метою можливості ефективного громадського контролю над державним регулюванням як основи для розвитку діалогу між суспільством та владою ( рис. 1.5) [27].

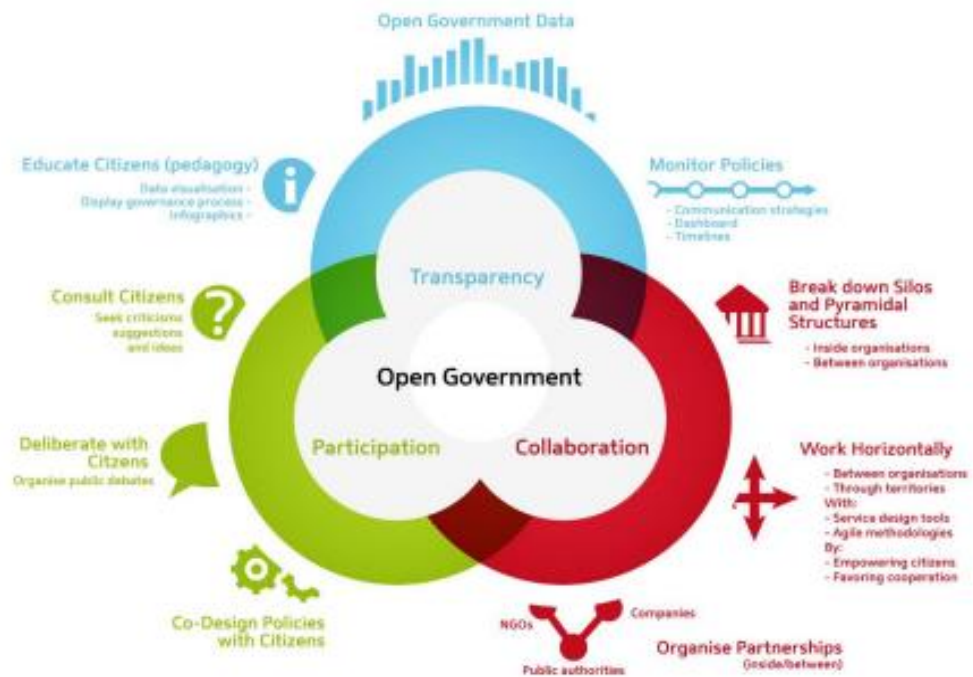


Рисунок 1.5 – Модель «Відкритий уряд»

Примітка. Інфографіка *Democratie Ouverte*, режим доступу: <https://www.democratieouverte.org/>

Конструкція OGP-моделі передбачає:

- інфраструктуру відкритих даних, що охоплює всі гілки влади;
- вільний доступ до інформації, відкритий діалог між органами публічного управління та громадянами;
- затверджено стандарти та нормативні документи, що встановлюють порядок розкриття інформації;
- виробництва краудсорсингу (вирішення суспільно значущих завдань силами добровольців, що координують свою діяльність за допомогою інформаційних технологій) та краудфандингу (народного фінансування).

Слід зазначити, що у «чистому» вигляді зазначені моделі публічного управління майже не зустрічаються у жодній країні світу. У більшості розвинених країн сьогодні спостерігається певна тенденція до дифузії різних підходів до публічного управління (тобто той чи інший набір елементів певних моделей введений у практику сучасного державного регулювання). Інноваційний розвиток публічного управління є якісно новий тип управління,

який спрямований на впровадження сучасних управлінських підходів, технологій та інструментів, а також партнерський стиль взаємовідносин органів публічної влади, бізнесу та громадян.

Така специфіка обумовлює необхідність визначення системи принципів інноваційного розвитку публічного управління у контексті демократичної орієнтації. Основні принципи інноваційного розвитку, які становлять ідеологічно-демократичну основу громадського управління:

- партнерства та співробітництва (взаємозв'язок та участь суспільства у процесі вироблення політики та її реалізації);
- узгодженості інтересів (органів влади різних рівнів, бізнесу та громадських структур);
- рівноправності;
- цільової орієнтації;
- системності;
- адаптивності;
- відкритості влади щодо громадського контролю;
- субсидіарності (розмежування сфери компетенції громадських органів влади різних рівнів із відповідним зменшенням ролі держави).

Отже, на нашу думку, процес розвитку інноваційної складової в системі публічного управління є важливим і одночасно багатограним, оскільки передбачає впровадження інноваційних технологій, методів та інструментів, урахування взаємозв'язку та взаємовпливу різних рівнів управління як між собою, так і з кінцевим споживачем управлінських послуг – суспільством .

Розвиток людських ресурсів у системі публічного управління одна із головних чинників формування нової моделі та відповідного стилю діяльності, а створення можливостей для розкриття креативного потенціалу державних службовців стає головним системним завданням управлінських інновацій. Впровадження будь-якої інновації у сфері публічного управління

потребує відповідних знань та навичок персоналу, який є одним із ключових стратегічних ресурсів для досягнення цілей публічного управління та забезпечення якісних управлінських послуг.

Таким чином, до першочергових заходів забезпечення інноваційного розвитку публічного управління можна віднести:

- створення в країні належного забезпечення: нормативно-правового, кадрового, науково-методичного, інформаційного, фінансового та мотиваційного;
- створення ринкових умов конкуренції та залучення інвестицій;
- забезпечення приватизаційних процесів;
- створення відповідних умов для вироблення та впровадження інновацій, інноваційних рішень, інструментів та методів управління на різних рівнях та гілках влади.

Варто сформулювати інноваційне бачення якісно нового стилю діяльності органів публічної влади, в основі якого будуть сучасні методи роботи в команді, постановки та реалізації цілей, орієнтованість на надання послуг громадянам, цінність меритократичності та автономності на держслужбі. Належний стиль діяльності державних службовців та органів державної влади має передбачати чіткий, позитивний, простий та ефективний спосіб реалізації повноважень (без бюрократії та корупції, з навченими та компетентними державними службовцями, з використанням наявних комунікативних можливостей інформаційного суспільства та за наявності ефективного законодавства).

Для того, щоб вітчизняне публічне управління змогло виконувати свої функції з суспільних трансформацій суспільства, воно має зазнати принципово якісних змін, в основі яких повинні лежати нові стратегії інноваційного розвитку системи публічного управління, орієнтовані на потреби суспільства та громадян. Підвищення ефективності та результативності громадського управління, посилення відповідальності

органів публічної влади за надання якісних послуг населенню стає все більш взаємопов'язаним з розвитком її інноваційної складової, що зумовлює використання широкого спектру інноваційних методів, технологій та інструментів управління.

## **РОЗДІЛ 2**

### **АНАЛІЗ МЕХАНІЗМІВ ВПРОВАДЖЕННЯ ЕЛЕКТРОННОГО ДОКУМЕНТООБІГУ У МІСЦЕВИХ ОРГАНАХ ВЛАДИ**

#### **2.1. Розвиток організаційного механізму електронного документообігу у місцевих органах влади**

Впровадження систем електронного документообігу у діяльність органу публічної влади допоможе прискорити обробку інформації в ньому, між і всередині його підрозділів, покращити та прискорити процес прийняття управлінських рішень, його якість, посилити контроль за його виконанням, покращити взаємодію та координацію безпосередньо між органами влади [64].

Документообіг є дуже важливою складовою процесів управління та прийняття управлінських рішень. Без добре та надійно організованого документообігу сьогодні жодна установа не може якісно та ефективно працювати, оскільки він впливає на оперативність, економічність та надійність функціонування апарату управління організацією, культуру праці управлінського персоналу та, власне, на якість управління, займає досить важливе місце у роботі місцевих органів влади [65].

Сьогодні вже існує певний досвід застосування СЕД всіх рівнях громадського управління. У той же час, враховуючи різні погляди на реалізацію завдання інформатизації місцевих органів влади та за одночасної відсутності практичних рекомендацій, стандартів та методології впровадження СЕД, кожен місцевий орган влади формує свої вимоги до концепції застосування, обсягів охоплення та глибини застосування їх у своїй діяльності. Основними проблемами успішного використання СЕД у місцевих органах влади є фактична відсутність нині дійсно ефективних організаційних, а також правових механізмів їх впровадження, слабо

розвинена загальна методологічна база з використання СЕД та специфічність у роботі виконавчого апарату [66].

Все це заважає втіленню в життя стандартних рішень у цій галузі. Крім цього, переведення місцевих органів влади на електронний документообіг ускладнюється недостатнім розумінням користувачами СЕД основних завдань, які має вирішувати електронний документообіг та моральна неготовність державних службовців до використання нових інформаційних технологій у своїй повсякденній діяльності. Також, існує проблема впровадження в діяльність місцевих органів влади типових організаційно-технологічних рішень у галузі електронного управління, зважаючи на їх відсутність та специфічність бізнес-процесів, що відбуваються всередині державної установи.

При впровадженні електронного документообігу слід враховувати, що процес впровадження його систем в органах влади істотно відрізняється від процесу впровадження в комерційних організаціях:

- діловодство в органах публічної влади функціонує відповідно до чинного законодавства;

- істотну роль грає регламент організації, з урахуванням якого чітко описані правила і порядок розгляду, обробки, маршрутизації документів, життєвий цикл документа, рівень виконання, посадові обов'язки та інших.

Наразі в місцевих органах влади вже склалися певні умови для якісних змін у сфері інформатизації:

- місцеві органи влади майже в повному обсязі забезпечені обчислювальною технікою та базовим програмним забезпеченням;

- вжиті заходи щодо створення телекомунікаційної інфраструктури для забезпечення діяльності місцевих органів влади, зокрема для підключення до високошвидкісної мережі Інтернет усіх місцевих органів влади та переважної більшості органів місцевого самоврядування;

- впроваджено значну кількість комплексних інформаційних, телекомунікаційних та інформаційно-комунікаційних систем, зокрема систем відомчого електронного документообігу та систем підтримки ухвалення управлінських рішень;

- у переважної більшості працівників місцевих органів влади сформовано базові навички використання інформаційних технологій [67].

Водночас розвиток та практичне поширення електронного документообігу з використанням електронного цифрового підпису (ЕЦП) гальмується недостатньою координацією діяльності місцевих органів влади щодо впровадження вищеназваних технологій та низькою мотиваційною складовою персоналу цих органів у частині впровадження нових підходів у роботі. Основними причинами зі стримування процесу переходу від класичного паперового до електронного документообігу є:

- відсутність інтегрованої системи національних інформаційних ресурсів та інформаційної взаємодії органів місцевого самоврядування;

- відсутність єдиних форматів та протоколів електронного цифрового підпису, єдиного для місцевих органів влади центру сертифікації ключів;

- низький рівень поінформованості посадових осіб місцевого самоврядування про сутність та переваги електронного документообігу;

- прагнення уникнути новизни в роботі, консерватизм персоналу, опір змінам, зумовлені небажанням вчитися та переучуватися, стереотипи мислення працівників, які звикли працювати з паперовими документами;

- складність міграції наявних документів з паперової форми в електронну;

- моральна застарілість та фізична зношеність переважної більшості комп'ютерної техніки, відсутність високошвидкісного доступу до мережі Інтернет;

- потреба у забезпеченні юридичної сили електронних документів шляхом впровадження електронного цифрового підпису [68].

Електронний документообіг – це сукупність технологій, які не лише значно оптимізують, а й суттєво змінюють роботу органу влади. І цілком очевидно, що система такого масштабу не може бути впроваджена «з нуля», оскільки, зачепивши майже всі основні сторони діяльності, впровадження може призвести до тривалої зупинки діяльності місцевого органу влади. Причому збої у роботі виникнуть не тільки у органі влади, який автоматизується, а й як наслідок – у нижчих структурах. Таким чином, перед розгортанням системи електронного документообігу та діловодства слід виважено оцінити готовність усіх місцевих органів влади, яких це стосується, до якісно нових технологій.

З технологічної точки зору система електронного документообігу є інтегрованою системою, що охоплює діловодство і підготовку документів, і об'єднує їх із зовнішнім середовищем шляхом електронного обміну. Отже, для підвищення шансів завершення автоматизації місцевого органу влади у необхідний термін потрібно попереднє впровадження систем автоматизованого діловодства (САД), коштів організації колективної роботи під час підготовки документів (систем електронного документообігу, СЕД) чи корпоративних систем управління документами (КСУД) [69].

Системи САД вирішують завдання обліку (реєстрації) вхідних, вихідних, внутрішніх документів, а також обліку резолюцій та отриманих звітів про виконання. Ці системи дозволяють здійснювати контроль за виконанням документів, кожної резолюції чи доручення, зберігати дані про справи, у яких зберігаються документи, а також забезпечують швидкий пошук необхідних документів за одним реквізитом чи повідомленням реквізитів. Отже, системи САД дозволяють автоматизувати рутинні операції з документами. У базах даних цих систем зберігається не тільки формальна частина (реквізити) документів, а й їх змістовна частина як текстів, текстових файлів, образів. Застосування САД виправдано у невеликих установах із

незначним документообігом. Така система працює як на окремому комп'ютері, так і в локальній мережі.

СЕД, крім завдань автоматизації діловодства, забезпечують строго регламентований та контрольований рух документів усередині та поза установою на основі інформаційних та комунікаційних технологій. Вони орієнтовані насамперед на роботу з електронними документами, що, по суті, впливає із самого словосполучення «електронний документообіг».

У СЕД функціонують документи, що надходять технічними каналами зв'язку, електронні документи, створені в установі за допомогою засобів електронно-обчислювальної техніки, а також документи, створені за допомогою сканування паперових документів (електронні образи паперових документів). У таких системах значну увагу приділяється всім стадіям існування електронного документа – від його створення та первісного спрямування в сховища документів до переміщення (або копіювання) в архів оперативного чи довготривалого зберігання. При цьому відносно тривалим за часом і важливим є процес колективної підготовки документа, його багаторазового узгодження, створення версій документа, затвердження остаточної версії та її друку.

Використання СЕД дозволяє підвищити ефективність праці співробітників установ з досить великим обсягом документів, що пересилаються, або з великою штатною чисельністю персоналу. Так, фахівці вважають, що використання СЕД є вигідним для установи, чисельність співробітників якої перевищує 30 осіб [69]. У цьому випадку витрати на придбання та впровадження системи навчання співробітників окупаються за рахунок підвищення швидкості передачі інформації, доступності як інформації, так і документів. У СЕД може бути реалізована система юридично значущого документообігу (застосування електронного цифрового підпису та шифрування документів).

КСУД забезпечують універсальне, повсюдно доступне середовище для роботи та зберігання всіх типів документів, що створюються в установі. Корпоративні системи дозволяють користувачеві застосовувати всі функціональні підсистеми безпосередньо з бізнес-додатками. Це можуть бути офісні програми з роботи з текстами, таблицями, графіками, фінансові системи, системи управління ресурсами тощо.

Обрання тієї чи іншої системи залежить від завдань, які передбачається вирішувати в установі за допомогою цієї системи, типу управлінської структури, масштабів діяльності установи, її технічних та фінансових можливостей. Основною технологічною проблемою для працівників місцевих органів влади під час переходу до електронного документообігу є використання електронного аналога власноручного підпису на документах. Без розуміння та впровадження цієї технології неможливо перейти на повністю безпаперову обробку документів у місцевих органах влади.

У той же час, повного переведення прийому документів на безпаперову технологію не потрібно. Подібне обмеження може бути порушенням прав окремих громадян, які не мають доступу до засобів обчислювальної техніки та Інтернету. Класичні функції реєстрації вхідних паперових документів із традиційними підписами заявників також є атрибутами системи електронного документообігу. Це потрібно для запобігання «інформаційній нерівності». Слід зазначити, що державні установи та організації досить повільно реагують на зростання запитів суспільства щодо використання у своїй діяльності сучасних інформаційно-комунікативних, зокрема мережевих технологій, що дозволяють покращити та прискорити процес взаємодії органів місцевого самоврядування між собою, з громадянами та підприємствами.

Такій ситуації сприяє складність узгодження інформаційних систем, які були введені в експлуатацію у різний час та мають суттєві відмінності у своїй архітектурі та протоколах обміну інформацією і даних; обмеженість

можливостей систем електронного документообігу, недостатній рівень знань за основними характеристиками та позитивними результатами впровадження електронного управління серед представників місцевого самоврядування, самих громадян та підприємств [70].

Ситуацію ускладнює погана координація суб'єктів, зацікавлених у впровадженні інструментів електронного управління, відсутність дієвих механізмів контролю у сфері електронного управління та інформатизації, а також відсутність загальноприйнятих стандартів щодо впровадження та оцінки рівня розвитку електронного управління.

Окремою проблемою є низький рівень комп'ютерної грамотності працівників та посадових осіб місцевого самоврядування, нестача джерел, здатних інформувати населення про переваги та можливості електронного управління, а також забезпечити якісну підготовку та підвищення кваліфікації відповідних кадрів. Саме тому працівники місцевих органів влади мають вміти: аналізувати державну політику та розробляти заходи щодо її реалізації; мати навички управління проектами, стратегічного та тактичного планування, розробки управлінських рішень. У той же час, враховуючи прагнення суспільства до демократичних суспільних трансформацій, в установах мають працювати фахівці, які володіють навичками ведення діалогу з громадськістю, пошуку шляхів налагодження ефективної комунікації з громадянами та ЗМІ.

Серед працівників місцевих органів влади мають бути фахівці, здатні координувати впровадження механізмів та комплексної системи електронного управління в органах публічної влади, а також вести постійний супровід цієї системи, що потребує якісної спеціальної та професійно-галузевої підготовки кадрів [73].

Одним із важливих процесів у функціонуванні будь-якої установи є прийняття управлінських рішень та контроль їх виконання. При цьому дані для прийняття рішень, необхідна інформація та самі рішення подаються у

вигляді документів. Обсяг технічної роботи з документами досить значний, що може перебивати, а іноді й замінювати основну діяльність фахівця. Тому автоматизація роботи з документами, що циркулюють в установі, має важливе значення для підвищення ефективності її діяльності [76].

Впровадження та всебічне використання сучасних інформаційних технологій в управлінській діяльності забезпечує інформаційно-аналітичну підтримку прийняття управлінських рішень на всіх рівнях, супроводжує інформаційну підтримку соціально-економічного розвитку як окремих регіонів, так і держави в цілому, а також забезпечує інформаційні потреби державних службовців та послуг, які вони надають.

У разі впровадження електронних документів в установі можуть виникнути нові проблеми, якщо не передбачити спеціальних заходів. Організації, що впровадили електронний документообіг, стикаються з низкою проблем: захист інтелектуальних інформаційних даних, ефективність роботи службовців, подолання інформаційних бар'єрів, оперативний доступ до інформації, повторне використання та реплікація даних. При впровадженні обміну документів виключно в електронній формі може порушитися звичний режим роботи працівників установи, особливо тих, хто має знання та досвід роботи, але не має комп'ютерних технологій. Особливо актуальним це питання є для органів місцевого самоврядування. Можуть порушитися звичні зв'язки між співробітниками і, тим самим, вплинути на ефективність роботи службовців.

Всі перераховані вище проблеми повинні враховуватися при створенні СЕД установи та налаштуванні її на конкретні завдання. Навчання персоналу та організація робіт у СЕД повинні містити конкретні рекомендації щодо подолання зазначених проблем. Дослідження показують, що значні резерви у підвищенні продуктивності праці лежать в організації групової діяльності (кооперативної роботи).

Прийнято також вважати, що за впровадження СЕД набуваються тактичні та стратегічні вигоди. Тактичні вигоди визначаються скороченням витрат при впровадженні СЕД, пов'язаним із звільненням фізичного місця для зберігання документів, зменшенням витрат на копіювання та доставку документів у паперовому вигляді, зниженням витрат на персонал та обладнання, зниженням часу обробки документів. До стратегічних належать переваги, пов'язані з підвищенням ефективності роботи підприємства чи організації.

До таких переваг можна віднести:

- поява можливості колективної роботи над документами (що неможливе при паперовому діловодстві);
- значне прискорення пошуку та вибору документів (за різними атрибутами);
- підвищення безпеки інформації за рахунок того, що робота в СЕД із незареєстрованої робочої станції неможлива, а кожному користувачеві СЕД призначаються свої повноваження доступу до інформації;
- підвищення ступеня безпеки зберігання документів та зручності їх збереження, оскільки вони зберігаються в електронному вигляді на сервері;
- поліпшення контролю за виконанням документів.

## **2.2 Інноваційні технології розвитку електронного документообігу у місцевих органах влади**

Власне, електронний документообіг у державних органах, установах та організаціях – це їхня підзвітність суспільству. Електронна система реєструє процеси збирання, обробки та зберігання інформації, документує підготовку та прийняття рішень. При цьому громадяни та бізнес отримують можливість контролювати їх виконання. У цьому сенсі впровадження електронного документообігу практично є основою нового формату роботи місцевих

органів влади. Водночас процес впровадження електронного документообігу потребує значних фінансових та людських ресурсів.

І хоча зараз існує багато ініціатив на місцевому та федеральному рівнях, повноцінний перехід на електронний формат для багатьох вітчизняних установ залишається проблемою. Саме тому одним із напрямів реалізації цього завдання є впровадження у місцевих органах влади систем електронного документообігу. Для впровадження внутрішньої СЕД в окремо взятому місцевому органі влади досить розвиненої локальної мережі, до якої мають доступ всі його працівники. Подальший розвиток та розповсюдження безпаперових технологій документообігу на інші органи влади потребує створення єдиної мережі, яка забезпечує зовнішній обмін електронними документами між цими органами влади. Таке рішення можна реалізувати за допомогою «хмарних» технологій (ОТ, cloud technology), які мають ряд переваг у порівнянні з традиційними системами електронної взаємодії.

Згідно з офіційним визначенням Національного інституту стандартів і технологій США (NITS), ОТ – це системи надання користувачеві повсюдного та зручного мережевого доступу до загального пулу інформаційних ресурсів (мереж, серверів, систем зберігання даних, додатків та сервісів), які можуть бути швидко надані та гнучко налаштовані на його потреби з мінімальними управлінськими зусиллями та необхідністю взаємодії з провайдером послуг [77].

ОТ – це новий інноваційний підхід до організації інфокомунікаційної інфраструктури (ІТІ), що полягає у розгортанні на віддалених (хмарних) майданчиках постачальників (провайдерів) послуг технічного та програмного забезпечення. Віддалені (хмарні) майданчики розгортаються у центрах обробки даних (data centre) [78]. «Хмарні обчислення» (cloud computing) представляють собою сервісні моделі надання споживачам (клієнтам) можливості повсюдного та зручного мережевого доступу до обчислювальних

ресурсів (мереж, серверів, сховищ, додатків, сервісів тощо), утворюють так звану «хмару».

ОТ дозволяють зробити базу користувачів все більш об'ємною та розгалуженою, що дозволяє організовувати рішення для роботи в реальному часі завжди і скрізь. Враховуючи, що середовища користувачів стають все більш глобальними, програмні системи повинні бути взаємопов'язаними. Постачальники програмних рішень повинні стежити за тим, щоб їхня продукція варіювалася, організовувати безперебійну роботу та захищати конфіденційну інформацію своїх користувачів [79].

Слід зазначити, що «хмара» може означати як програмне забезпечення, так і інфраструктуру. Незалежно від того, чи є сервіс програмним чи апаратним, необхідно мати критерій для визначення, чи є цей сервіс «хмарним». Його можна сформулювати так: «Якщо для доступу до інформаційних матеріалів за допомогою цього сервісу можна зайти з будь-якої бібліотеки або бази даних, скористатися будь-яким комп'ютером, при цьому не ставлячи жодних особливих вимог до операційної системи та браузера, тоді цей сервіс є «Хмарним» [80].

Головні причини низького рівня впровадження СЕД у місцевих органах влади полягають у відсутності достатнього бюджетного фінансування на придбання необхідного дорогого програмного забезпечення, а також кваліфікованого персоналу для обслуговування серверного обладнання. Таким чином, уже понад десять років від часу законодавчого врегулювання питань формування СЕД, зазначені системи функціонують лише в більшості центральних органів виконавчої влади та обласних державних адміністраціях, проте досі залишаються без електронної взаємодії між собою та іноді навіть несумісними.

Тому використання «хмарних» технологій, де головним лімітованим ресурсом для доступу до інформації стає доступність до широкопasmового доступу до мережі Інтернет (а не фінанси чи застаріла техніка), може дати

суттєвий поштовх до впровадження СЕД усюди, оскільки такий доступ може бути реалізований не лише засобами фіксованого зв'язку, а й стільниковими, мобільними, оптоволоконними чи супутниковими засобами. Кожен місцевий орган влади може вибрати для себе прийнятний інструмент організації такого доступу, а все інше виконуватиметься засобами провайдера «хмарних» технологій.

Використання ОТ у процесі встановлення інформаційної взаємодії місцевих органів влади та впровадження електронного документообігу дозволяє вирішити багато проблемних питань та має ряд переваг:

1. Досягається суттєве здешевлення бюджетних видатків на придбання спеціалізованого програмного забезпечення, адже воно використовується лише на єдиному сервері з правом віддаленого доступу до нього значної кількості користувачів.

2. Обслуговування центрального сервера та бази даних здійснюється спеціально підготовленими фахівцями, дозволяє створити більш надійну систему захисту інформації та виключати збої в роботі системи, або ж оперативно їх усувати.

3. Усі користувачі працюють у єдиному програмному комплексі, що сприяє уніфікації підходів до роботи з електронними документами та забезпечення обміну даними у єдиному форматі.

4. Спрощення доступу до бази даних, розміщених на центральному сервері, забезпечується через власний обліковий запис (віртуальний робочий кабінет) з будь-якої точки входу до Інтернету шляхом введення унікальних логіну та паролю.

5. Встановлюються низькі вимоги до потужностей комп'ютерного обладнання користувача системи онлайн доступу, на відміну від тих систем, де складне програмне забезпечення має встановлюватися на комп'ютері з іншими формами електронного взаємодії.

У той же час, існують також окремі недоліки використання ОТ при впровадженні СЕД у місцевих органах влади:

1. Висока ймовірність віддаленого доступу до баз даних сторонніх осіб з метою використання інформації для власних потреб або навмисного завдання шкоди інформаційним ресурсам через акаунти окремих користувачів, з неналежним чином захищеними персональними даними.

2. Отримання необхідної інформації, розміщеної у базі даних, можливе лише за наявності доступу до Інтернету.

3. Проблеми з допомогою комплексної системи захисту, віднесеної до державних інформаційних ресурсів.

Цілком очевидно, що для переведення комп'ютерної інфраструктури місцевих органів влади в «хмару» є вагомі аргументи. Так, стандартні програми, які широко використовуються у практичній діяльності (текстовий процесор, редактор електронних таблиць, графічний редактор, електронна пошта тощо), завжди будуть актуальними, тим більше при використанні ОТ [82].

Моделі розгортання хмарних обчислень поділяються на приватні (Private cloud), публічні (Public cloud), гібридні (Hybrid cloud) та хмари спільнот (Community cloud) [85]. Приватна хмара створюється для використання ІТ однією організацією. Хмара може фізично перебувати як усередині, так і поза юрисдикції власника. Хмара може бути у власності, управлінні та експлуатації самою організацією або третьою стороною. Публічна хмара надає ІТ для вільного користування широкою публікою хмарних обчислень. Публічна хмара фізично існує у юрисдикції власника - постачальника послуг.

Хмара спільноти надає виключне право на використання хмарних обчислень відповідними спільнотами, які мають спільні завдання. Така хмара може бути в кооперативній власності, управлінні однієї або кількох організацій. Воно фізично перебуває як усередині, так і поза юрисдикції

власника. Гібридна хмара є комбінацією різних хмарних інфраструктур (приватних, публічних або спільнот). При цьому ці хмари залишаються унікальними об'єктами, але вони пов'язані між собою стандартними технологіями для забезпечення обміну даними та додатками. Нижче наведено кілька прикладів детальнішої такої класифікації (рис. 2.1) [86].

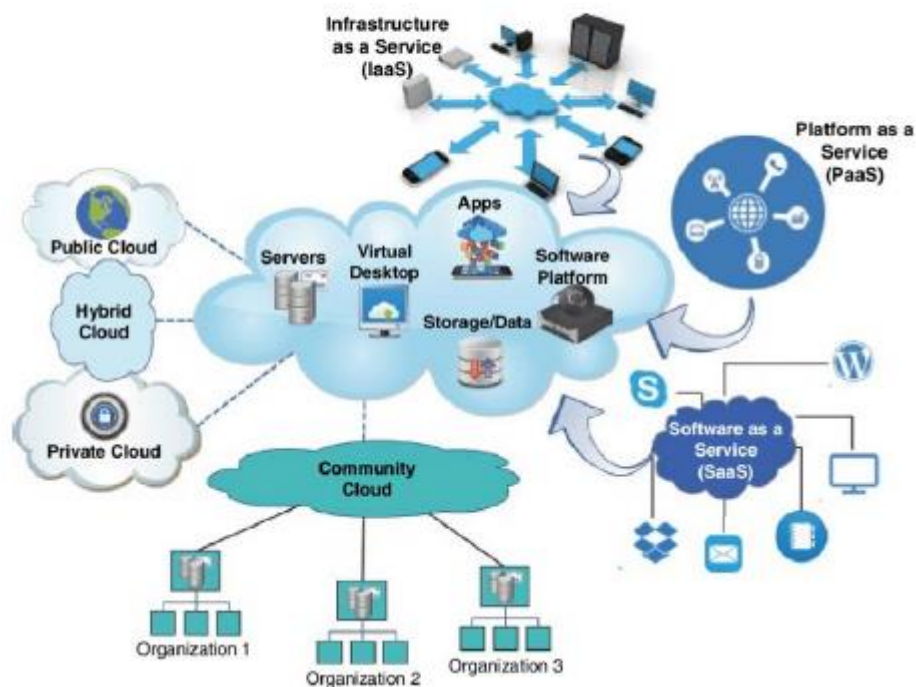


Рисунок 2.1 – Моделі реалізації хмарних технологій

Хмара спільноти (Community cloud) – це хмарна інфраструктура, яка призначена для використання конкретним співтовариством споживачів з організаціями, які мають спільні цілі (наприклад, місію, вимоги безпеки, політику та відповідність різноманітним вимогам). Спільна хмара може перебувати у спільній власності, управлінні та експлуатації однієї чи більше організацій із спільноти чи третьої сторони (або деякої їх комбінації). Така хмара може фізично перебувати як в, так і поза юрисдикцією власника.

Публічна хмара (англ. Public cloud) – це хмарна інфраструктура, призначена для вільного користування громадськістю. Публічна хмара може перебувати у власності, управлінні та експлуатації комерційних, академічних

(освітніх та наукових) або державних організацій (або будь-якої їхньої комбінації). Публічна хмара знаходиться в юрисдикції постачальника послуг хмар.

Приватна хмара (англ. Private cloud) – це хмарна інфраструктура, призначена для використання виключно однією організацією, що включає декілька користувачів (наприклад, підрозділів). Приватна хмара може бути у власності, управлінні та експлуатації як самої організації, так і третьої сторони (можлива комбінація). Така хмара може фізично перебувати як у, так і поза юрисдикцією власника.

Гібридна хмара (англ. Hybrid cloud) – це хмарна інфраструктура, яка складається з двох або більше різних хмарних інфраструктур (приватних, громадських чи публічних), які залишаються унікальними системами, проте з'єднані між собою стандартизованими або приватними технологіями, дозволяють переносити дані та додатки (наприклад, використання ресурсів публічної хмари для балансування навантаження між хмарами).

Кожна з цих технологій організації «хмар» має свої переваги та недоліки. Однак для використання в публічному управлінні найбільш доцільно приватна хмара – для роботи з СЕД всередині місцевого органу влади, та гібридна хмара – для організації обміну документами та відображення діяльності із зовнішніми користувачами (фізичними особами, громадськими організаціями та юридичними особами тощо).

Впроваджені СЕД повинні враховувати перспективи свого подальшого розвитку та модернізації, мати гнучку внутрішню архітектуру та легко налаштовуватись при частковій зміні прикладного програмного забезпечення. Тим більше, що існує великий досвід використання «хмарних технологій» та позитивні практики ефективного використання в системі публічного управління за кордоном [87].

Компанія EOC є визнаним лідером на ринку систем автоматизації документообігу та управління корпоративним контентом. Компанія

розробляє та постачає системи класу Enterprise Content Management (ECM), електронного документообігу, архівної справи; надає послуги з встановлення, настроювання програмних рішень, введення їх у дію, навчання персоналу; надає консультаційні послуги у галузі документаційної діяльності; реалізує проекти, пов'язані із створенням галузевих, регіональних, корпоративних систем управління документаційною діяльністю [88].

Одним із рішень, запропонованих компанією, є продукт СЕД «СПРАВА» – автоматизація роботи з документами, завданнями та процесами. Дана система має повний набір інструментів для управління документообігом і діловодством і розрахована на максимальні навантаження.

Побудова системи електронного документообігу місцевих органів влади пропонується здійснювати з урахуванням таких програмних рішень, оскільки ними передбачено надання державних послуг і муніципальних послуг у електронному вигляді. Рішення може бути реалізовано для державних органів, міністерств та відомств будь-якого рівня, органів місцевого самоврядування. Підсистема автоматизує всі функції, необхідні для надання державних і муніципальних послуг у електронній формі.

Основні переваги та функціональні можливості системи представлені в таблиці 2.1.

Також слід зазначити, що дана система передбачає можливість використання хмарних технологій, що, як було сказано вище, дозволяє вирішити багато проблемних питань та має низку переваг. Для місцевих органів влади використання ОТ однозначно вимагатиме також і перегляду адміністративних процесів та процедур, що отримало назву «реінжиніринг».

Реінжиніринг адміністративних процесів – фундаментальне перепроєктування діяльності органів публічного управління завдяки підвищенню рівня технічних, організаційних, технологічних та методологічних рішень, створення нових, ефективних процесів в управлінні

для досягнення високої ефективності за такими показниками, як вартість, якість, терміни надання послуг [92].

Таблиця 2.1

Переваги та функціональні можливості СЕД «СПРАВА»

Переваги	Функціональні можливості
Договірний документообіг. Реалізовано повний цикл договірної роботи – підготовка проекту, маршрутизація, погодження, спільне редагування, затвердження, контроль за виконанням договірних зобов'язань. Можливість синхронізації з обліковими бухгалтерськими системами	Управління документами СЕД «СПРАВА» забезпечує автоматизацію документального забезпечення управління на всіх етапах життєвого циклу документів - від реєстрації до списання відповідно до затвердженої номенклатури справ
Юридично значущий документообіг Обмін документами з іншими СЕД, інтеграція з операторами ЕДО, передбачена можливість роботи з кількома операторами.	Діловодство СЕД «СПРАВА» підтримує роботу з документами на всіх етапах життєвого циклу від реєстрації до списання відповідно до затвердженої номенклатури справ. Система забезпечує реєстрацію, розгляд, видачу доручень, роботу з проектами резолюцій, контроль виконання доручень та моніторинг термінів виконання, списання документів у справу.
Електронний архів, довготривале зберігання документів. Перевірені рішення для ведення будь-яких видів електронних архівів – паперових документів, електронних оригіналів, файлів довільного вигляду.	Контроль виконання завдань та доручень. Інформація про видані доручення, строки та звіти виконавців наочно відображається у «дереві доручень» картки документа, що відображає ієрархічну структуру резолюцій та актуальний стан виконання за кожним дорученням.

<p>Управління засіданнями/нарадами СЕД «СПРАВА» дозволяє автоматизувати процес планування нарад/засідань та контроль за виконанням прийнятих рішень. Включаючи узгодження та затвердження повістки, погодження та затвердження протоколу, видачу доручень за протоколом та контроль їх виконання</p>	<p>Автоматизована система управління проектами (АСУП). АСУП – це вітчизняне ІТ рішення для управління проектною діяльністю, реалізоване з урахуванням методичних рекомендацій та ДСТУ. Система містить набір організаційних та технологічних методів та інструментів, які підтримують управління проектами у проектних офісах та допомагають підвищити ефективність їх реалізації. Дозволяє швидко налагодити управління проектами, програмами у державних структурах, автоматизує роботу всіх учасників проектів.</p>
<p>Мобільність та віддалена робота. Повнофункціональний веб-клієнт із персоніфікованим інтерфейсом. Мобільні програми для платформ iOS, Android, Windows. Забезпечення юридичної значущості під час роботи з мобільних пристроїв.</p>	<p>Інтеграційні можливості. Система «СПРАВА» підтримує набір механізмів для повноцінного вбудовування СЕД у єдину цифрову інфраструктуру підприємства.</p>
<p>Постановка задач та контроль виконання. Ефективні та наочні інструменти для планування та постановки завдань. Моніторинг актуальних статусів, контроль термінів виконання доручень та документів. Наочна візуалізація «дерева доручень» із відображенням поточних завдань та виконавців.</p>	<p>Хмарний сервіс eDocLib по SaaS У співпраці з провідними інтернет-провайдерами компанія ЕОС забезпечує можливість доступу до eDocLib за моделлю SaaS (Software as a Service). Використання eDocLib за моделлю SaaS дозволяє значно спростити та прискорити впровадження продукту (не потрібно підготовка та налаштування серверів, встановлення базового програмного забезпечення тощо).</p>
<p>Звіти та аналітика. Інструменти для формування аналітичних звітів. Наочні звіти з виконавської дисципліни, ходу виконання документа (діаграма Ганта),</p>	<p>Розміщення eDocLib на потужностях сертифікованого датацентру дозволяє</p>

<p>відомості про опрацьовані документи тощо. Можливість побудови вітрин даних та багатовимірної аналітики.</p>	<p>забезпечити надійне зберігання інформації та знизити навантаження на внутрішню ІТ-інфраструктуру та ІТ службу компанії.</p>
<p>Автоматизація закупівельної діяльності. Підготовка та погодження договорів, пакетів документації із закупівельної діяльності, з можливістю розміщення на торгових майданчиках. Контроль термінів погодження та підготовки документів</p>	<p>Надання державних та муніципальних послуг в електронному вигляді. Підсистема надання державних та муніципальних послуг на базі системи електронного документообігу «СПРАВА» дозволяє забезпечити надання державних та муніципальних послуг в електронному вигляді на всіх рівнях – державному, регіональному та муніципальному. Це забезпечується інтеграцією з «Єдиним порталом державних та муніципальних послуг» (ФДІС ЄПГУ) та Системою міжвідомчої електронної взаємодії (СМЕВ).</p>
<p>Управління проектами/портфелями проєктів. Управління проектами на всіх стадіях, розгляд проектних пропозицій, паспортів проєктів, документаційний супровід проектного управління, повна підтримка електронного документообігу, електронні комунікації під час роботи з проектами: обговорення та завдання, ведення архіву проєктів, аналітика та звіти.</p>	

Примітка. Складено автором за даними офіційного сайту компанії ЕОС [91].

Головна стратегія проведення реінжинірингу адміністративних процесів у органах місцевого самоврядування – створення користувачів муніципальних послуг зручного інноваційного середовища, де, з одного боку, максимально задовольняються потреби користувачів (споживачів), з іншого боку підвищується ефективність діяльності місцевих органів влади.

Метою реінжинірингу адміністративних процесів є:

- зниження адміністративного тягаря населення та підприємців, у тому числі зниження тимчасових та ресурсних витрат, скорочення кількості та спрощення процесів;

- підвищення ефективності, оперативності та еластичності органів громадського управління, а також службовців та посадових осіб з урахуванням змінних вимог споживачів;

- забезпечення державного захисту інтересів населення та підприємців, а також задоволення потреб у муніципальних послугах;
- розширення доступу до користування муніципальними послугами для населення та підприємців;
- забезпечення відкритості та прозорості в громадському управлінні;
- удосконалення законодавства та усунення корупційних факторів;
- встановлення конкретних меж відповідальності працівників місцевих органів влади та посадових осіб, розробка та впровадження у практику ефективних методів оцінки їх діяльності;
- використання сучасних та інноваційних методів публічного управління із застосуванням засобів ІКТ [93].

Таким чином, саме реінжиніринг адміністративних процесів, застосування СЕД та інтеграція їх з іншими підсистемами дозволить активно вводити сучасні інформаційні технології у діяльність місцевих органів влади та підвищувати їхню ефективність.

## РОЗДІЛ 3

### НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ПІДХОДІВ ДО ОЦІНКИ ЕФЕКТИВНОСТІ ЦИФРОВІЗАЦІЇ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

#### 3.1. Трансформація публічного управління в умовах цифровізації

У сучасних умовах цифровізації, дуже актуальні нововведення у сфері надання електронних державних та муніципальних послуг, які зараз дуже затребувані та дозволяють зробити взаємодію між державними структурами, громадянами та організаціями якіснішою та комфортнішою. Саме зараз у всьому світі робиться ставка на розвиток інтернет-технологій, що дозволяють виконувати будь-які операції клієнтом дистанційно – за допомогою комп'ютера, смартфона чи планшета. Дедалі більше уваги приділяється сфері життя, пов'язаної з інформаційною діяльністю, зокрема і при взаємодії з інститутами влади.

Інформаційні та телекомунікаційні технології широко використовуються органами державної влади з метою підвищення якості надання послуг населенню. Без сучасних інновацій неможливо відповідати запитам та очікуванням користувачів. Тому переведення державних послуг в електронний вигляд є перспективним напрямом реформи, покликаним підвищити їхню якість, доступність, знизити корупційні ризики, полегшити життя населенню в плані забезпечення електронним сервісом з тією метою, щоб люди могли без витрати часу та сил забезпечити себе комфортними умовами у сфері пошуку необхідної інформації.

Переведення управлінських функцій в інформаційне середовище дозволить владним структурам активно взаємодіяти з іншими відомствами і набагато швидше та ефективніше вирішувати не лише поточні оперативні завдання, а й втілювати в життя довгострокові програми та проекти, максимально використовуючи весь спектр можливостей, які стануть

доступними в результаті інформатизації публічного управління. Для цієї мети вже створено та успішно функціонує інтернет-портал та офіційні сайти державних органів. Очевидною перевагою переведення державних послуг в електронний вигляд є зниження адміністративних бар'єрів між органами виконавчої влади та місцевого самоврядування, що надають послуги, з одного боку, і громадянами та організаціями, які потребують їх отримання, з іншого боку. Насамперед, це проявляється у такій незначній, як здається на перший погляд, справі, як скорочення кількості пред'явлених документів, необхідних для отримання державних і муніципальних послуг, і навіть зниження термінів їх надання. Але насправді це дуже суттєвий крок на шляху розвитку електронних сервісів. Адже ці дії дозволяють суттєво спростити та скоригувати взаємодію обох сторін у сфері надання державних послуг, що значно полегшить їхню взаємну співпрацю.

Донедавна питання, що стосуються надання державних та муніципальних послуг в електронному вигляді, не отримували належного відображення у наукових дослідженнях. Це було зумовлено насамперед недостатнім рівнем розвитку в нашій країні інформаційних та телекомунікаційних технологій, необхідних для створення інформаційних сервісів, які б змогли забезпечити високу якість та зручність для користувачів при взаємодії громадян з органами влади. Сьогодні сучасні інформаційні технології стали невід'ємною частиною життя кожного з нас, і з повсюдним їх розповсюдженням, у тому числі й у сфері управління, тема переведення державних та муніципальних послуг в електронний вигляд стала однією з обговорюваних.

У зв'язку з цим у системі взаємодії влади та суспільства необхідно розглядати не лише технічний та професійний компонент, а й морально-етичний [32]. Не можна залишити без уваги і таке питання, як проблема «електронної совісті» в сучасному політичному просторі, який безпосередньо зачіпає надання державних та муніципальних послуг.

Особливий інтерес представляє обговорення подальших перспектив і напрямів реформування, оскільки дозволяє не зупинятися на досягнутих результатах, якими б вражаючими вони не були, а постійно і безперервно рухатися вперед з тією метою, щоб за допомогою інформаційних технологій зробити взаємодію влади та суспільства ще якіснішою та комфортнішою для обох сторін [37]. Говорячи про перспективи розвитку, потрібно чітко розуміти поточний стан електронних сервісів у сфері громадського управління, щоб визначити «відправну точку» подальшого вдосконалення.

І в цьому особливу роль відіграє аналіз громадської думки щодо впровадження сучасних інформаційних технологій для підвищення якості та доступності державних та муніципальних послуг для громадян та організацій [40]. Це і забезпечення впровадження сучасних електронних сервісів у віддалених регіонах країни [41], і необхідність забезпечення інформаційної безпеки при наданні державних та муніципальних послуг через глобальну інформаційно-телекомунікаційну мережу Інтернет [42], і захист персональних даних [46], та низку інших проблем, що потребують комплексного аналізу та детального опрацювання.

Для розгляду стратегії розвитку системи надання державних послуг в електронному вигляді насамперед слід чітко визначити зміст такого поняття, як «електронні державні послуги». Оскільки цей термін отримав повсюдне поширення у практиці публічного управління порівняно недавно, його тлумачення у різних джерелах, зокрема й у нормативно - правових актах, істотно різняться і, найчастіше, розглядають лише один із можливих аспектів. У найзагальнішому вигляді процес надання державних послуг в електронному вигляді є їх надання із застосуванням сучасних інформаційно-телекомунікаційних технологій.

Цей процес передбачає використання порталу державних та муніципальних послуг, універсальної електронної картки та інших засобів. В рамках надання електронних послуг між органами державної влади,

органами місцевого самоврядування, громадянами та організаціями здійснюється електронна взаємодія. При цьому слід зважати на те, що надання державних послуг в електронній формі не передбачає застосування інформаційно-телекомунікаційних технологій на всіх стадіях цього процесу. Але їх використання є невід'ємним елементом, оскільки процес надання послуги має бути максимально доступним та ефективним. Процес надання державних послуг, у тому числі і в електронній формі, в органах виконавчої влади є сукупністю послідовних адміністративних процесів і процедур, за результатами яких заявник отримує благо, що задовольняє його потребу та відповідає певним параметрам, зазначеним в адміністративному регламенті [47].

Ступінь розвитку сфери надання державних послуг є ключовим показником щодо якості громадського управління. Це зумовлено тим, що ефективній державі, яка у своїй діяльності є відповідальною перед громадянським суспільством, у сучасних умовах просто неможливо обійтися без налагодженої системи надання державних послуг. І важливими факторами в цьому процесі мають бути інноваційна складова та інформаційна відкритість управління.

Управління процесом надання громадянам та організаціям державних та муніципальних послуг виступає як ключовий елемент процесу управління, оскільки якість життя громадян безпосередньо залежить від якості та доступності надання послуг. Саме тому основним завданням державних структур усіх галузей і рівнів управління є максимальне підвищення якості життя народу шляхом формування комфортного середовища надання державних та муніципальних послуг [51]. Цьому величезною мірою сприяє в даний час застосування оптимальних способів їх надання в результаті переведення в електронний вигляд, що дозволить забезпечити:

- зниження адміністративних та бюрократичних бар'єрів, що виникають у процесі взаємодії влади та суспільства;

- підвищити якість надання державних та муніципальних послуг;
- суттєво спростити процес їх отримання та скоротити тимчасові та фінансові витрати громадян та організацій;
- розробити та прийняти до виконання єдині стандарти обслуговування населення [52].

Завдяки перетворенням у сфері, що розглядається, взаємодія заявників з відповідними органами влади має стати більш комфортною і доступною. Адже держава, що йде в ногу з часом, має бути відкрита до сприйняття сучасних технологічних і комунікаційних змін, що все більш стрімко відбуваються у світі, і тим самим відповідати поточним потребам суспільства.

Важливим етапом у вдосконаленні процесу надання державних послуг є формування клієнтоорієнтованого підходу, в контексті регулювання державних послуг, що передбачає максимальне підстроювання процесу надання послуги до думки споживача. Клієнтоорієнтоване державне управління є процес визначення та досягнення цілей виробників державних послуг за рахунок ініціювання та максимального задоволення потреб одержувачів послуг, а також встановлення довгострокових проактивних відносин з ними [53].

Інтегральним інформаційним компонентом, що об'єднує структури управління у соціокультурному просторі сфери державних послуг, є функціональний центр надання державних та муніципальних послуг (МФЦ). Використання принципу «єдиного вікна» в МФЦ покликане зруйнувати багато адміністративних бар'єрів [55]. Безпосередня робота з одержувачем держпослуг, можливість отримання споживачем кількох послуг одномоментно, оперативність, комфортність і клієнтоорієнтованість входять до основних завдань МФЦ. Структурам, що приймають участь у наданні послуг, вдається помітно знизити витрати на взаємодію з їх одержувачами за

рахунок скорочення штату співробітників, офісних площ і витрат за автоматизацію.

Для побудови ефективної моделі державного управління слід насамперед орієнтуватися на таку систему надання державних та муніципальних послуг, яка повністю відповідатиме масштабам та специфіці нашої країни. З метою підвищення територіальної доступності державних та муніципальних послуг, що надаються за принципом «єдиного вікна», для реалізації функцій уповноважений багатofункціональний центр має право залучати й інші організації, безпосередньо чи опосередковано пов'язані з діяльністю у сфері надання послуг.

Найближчим часом планується запровадити електронну соціальну картку з даними власника, що дозволить значно спростити процес реєстрації в інтернет-системах при отриманні державних та муніципальних послуг в електронному вигляді. У проекті ця карта стане аналогом паспорта, тобто буде здатна його замінити. Впровадження цієї концепції у життя і застосування на практиці населенням країни виведе систему надання державних послуг і муніципальних послуг на якісно новий рівень, а працівників державних установ змусить надавати ці послуги ефективно і своєчасно. Адже всі вищезгадані сучасні тенденції у сфері інновацій покликані зробити життя та діяльність людей комфортнішим.

Нова форма надання послуг – з використанням універсальної електронної картки (УЕК) – підвищує ефективність взаємодії громадян з державними органами влади, прискорює надання державних та муніципальних послуг, сприяє реалізації принципів інформаційної відкритості та прозорості роботи державних установ та організацій, перешкоджаючи цим проявам корупції в даній сфер [56].

В даний час стрімко розвивається процес цифровізації надання електронних державних та муніципальних послуг, що забезпечує більш зручну та комфортну взаємодію влади та суспільства. На сьогоднішній день

ключова роль у цьому процесі приділяється проекту «Електронний Уряд», який є способом надання інформації про діяльність органів публічного управління, а також надання сформованого набору державних послуг, у разі якого особиста взаємодія між інститутом влади та громадянами мінімальна [57]. При цьому важливим моментом є те, що електронний уряд є не доповненням до традиційного апарату управління, а новою формою взаємодії влади та суспільства, заснованою на застосуванні сучасних інформаційних технологій з метою підвищення доступності державних та муніципальних послуг та переходу на якісно новий рівень ефективності державного управління.

Отримання державних послуг в електронному вигляді рік у рік стає зручнішим. Команда національного проекту «Цифрова економіка» зробила так, щоб особисті візити до держустанов, паперових документів та витрачених на отримання державних та муніципальних послуг час і сили пішли в минуле, а більшість державних послуг можна було отримати, по суті, не виходячи з дому та в безпечному цифровому середовищі – на порталі Держпослуг, підбирає документи та готує заяви, нагадує про належні виплати та надсилає повідомлення, коли все готове. При цьому всі етапи може відстежити користувач у додатку.

Реалізація сучасних форм інтернет-взаємодії органів влади та інститутів громадянського суспільства, продовження просування та введення комплексу технологій електронного уряду, спрямованих на впровадження та широке практичне застосування сучасних інформаційних технологій, а також на підвищення зручності та комфортності отримання організаціями та громадянами електронних послуг та інформації про діяльність органів державної влади, значно підвищують рейтинг України серед країн, що використовують у сфері державного управління технології електронного уряду<sup>68</sup>. Управлінські структури, регулюючи сферу державних послуг, впроваджуючи та активно просуваючи в неї інноваційні адміністративні

механізми, повинні орієнтуватися насамперед на досягнення стратегічних цілей підвищення рівня задоволеності громадян, малого та середнього бізнесу доступністю та якістю отримання державних та муніципальних послуг, спрощення процедур взаємодії органів влади та суспільства, зниження корупційних ризиків та зростання ефективності бюджетних витрат [58].

Але не можна забувати і ту обставину, що у процесі впровадження сучасних інформаційних технологій у сферу публічного управління органи, що здійснюють реформування у цьому напрямі, так чи інакше, зіштовхуються на різних етапах цього складного процесу із низкою труднощів. Дані проблеми є наслідком неминучої протидії зовнішнього і внутрішнього середовища активному впровадженню інновацій у систему управління державою, що традиційно склалася [60]. Усі існуючі проблеми в цій сфері для більш упорядкованого і систематичного розгляду і подальшого їх вирішення можна класифікувати за джерелом виникнення. За даним критерієм виділяють такі проблеми, що виникають у процесі впровадження нових технологій, у тому числі й у процесі переведення державних послуг в електронний вигляд: управлінські, організаційні, соціальні та технологічні [61]. Розглянемо кожен із названих видів докладніше.

До управлінського бар'єру в першу чергу можна віднести значні відмінності між органами влади різних галузей та рівнів управління за кількістю та якістю використовуваних у повсякденній діяльності інформаційних технологій, результати впровадження яких мають лише відомчий характер. Ще один прояв цієї проблеми полягає у відсутності єдиного органу, відповідального за перехід до електронного уряду. Ця проблема далася взнаки на перших етапах планомірного переходу до надання державних послуг в електронній формі. Повноваження у цій сфері розподілені між Міністерством зв'язку та масових комунікацій та Міністерством економічного розвитку, до компетенції яких входять окремі

питання, які безпосередньо стосуються інформатизації державного управління.

Технологічні бар'єри виявляються у тому, що інфраструктура відкритого доступу до офіційних сайтів органів влади та інші засоби інформаційно-довідкової підтримки та обслуговування громадян і організацій нині розвинені недостатньо для повного переходу до надання послуг в електронному вигляді. Отримання державних послуг у більшості випадків потребує особистого звернення заявників до відповідних інстанцій, що призводить до великих тимчасових та фінансових витрат та створює значні незручності. Крім цього не підготовлено всю необхідну інфраструктуру, здатну забезпечити інформаційну безпеку електронних форм взаємодії органів влади між собою, з громадянами та організаціями, що теж не сприяє переходу до електронної держави.

Організаційні проблеми, у свою чергу, зумовлені відсутністю єдиної нормативно-правової та науково-методичної бази, що детально регламентує процес надання державних та муніципальних послуг в електронному вигляді з використанням сучасних інформаційних та телекомунікаційних технологій. В даний час нормативні правові акти, що стосуються переходу до електронного уряду, мають рекомендаційний характер замість того, щоб жорстко регламентувати діяльність із повсюдного впровадження інформаційних технологій у процеси державного та муніципального управління. У законах необхідно максимально чітко визначити ресурси, механізми реалізації та відповідальність за реалізацію концепції. Поки це повною мірою не знайде відображення в нормативних актах, будуть постійні протиріччя щодо інтерпретації офіційних документів, що, в свою чергу, суттєво знижує їхню практичну значимість.

На окремий розгляд заслуговує і питання розробки відповідних адміністративних регламентів. Процес автоматизації державного управління передбачає перебудову організаційної структури органів влади різних рівнів

управління, що склалася роками. Саме тому перегляд існуючих та розробка нових регламентів виступає як першорядне оперативне завдання в умовах інформатизації публічного управління.

У сфері, що розглядається, присутні і соціальні проблеми, що гальмують процес інформатизації управління. Насамперед до таких відносять низький рівень комп'ютерної грамотності значної частини населення, відсутність точок доступу до Інтернету, а також стереотипи, що склалися в суспільстві. Одним з головних гальмівних факторів, що перешкоджають комфортному використанню сучасних інформаційних технологій у повсякденному житті, є недостатній рівень інформатизації суспільства. Насамперед це стосується істотно віддалених від великих міст населених пунктів, де фактично немає не тільки терміналів, а й доступу до Інтернету, який тут особливо необхідний, оскільки не завжди зручно вирушати за кілька кілометрів у потрібну інстанцію за отриманням державної послуги.

Крім цього, суспільство у своїй більшості, так само, як і органи влади, часто надто повільно сприймає будь-які нововведення, особливо якщо це стосується інформаційно-телекомунікаційних технологій. Тому навіть зараз, у вік інтернет технологій, значна частка населення не цілком готова до повністю електронної взаємодії з владними структурами, нехай навіть і в тих сферах, де до теперішнього часу вже створені для цього всі необхідні умови. Не варто зважати і на той факт, що в суспільстві за десятиліття взаємодії з різними державними інстанціями склалися певні стереотипи щодо бюрократичної системи, невід'ємною частиною якої була паперова тяганина.

Як видно з вищесказаного, проблеми, що перешкоджають підвищенню ефективності використання інформаційних та телекомунікаційних технологій у діяльності органів влади, мають комплексний характер і не можуть бути вирішені на рівні окремих державних органів. Тому для вирішення комплексу зазначених проблем потрібна реалізація програмно-цільового

підходу для забезпечення сумісності державних інформаційних систем, розробки стандартів та технологій їхньої взаємодії.

Переведення управлінських функцій в інформаційне середовище в результаті реалізації концепції «Електронного уряду» дозволить владним структурам активно взаємодіяти з іншими відомствами та набагато швидше та ефективніше вирішувати не лише поточні оперативні завдання, а й втілювати в життя довгострокові програми та проекти у різних галузях економіки та соціальной сфері, максимально використовуючи весь спектр можливостей, які стануть доступні в результаті інформатизації державного та муніципального управління. Адже всі ці процеси та сучасні тенденції у сфері комп'ютерних технологій покликані робити життя та діяльність людей більш комфортними.

Саме тому не слід зупинятися на досягнутому, не стояти на місці, а безперервно рухатися вперед, розвиватися в цьому напрямі та докладати максимум зусиль для подальшого вдосконалення інформаційних технологій у сфері надання державних та муніципальних послуг та управління в цілому на благо нашої держави та суспільства. Впровадження цієї концепції у життя і застосування практично населенням країни виведе систему надання державних та муніципальних послуг на новий рівень, а працівників державних установ змусить надавати ці послуги якісно і в передбачені терміни.

З процесом реалізації концепції електронного уряду тісно пов'язане впровадження електронного документообігу. Нині в нашій країні робляться значні зусилля, створені задля створення дієвої системи електронного документообігу, який підвищує ефективність роботи органів громадського управління, дозволяє запровадити широкий спектр електронних послуг, забезпечує доступ громадян та інших осіб до нормативно правових актів і рішень державних органів, можливість участі громадян та приватних компаній у підготовці, прийнятті та виконанні адміністративних рішень.

Електронний документообіг має служити спрощенню взаємодії за допомогою використання електронних технологій між державними органами, державою та місцевим самоврядуванням, державою та громадянами. Однак аналіз закордонного досвіду показує, що далеко не завжди ці цілі досягаються. Електронний документообіг охоплює сукупність процесів створення, обробки, передачі, отримання, зберігання та знищення електронної документації, які мають виконуватися з перевіркою та забезпеченням цілісності, достовірності, а також у разі потреби з підтвердженням факту отримання таких документів. Це тягне як складні технологічні, а й організаційно-правові проблеми, які у багатьох країнах вирішуються поетапно протягом досить багато часу.

Також слід зазначити, що нині багато відомств на регіональному рівні мають абсолютно різний рівень інформатизації (наприклад, у деяких відомствах немає навіть корпоративної пошти, не кажучи навіть про систему електронного документообігу). Рівень так званої інформаційної нерівності стрімко зростає разом із бурхливим розвитком самих інфокомунікаційних технологій. Іншими словами, швидкий прогрес у галузі інформатизації загострює та посилює інформаційну нерівність. Незважаючи на досить високі темпи розвитку інформаційних та комунікаційних технологій, рівень підготовленості регіонів до «електронного уряду» суттєво різниться. Звідси випливає, що провідну роль у подоланні подібної нерівності мають відіграти регіональні програми інформатизації, безперервного навчання, а також розробка методології впровадження систем електронного уряду та електронного документообігу, що ґрунтуються на стандартах менеджменту якості, принципах прозорості, зворотного зв'язку та володіють можливістю оцінки за результатами.

### **3.2 Модель оцінки ефективності цифровізації публічного управління на регіональному рівні**

Для можливості розробки єдиного методичного підходу до оцінки ефективності цифровізації публічного управління та виявлення тенденцій розвитку цифрової трансформації російського суспільства в цілому по країні, та на регіональному і муніципальному рівнях, зокрема її технічної, технологічної, витратної, клієнтоорієнтованої складових, необхідна інтегрована система показників та індикаторів, заснована на даних державного статистичного обліку, результатах спеціальних емпіричних досліджень ринку інформаційно-комунікаційних та цифрових технологій, проведених вітчизняними та зарубіжними компаніями, а також отримання достовірних даних із суб'єктів публічного управління в динаміці.

Крім системи показників та індикаторів, мають бути розроблені та офіційно схвалені методики моніторингу, аналізу та прогнозування ситуації у цій сфері у коротко-, середньо- та довгостроковій перспективі, а також виділені відповідні ресурси на здійснення інформаційно-аналітичного забезпечення, встановлені регламенти взаємодії користувачів інформації та вимоги до самої інформації, тобто має бути створена система інформаційно-аналітичного забезпечення процесу цифрової трансформації систем публічного управління всіх рівнів.

Для створення подібної уніфікованої моделі оцінки ефективності цифровізації публічного управління на різних рівнях ми пропонуємо взяти за основу принцип збалансованості системи Balanced Scorecard, розробленої Д. Нортоном та Р. Капланом (рис. 3.3).

Комплексний підхід до оцінки ефективності цифровізації публічного управління передбачає інформаційну підтримку узгодженого стратегічного та оперативного управління. Одна з найвідоміших методик цільового управління – система збалансованих показників ефективності (СЗП). Система

збалансованих показників, описана в роботах Д. Нортон та Р. Каплана, досить успішно випробувана на рівні підприємства.

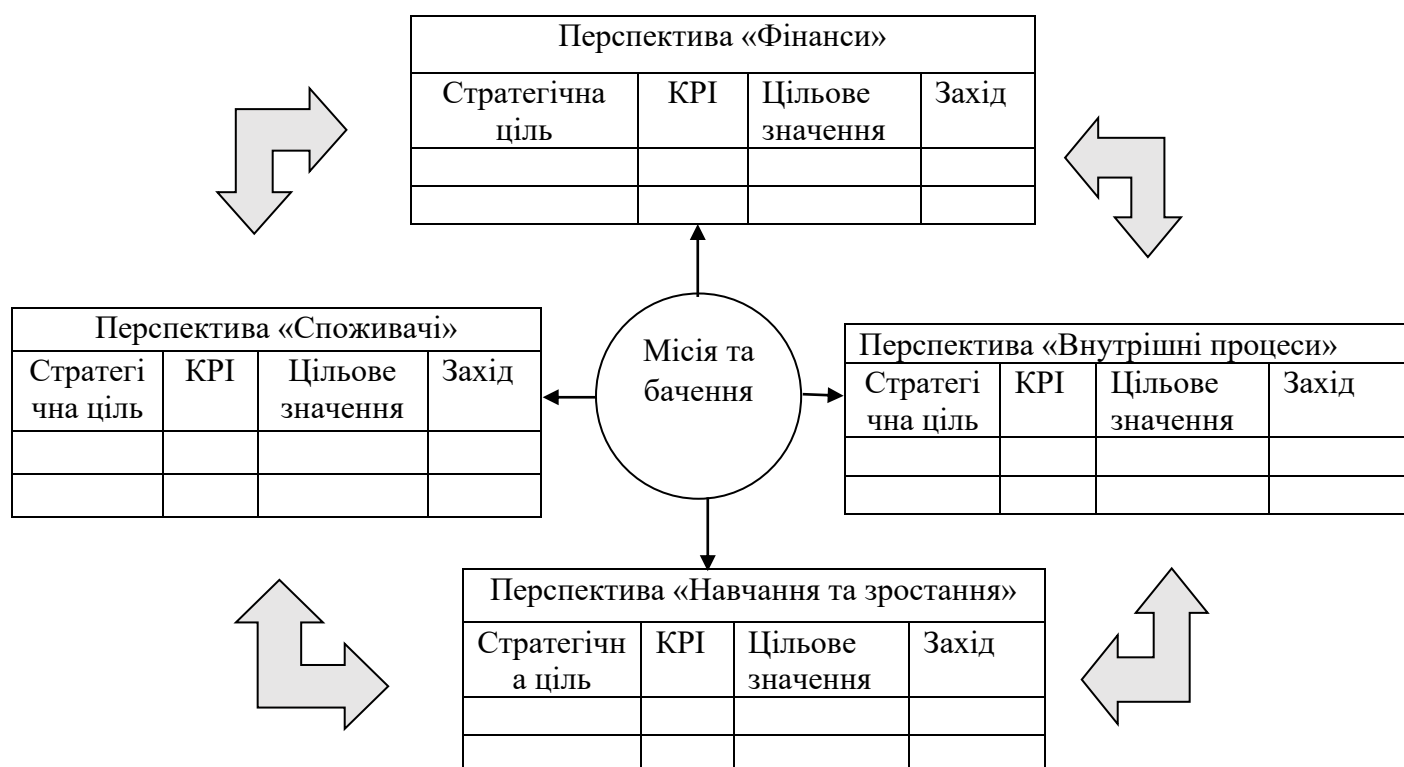


Рисунок 3.3 – Збалансована система показників

Примітка. Складено автором.

Ця система є інструментом стратегічного управління, який забезпечує зв'язок між стратегією і щоденною діяльністю підприємства. Цей зв'язок реалізується в корпоративному управлінні за рахунок виділення показників, що відображають ефективність діяльності за чотирма проекціями: «фінанси», «внутрішні бізнес-процеси», «клієнти», «навчання та розвиток».

Система була розроблена після усвідомлення неефективності існуючих методів оцінки діяльності підприємств, що відображають лише фінансовий аспект.

Повну картину можна отримати лише за дотримання балансу показників різних проекцій, врахування неекономічних факторів. Аналіз нефінансових показників та групування показників за взаємозалежними

ознаками – це найбільш характерна особливість СЗП, яка потрібна в управлінні соціально-економічними процесами. Р.А. Самсонов, І.В. Самошин, Я.В. Дячин у своїй роботі детально описують технологію побудови системи збалансованих показників та можливості її застосування в управлінні соціально-економічними процесами. При цьому у сфері публічного управління автори рекомендують виділення наступного комплексу стратегічних проєкцій зі своїми специфічними індикаторами та методами їх розрахунку: «економіка», «соціальна сфера», «екологія», «правопорядок і безпека» та «політика і управління».

Л. Е. Чинь стверджує, що ймовірність успішного впровадження системи BSC у державному секторі збільшується, якщо цільова організація вже має чітке бачення та стратегію. Це свідчить, що аспекти розвитку стратегії BSC можна поліпшити.

Визначимо повторювані показники бізнесу та громадського сектора:

- складність зовнішнього та внутрішнього середовища;
- відкритість до впливів навколишнього середовища;
- низька конкурентоспроможність досвідчених менеджерів;
- відмінні цілі громадських організацій;
- велика кількість цілей та завдань;
- розпливчасті цілі державних органів;
- високий рівень бюрократії;
- наявність «тяганини» при прийнятті рішень;
- менеджери залежні від начальства;
- державні керуючі менш матеріалістичні, ніж приватні менеджери;
- висока мотивація служити суспільним інтересам;
- слабка відданість менеджерів організації.

Державний сектор може бути охарактеризований як складний, що відповідає потребам багатьох зацікавлених сторін і має часто розпливчасту та різноманітну структуру цілей.

Модель збалансованої системи показників була розроблена як засіб для вирішення як процесу розробки стратегії, так і постійного моніторингу досягнення стратегії та вимірювання ефективності шляхом поділу вимірювання у чотирьох різних, взаємопов'язаних перспективах: фінансова, клієнтська, внутрішніх бізнес-процесів, інновацій та навчання. Наповнення цих перспектив вимірними показниками відводять систему оцінки від елемента управління до інструменту втілення стратегії в життя. За інтеграцією цілей, заходів, завдань та ініціатив кожної з чотирьох перспектив для підтримки загального бачення та стратегії, BSC демонструє цінність як інструмент стратегічного управління, що виходить за рамки простих фінансових індикаторів, наголошуючи на важливості нефінансових перспектив, таких як задоволеність клієнтів, внутрішні бізнеспроцеси, навчання та зріст. За вибором відповідних драйверів продуктивності та показників результатів відповідно до теорії бізнесу в ланцюжку причинно-наслідкових зв'язків, організація матиме найкраще уявлення про те, як досягти своєї потенційної конкурентної переваги.

Процес реалізації BSC можна описати як серію із чотирьох кроків:

1. Реалізація бачення та досягнення консенсусу;
2. Повідомлення цілей, постановка цілей та ув'язування стратегій;
3. Встановлення цілей, розподіл ресурсів та встановлення контрольних точок;
4. Забезпечення зворотного зв'язку та навчання.

Система BSC може допомогти менеджерам громадського сектора у виконання тих самих функцій стратегічного планування та контролю, що у випадку комерційних менеджерів:

- уточнення та досягнення консенсусу щодо стратегії;
- розповсюдження стратегії у всій організації;
- узгодити відомчі та особисті цілі зі стратегією;

- пов'язати стратегічні цілі з довгостроковими цілями та річними бюджетами;
- виявлення та узгодження стратегічних ініціатив;
- виконувати періодичні та систематичні стратегічні огляди;
- отримання зворотного зв'язку для поліпшення стратегії.

Існує загальна думка, що публічний сектор характеризується наявністю різноманітності зацікавлених сторін з потенційно розбіжними і часто розпливчастими цілями. Щоб успішно здійснювати процеси стратегії цифровізації громадського сектора, слід фокусуватися з цією метою. Це не обов'язково означає, що всі потреби заінтересованих сторін можуть або повинні бути задоволені, але рішення, на яке слід звернути увагу, має бути виконане на раціональній основі.

При цьому слід зазначити, що практика застосування моделі BSC успішна як на великих, так і на середніх та малих підприємствах, що дозволяє припустити успішність застосування цього підходу як для узагальненого аналізу цифровізації публічного управління на рівні країни чи регіону, так і для розукрупненої детальної оцінки ефективності цифровізації окремих муніципалітетів та їх органів. Ми пропонуємо загальну модель оцінки ефективності цифровізації публічного управління різного рівня, що базується на збалансованій системі показників (рис. 3.4).

У запропонованій моделі (рис. 3.4) ми розглядаємо три підсистеми – складові цифрового громадського управління: «Цифровий уряд», «Цифровий бізнес» та «Цифрове суспільство (громадяни)».

Розглянемо складові моделі докладніше. На наш погляд, в оцінці ефективності цифровізації публічного управління, традиційні проєкції BSC «Фінанси» та «Внутрішні процеси» корелюють із складовою «Цифровий уряд», оскільки саме державний сектор є ініціатором та основою цифровізації публічного управління. Як було зазначено вище, ефект від цифровізації публічного управління найчастіше ототожнюється з

підвищенням його якості та зниженням витратності. Саме фінансову та процесну проекції пропонується наповнити цілями та показниками, які оцінюватимуть цей ефект.

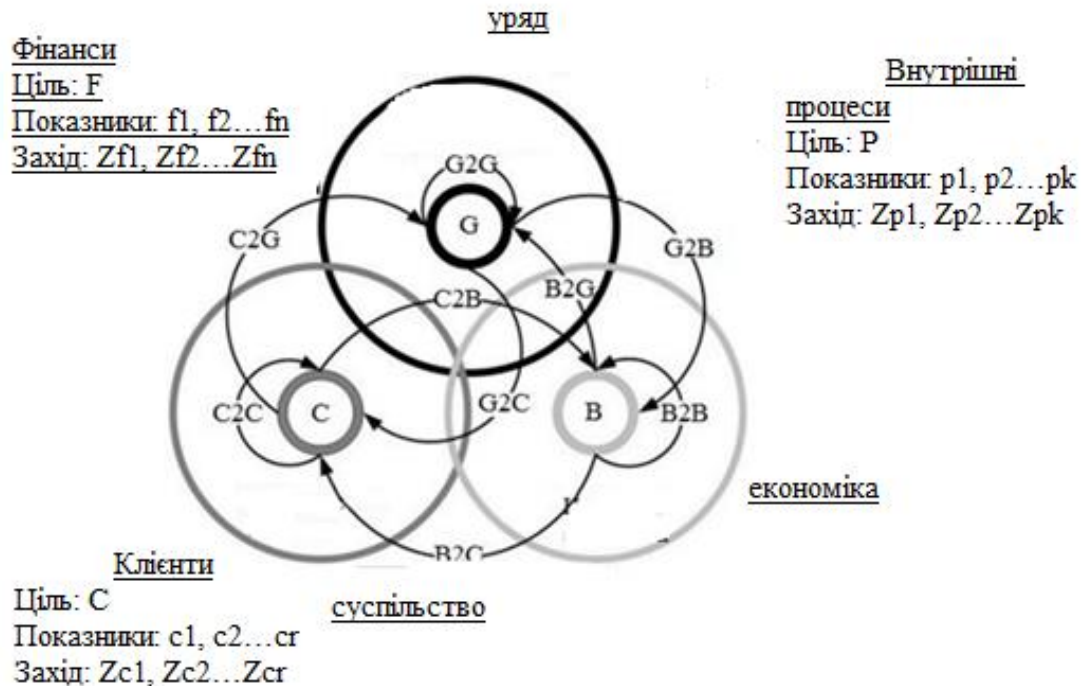


Рисунок 3.4 – Загальна модель оцінки ефективності цифровізації публічного управління різного рівня.

Примітка. Складено автором.

Проекція «Клієнти» відображає інтереси сторін: «Цифровий бізнес» та «Цифрове товариство (громадяни)», оскільки саме підприємства та громадяни є споживачами державних електронних послуг. Ключовими критеріями ефективності цифровізації публічного управління в даному контексті будуть швидкість і якість послуг, що надаються, і як наслідок задоволеність і лояльність клієнтів.

Традиційну проекцію «Навчання та зростання» ми пропонуємо змінити на проекцію «Розвиток», оскільки, на наш погляд, ефективність цифровізації публічного управління і є збалансований розвиток системи, що включає зниження фінансових, трудових та тимчасових витрат, оптимізацію внутрішніх бізнес-процесів, високу якість та швидкість надання послуг,

навчання та адаптацію всіх сторін процесу до швидко мінливих цифрових можливостей.

Запропонована збалансована система показників цифровізації публічного управління (далі ЗСПЦГУ) дозволяє:

- оцінювати у поступовій динаміці ефективність процесів цифровізації органів громадської влади з різних напрямів;
- проводити оцінку цифровізації як системи публічного управління загалом, і окремих її структур різних рівнях;
- усунути розрив між розпливчастими заявами про цілі та завдання цифровізації за допомогою оперативних заходів;
- сприяти процесу, за допомогою якого орган публічної влади може досягти стратегічних цілей із цифровізації;
- перенести акцент органів публічної влади з програм та ініціатив на результати цифровізації, які мають досягти програми та ініціативи;
- узгоджувати ініціативи, відділи та окремих виконавців.

Зазначимо, що впровадження СЗП може бути скрутним у публічному секторі, оскільки це насамперед інструмент управління зверху вниз, який перешкоджає висхідним ініціативам. Тому повне розуміння зацікавлених сторін та вимог цифровізації важливо для визначення кінцевих цілей проекту. Відповідно до певних цілей оцінки, запропонована система має бути наповнена необхідною і достатньою кількістю показників та індикаторів, отримані значення яких будуть основою для розробки рекомендацій щодо покращення окремих аспектів цифрових перетворень органу публічної влади та підвищення ефективності цифровізації публічного управління в цілому.

## ВИСНОВКИ

У магістерській роботі подано теоретичне узагальнення й нове вирішення наукового завдання – модернізація публічного управління за умов цифровізації на регіональному рівні. Отримані в процесі дослідження результати дають змогу сформулювати висновки і пропозиції, що мають теоретичне й практичне значення.

1. Доведено, що впровадження електронного документообігу в місцевих органів влади буде ефективним за таких умов: формування єдиної інфраструктури міжвідомчого обміну даними в електронній формі; використання стандартизованих форматів даних, протоколів обміну даними та наявність єдиних класифікаторів, довідників, а також доступу до них; введення обміну електронними документами між місцевими органами влади на основі повної сумісності використовуваних ресурсів; належне фінансування матеріально-технічного забезпечення ділових служб місцевих органів влади.

2. Визначено організаційні механізми впровадження електронного документообігу у місцевих органах влади, до яких належать механізми інформаційної підтримки таких процесів шляхом впровадження функцій контролю за проходженням документів та виконанням рішень вищих органів, технологічної підтримки – через введення систем електронного документообігу з різною функціональністю та на різній архітектурно-технологічній базі.

3. З'ясовано, що технологічною базою для впровадження систем електронного документообігу місцевих органів публічного управління можуть стати «хмарні» технології – системи надання користувачеві повсюдного та зручного мережевого доступу до загального пулу інформаційних ресурсів (мереж, серверів, систем зберігання даних, додатків та сервісів), які можуть бути швидко надані та гнучко налаштовані на його потреби з мінімальними управлінськими зусиллями та необхідністю

взаємодії із провайдером послуг, оскільки такі системи забезпечують зберігання та архівування документів (включаючи їх копії або версії, зроблені в різні часи або різними користувачами), можуть надавати ресурси щодо складних обчислень (при розрахунку сценаріїв розвитку подій або складної аналітики), забезпечують постійний доступ до інформаційних ресурсів з різних пристроїв.

4. Визначено напрями розвитку систем електронного документообігу у місцевих органах влади, а саме: перехід від систем електронного документообігу до корпоративних систем електронного документування; інтеграція з СЕД інформаційно-аналітичних модулів та створення ситуаційних кабінетів керівника; інтеграція із СЕД інших підсистем, наприклад, GIS або підсистем надання муніципальних послуг.

5. Визначено основні переваги хмарних технологій як технологічного забезпечення електронного документообігу місцевих органів влади, а саме:

- суттєве зменшення бюджетних видатків на придбання спеціалізованого програмного забезпечення, оскільки воно використовується лише на єдиному сервері з правом віддаленого доступу значної кількості користувачів;

- обслуговування центрального сервера та бази даних здійснюється спеціально підготовленими фахівцями, що дозволяє створити більш надійну систему захисту інформації та виключати збої в роботі системи, або ж оперативно їх усувати;

- всі користувачі працюють у єдиному програмному комплексі, що сприяє уніфікації підходів до роботи з електронними документами та забезпечення обміну даними в єдиному форматі;

- для кожного користувача забезпечується через власний обліковий запис (Віртуальний робочий кабінет) з будь-якої точки входження в інтернет шляхом введення унікальних логіну та паролю;

- встановлюються нижчі вимоги до потужностей комп'ютерного обладнання користувача системи для онлайн доступу ніж ті, коли складне програмне забезпечення для ЕДО має встановлюватися на комп'ютері коїться з іншими формами електронного взаємодії.

б. Запропоновано систему показників цифровізації публічного управління, яка дозволяє:

- оцінювати у поступовій динаміці ефективність процесів цифровізації органів громадської влади з різних напрямам;
- проводити оцінку цифровізації як системи публічного управління загалом, і окремих її структур різних рівнях;
- усунути розрив між розпливчастими заявами про цілі та завдання цифровізації за допомогою оперативних заходів;
- сприяти процесу, за допомогою якого орган публічної влади може досягти стратегічних цілей із цифровізації;
- перенести акцент органів публічної влади з програм та ініціатив на результати цифровізації, які мають досягти програми та ініціативи;
- узгоджувати ініціативи, відділи та окремих виконавців.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ЖЕРЕЛ

1. Бабкин А.В. Состояние, тенденции и перспективы развития цифровой экономики в России. Куладжи Т.В., Бабкин А.В., Муртазаев С.А.Ю., Здольникова С.В. В книге: Цифровая трансформация экономики и развитие кластеров: Монография. Под редакцией А.В. Бабкина. Санкт-Петербург, 2019. С. 122-141.
2. Бабкин А.В. Формирование цифровой экономики в России: сущность, особенности, техническая нормализация, проблемы развития. Научно-технические ведомости Санкт-Петербургского государственного политехнического университета. Экономические науки. 2018. № 3. С. 9.
3. Бабкин А.В. Цифровизация экономических систем: теория и практика. Санкт-Петербургский политехнический университет Петра Великого. Санкт-Петербург, 2020.
4. Барабашев А.Г., Уткина В.В. Государственное управление в России: основные предметные области и тренды научных исследований. *Вестник университета (Государственный ун-т управления)*. – М., 2014. – № 16. – С. 5–15.
5. Барциц И.Н. Современное состояние и тенденции развития государственной гражданской службы в России: аналитический доклад / И. Н. Барциц, Г. А. Борщевский, К. О. Магомедов. — М.: Издательский дом «Дело» РАНХиГС, 2018. — 136 с.
6. Белевцев А. Цифровизация — это фундаментальный тренд. А. Белевцев. *Сибирская нефть*.— 2018. — №7/154. — С. 20—36.
7. Берназюк О. Роль та місце цифрових технологій у сфері публічного управління. *Інформаційне право*. 2017. № 10. URL: [http:// pgr-journal.kiev.ua/ archive/2017/10/35.pdf](http://pgr-journal.kiev.ua/archive/2017/10/35.pdf)
8. Биркович Т.І., Биркович В.І., Кабанець О.С. Механізми публічного управління у сфері цифрових трансформацій. *Державне*

управління: удосконалення та розвиток. 2019. № 9. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua>.

9. Бреслер И. Б., Лясковский В. Л., Сорокин Б. В. Основные аспекты создания информационно-аналитической системы органов местного самоуправления городских и сельских поселений. Технические и технологические системы: материалы 7-й Международной научной конференции. Краснодар, 2015. С. 169—174.

10. Васильева Е.Г., Кононенко Д.В. Современные интерпретации концепции электронного государства (электронного правительства) / Е.Г. Васильева, Д.В. Кононенко. *Вестник Волгоградского государственного университета*. Серия 5: Юриспруденция. 2016. № 1 (30). С. 9–16.

11. Васильців Т. Г. Фінансово-економічні інструменти стимулювання розвитку ІТ-сфери України / Васильців Т. Г., Шехлович А. М., Васильців В. В. *Економічний дискурс*. – 2017. – №4. – С. 128- 136.

12. Ваславский Я.И. Варианты развития электронного правительства / Я.И.Ваславский, С.В.Габуев. *Международные процессы*. — 2017. — Том 15, №1.

13. Васютин Ю.С., Ветрова Е.Н. Роль и место информационно-аналитического обеспечения органов власти в условиях повышения эффективности государственного управления. *Среднерусский вестник общественных наук*. 2013. №3. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/rol-i-mesto-informatsionno-analiticheskogoobespecheniya-organov-vlasti-v-usloviyah-povysheniya-effektivnostigosudarstvennogo>

14. Вектори економічного розвитку 2030 : матеріали для обговорення. Кабінет Міністрів України URL: [https:// nes2030.org.ua/docs/doc-vector.pdf](https://nes2030.org.ua/docs/doc-vector.pdf).

15. Всемирный банк. 2016. Цифровое правительство 2020. Перспективы для России URL: <http://www.iis.ru/docs/DigitalGovernmentRussia2020RUS.pdf>

16. Галушкин А.А. К вопросу об информационной безопасности при оказании государственных и муниципальных услуг через глобальную информационно-телекоммуникационную сеть Интернет. *Правозащитник*. 2015. № 1. с. 5.

17. Гальцина Д.А. СМИ и общественное мнение об электронном правительстве в странах Евразийского экономического союза. *Вестник Санкт-Петербургского университета*. Серия 9. Филология. Востоковедение. Журналистика. 2016. № 2. с. 149-162.

18. Гуменна К.Р. Порівняльний аналіз цифрових стратегій України та Польщі. Вісник Національної академії державного управління при Президентові України. Серія: Державне управління. 2019. № 4. С. 77–85. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/vnaddy\\_2019\\_4\\_13](http://nbuv.gov.ua/UJRN/vnaddy_2019_4_13)

19. Денис Шмигаль: Цифровізація — це колосальний інвестиційний ресурс, який є змога спрямувати на розвиток економіки // Урядовий портал. – 2020. URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/denis-shmigal-cifrovizaciya-ce-kolosalnij-investicijnijresurs-yakij-ye-zmoga-spryamuvati-na-rozvitok-ekonomiki>.

20. Державна Стратегія регіонального розвитку на 2021–2027 роки: Постанова КМУ від 05 серпня 2020 р. № 695. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/695-2020-%D0%BF#Text>

21. Добролюбова Е.И. Государственное управление по результатам в эпоху цифровой трансформации: обзор зарубежного опыта и перспективы для России. *Вопросы государственного и муниципального управления*. 2018. №4. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/gosudarstvennoe-upravlenie-po-rezultatam-vepohu-tsifrovoy-transformatsii-obzor-zarubezhnogo-opyta-i-perspektivy-dlyarossii>

22. Дубровская С.В. Проблема «электронной совести» в современном политическом пространстве. *Известия Саратовского университета*. Новая серия. Серия: Социология. Политология. 2016. Т. 16. № 1. с. 88-92.

23. Електронне урядування та електронна демократія : навч. посіб. : у 15 ч. / за заг. ред. А.І. Семенченка, В.М. Дрешпака. Київ, 2017. Ч. 2. 72 с. URL: [https://onate.edu.ua/wp-content/uploads/2018/05/Part\\_002\\_Feb\\_2018.pdf](https://onate.edu.ua/wp-content/uploads/2018/05/Part_002_Feb_2018.pdf)
24. Емельянов Н. А. Электронные госуслуги в отдаленных регионах страны. *Государственная служба*. 2015. № 3 (95). с. 60-62.
25. Ершов А.Н., Логинова И.В. Социальные аспекты предоставления государственных услуг в электронном виде: анализ и интерпретация данных массовых опросов. *Казанский социально-гуманитарный вестник*. 2017. № 4 (27), с. 33-39.
26. Е-урядування – ключ до реформ в Україні. 2019. URL: <https://www.kmu.gov.ua/ua/news/e-uryaduvannyaklyuch-do-reform-v-ukrayini>.
27. Желдыбина Ю.В., Исаенко Ю.С. Информатизация органов местного самоуправления *Международный студенческий научный вестник*. 2018. – № 4-6.). URL: <http://www.eduherald.ru/ru/article/view?id=19023>
28. Забейворота Т. В. Сучасна концепція е-врядування як основа модернізації системи державного управління. *Актуальні проблеми державного управління*. – 2017. – № 1. – С. 35-42.
29. Інформаційно-комунікативна діяльність органів публічної влади : монографія / В. С. Куйбіда та ін. ; за заг. ред. В. С. Куйбіди, О. В. Карпенка. 2-ге вид., допов. та переробл. Київ : ЦП «Компринт», 2019. С. 59.
30. Качний О. Законодавчі аспекти впровадження інформаційно-комунікаційних технологій – стратегічного напрямку оптимізації державного управління: *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2015. № 5. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=853>
31. Клімушин П.С., Спасібов Д.В. Механізми електронного урядування в інформаційному суспільстві: монографія. / за ред. О.В. Радченка. Харків: Вид-во ХарПІ НАДУ «Магістр», 2017. 116 с.
32. Клименко А.В. Оптимизация присутствия государства: сокращение регулирующих функций, обеспечение прозрачности. *Вопросы*

государственного и муниципального управления. – М., 2011. – № 2. С. 187–192.

33. Козак В. І. Модернізація публічного управління в Україні на засадах сервісної моделі. *Публічне адміністрування: теорія та практика*. – 2017. – Вип. 2.

34. Кондрашов В. Цифрові комісари. У виконавчій вертикалі з'являться десятки нових чиновників, відповідальних за діджиталізацію. 10.02.2020. URL: <https://nv.ua/ukr/biz/tech/vidpovidati-za-didzhitalizaciyu-namiscyah-budut-specialni-chinovniki-50069205.html>

35. Концепція розвитку цифрових компетентностей: Розпорядження від 3 березня 2021 р. № 167-р UPL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/167-2021-p#Text> (дата звернення 30.03.2021).

36. Котунов М. А., Рыбников М.С. Основные принципы цифровизации экономики государства / В сборнике III Всероссийской с международным участием научно-практической конференции «Тенденции развития Интернет и цифровой экономики», с. 171-172, 2020

37. Красильников Д. Г., Сивинцева О. В., Троицкая Е. А. Современные западные управленческие модели: синтез New Public Management и Good Governance. *ARS ADMINISTRANDI*. 2014. №2. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/sovremennye-zapadnye-upravlencheskie-modeli-sintez-new-public-management-i-good-governance>

38. Крилова Ю.І. Інформаційне (цифрове) суспільство: політико-правовий аспект упровадження: *Науковий часопис НПУ імені М.П. Драгоманова*. 2020. Вип.27. С. 75–84.

39. Куйбіда В. С., Карпенко О. В., Наместнік В. В. Цифрове врядування в Україні: базові дефініції понятійно-категоріального апарату. *Вісн. Нац. акад. держ. упр. при Президентові України. Серія «Державне управління»*. 2018. № 1. С. 5–10.

40. Купряшин Г.Л. Основы государственного и муниципального управления: учебник и практикум для академического бакалавриата. М.: Юрайт, 2015. – 500 с.
41. Купряшин Г.Л. Публичное управление. *Полит. наука*. 2016. №2. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/publicchnoe-upravlenie>
42. Кушнир М.Э. Могут ли государственные услуги быть востребованными и удобными? В сборнике: *ИТО-КФО-2015* 2015. с. 48-52.
43. Литвин Н. Інформаційне суспільство як головний пріоритет перспективного розвитку держави: *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2017. № 876. С. 157–162.
44. Логвінов В.Г. Цифрові платформи як складова моделі публічного управління. Інституціоналізація публічного управління в Україні в умовах євроінтеграційних та глобалізаційних викликів: матеріали щоріч. Всеукр. наук.-практ. конф. за міжнар. участю (Київ, 24 трав. 2019 р.): у 5 т. Київ, 2019. Т. 4. С. 57–59.
45. Лопушинський І. П. «Цифрові робочі місця» державних службовців як вагома складова електронного урядування в Україні: Теорія та практика державного управління і місцевого самоврядування. 2018. № 1. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Ttpdu\\_2018\\_1\\_29](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Ttpdu_2018_1_29)
46. Ляшенко В.І. Цифрова модернізація економіки України як можливість проривного розвитку: монографія. В.І. Ляшенко, О.С. Вишневський; НАН України, Ін-т економіки пром-сті. — К., 2018. — 252 с.
47. Малютин М.Р. Развитие системы электронных государственных услуг в России. В сборнике: *Регионы, вперед!* Сборник статей II международной научно-практической конференции. 2019. с. 198-203.
48. Матвейчук Л.О. Розвиток цифрової взаємодії суб'єктів господарювання з державними органами: Економіко–управлінські аспекти функціонування та розвитку суб'єктів господарювання: колективна

монографія. Том 2 / За ред. проф. І.В. Ящишиної. Кам'янець-Подільський: Видавець Панькова А. С., 2020. (192 с.) С. 103–110.

49. Мельников О. Ф. Цифрова трансформація публічного управління І. В. Кобзев, В. В. Косенко, О. Ф. Мельников *Research and Innovation: Conference proceedings*. – Yunona Publishing, New York, USA, 2021. – С. 145–152.

50. Механізми електронного урядування в інформаційному суспільстві : монографія / П. С. Клімушин, Д. В. Спасібов ; за ред. О. В. Радченка. Харків : Вид-во ХарPI НАДУ «Магістр», 2017. 116 с.

51. Могзоев А.М., Ожигов М.А. Совершенствование документооборота в делопроизводстве органов муниципальной власти. *Муниципалитет: экономика и управление*. 2018. №1 (22). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/sovershenstvovaniyedokumentoooborota-v-deloproizvodstve-organov-munitsipalnoy-vlasti>

52. Московская школа управления СКОЛКОВО, Центр финансовых инноваций и безналичной экономики. Методология расчета Индекса «Цифровая Россия» до субъектов Российской Федерации. Москва, Московская школа управления СКОЛКОВО, Центр финансовых инноваций и безналичной экономики. 2018. URL: [https://finance.skolkovo.ru/downloads/documents/FinChair/Research\\_Reports/СКОЛКОВО\\_Цифровая\\_Россия\\_Методология\\_2019-04\\_ru.pdf](https://finance.skolkovo.ru/downloads/documents/FinChair/Research_Reports/СКОЛКОВО_Цифровая_Россия_Методология_2019-04_ru.pdf)

53. Национальная программа «Цифровая экономика Российской Федерации» URL: <https://digital.ac.gov.ru/>

54. Обушна Н. І. Модернізація – сучасний тренд розвитку суспільства. *Теорія та практика державного управління*. – 2015. – Вип. 3. – С. 36-44.

55. Официальный сайт компании ЭОС. URL: <https://eos.ru/>

56. Павловская С. В., Сироткина Н. Г. История и перспектива развития электронного правительства, 2016 URL: <https://publications.hse.ru/articles/176035821>
57. Паспорт федерального проекта «Цифровое государственное управление» URL: <https://digital.gov.ru/ru/activity/directions/882/>.
58. Плотников В.А. Цифровизация производства: теоретическая сущность и перспективы развития в российской экономике. *Известия Санкт-Петербургского государственного экономического университета*. 2018. № 4 (112). С. 16-24.
59. Польовий П. В. Модернізація публічного управління в умовах розвитку цифрового суспільства. *Публічне управління та митне адміністрування*. - 2021. - № 2 (29) . – С. 37 – 43.
60. Пономарёва Е.И. Электронное правительство. В сборнике: Актуальные вопросы развития современного общества Сборник научных статей 7-й Международной научно-практической конференции. 2017. с. 128-131.
61. Поротова Т.В. Единый портал государственных и муниципальных услуг: сущность, значение, перспективы и проблемы. *Экономика и предпринимательство*. 2016. № 1-1 (66). с. 874-878.
62. Про Рекомендації парламентських слухань на тему: «Реформи галузі інформаційно-комунікаційних технологій та розвиток інформаційного простору України»: постанова Верховної ради України від 31 березня 2016 року № 1073-VIII. URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/1073-19>
63. Разумей Г.Ю., Разумей М.М. Діджіталізація публічного управління як складник цифрової трансформації України: *Публічне управління та митне адміністрування*, № 2 (25), 2020. URL: <http://customs-admin.umsf.in.ua/archive/2020/2/27.pdf>

64. Рекомендация Совета ОЭСР по стратегиям цифрового правительства 2014 г. URL: <http://www.oecd.org/gov/digital-government/Recommendation-digitalgovernmentstrategies.pdf>

65. Рыбакова И.Н. Институционализация сферы государственных услуг: проблемы исследования *Экономические и социально- гуманитарные исследования* № 1 (5) 2015, с. 134-140

66. Рыбчинский Д.С. Современные применяемые модели государственного антикризисного управления. *Интернет-журнал «НАУКОВЕДЕНИЕ»* Том 9, №1 (2017) URL: <http://naukovedenie.ru/PDF/54EVN117.pdf>

67. Самсонов Р.А., Самошин И.В., Дьячин Я.В. Симплекс-методика построения системы сбалансированных показателей в управлении социально-экономическими процессами разного уровня. *Развитие управленческого консалтинга в регионах*. - Барнаул. 2015. - С. 74-80.

68. Сидоренко Э.Л., Барциц И.Н., Хисамова З.И. Эффективность цифрового государственного управления: теоретические и прикладные аспекты. *Вопросы государственного и муниципального управления*. 2019. №2. <https://cyberleninka.ru/article/n/effektivnost-tsifrovogo-gosudarstvennogoupravleniya-teoreticheskie-i-prikladnye-aspekty> URL:

69. Сироткина Н.В. Роль человеческого капитала в области цифровых информационных технологий. Сироткина Н.В., Ефимьев А.С., Агафонова М.С., Колесникова В.Б. *Цифровая и отраслевая экономика*. 2020. № 1. С. 5-10.

70. Сироткина Н.В. Сетевой формат взаимодействия: вызовы цифровой экономики, проблемы и перспективы. Сироткина Н.В., Филатова М.В. *Регион: системы, экономика, управление*. 2019. № 3 (46). С. 31-35.

71. Сироткина Н.В. Цифровая экономика: проблемы развития информационно-коммуникационных технологий. Сироткина Н.В., Панченко В.Е. *Экономика и предпринимательство*. 2020. № 1 (114). С. 111-115.

72. Скорик О. О., Рябокони Н. П. Цифрова трансформація моделі публічного управління: зарубіжний досвід та вітчизняні реалії. [http://www.dy.nauka.com.ua/pdf/7\\_2020/52.pdf](http://www.dy.nauka.com.ua/pdf/7_2020/52.pdf)

73. Стаценко В.Е. Развитие портала «Госуслуги» в условиях реализации цифровой экономики России. В сборнике: Россия, Европа, Азия: цифровизация глобального пространства *Сборник научных трудов I международного научно-практического форума*. 2018. с. 156-158.

74. Стратегія реформування державного управління України на період до 2021 року: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 24 червня 2016 р. № 474. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/ru/474-2016-p#Text>

75. Струтинська І., Козбур Г. Основні стимули цифрових трансформацій малого та середнього бізнесу України. URL: [http://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/28144/2/XXI\\_NK\\_2019\\_Strutynska\\_I-Basic\\_performance\\_of\\_digital\\_73-74.pdf](http://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/28144/2/XXI_NK_2019_Strutynska_I-Basic_performance_of_digital_73-74.pdf)

76. Тебекин А. В. Квалиметрическая оценка уровня цифровизации экономики в Российской Федерации. *Журнал технических исследований*. 2018. №. 3. С. 1-13. URL: <https://academuspublish.com/ru/nauka/article/23564/view>

77. Терещенко С.Н., Малетинская А.Ю. Анализ вариантов развития информационных технологий в секторе госуслуг до 2030 года. *International Journal of Advanced Studies*. 2017. Т. 7. № 2-2. с. 145-149.

78. Тинамагомедов Г.Г., Меджидов З.У. Защита персональных данных при оказании госуслуг в электронном виде. В сборнике: *Общественные и гуманитарные науки: теория и практика* Материалы Международной научно-практической конференции. УВО «Махачкалинский инновационный университет» УДПО «Махачкалинский центр повышения квалификации». 2015. с. 100-103.

79. Толстых Т.О. Анализ развития человеческого потенциала региона в условиях цифровой трансформации. Б.Г. Преображенский, Т.О. Толстых,

Е.В. Шкарупета *Регион: системы, экономика, управление*. 2017. №1 (36). С. 59-66.

80. Толстых Т.О. Трансформация должностей, компетенций и профилей в условиях цифровизации [Текст] / Б.Г. Преображенский, Т.О. Толстых, Е.В. Шкарупета // *Регион: системы, экономика, управление*. 2018. № 3 (42). С. 151-156.

81. Україна долучається до ISA<sup>2</sup> Programme // TAPAS. URL: <https://tapas.org.ua/alluk/news-uk/ukraina-doluchaietsia-do-isa-programme>

82. Устойчивое развитие цифровой экономики и кластерных структур: теория и практика: монография / Под ред. д-ра экон. наук, проф. Бабкина А.В. – СПб.: ПОЛИТЕХ-ПРЕСС, 2020.–655с.

83. Хабаев С.Г., Крадинов П.Г. Госуслуги силами негосударственных организаций. *Журнал Бюджет*. 2018. № 12 (192). с. 46-48.

84. Хартия основных прав Европейского Союза. Верховна Рада України. URL: [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/994\\_524#Text](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/994_524#Text)

85. Хватов А.Е. Вектор развития электронных услуг в среде цифровой экономики инновационного прогресса. Материалы международной научно-практической конференции. 2018. с. 129-131.

86. Хроменкова А.А. Госуслуги в условиях цифровизации экономики: МФЦ, анализ опыта в зарубежных странах. В сборнике: Сборник материалов Всероссийской научно-практической конференции преподавателей, магистрантов и студентов "Дни науки - 2018" Новгородский филиал РАНХиГС 2018. с. 91-96.

87. Центр финансовых инноваций «Сколково» URL: <https://finance.skolkovo.ru/ru/sfice/about/>

88. Цифровое будущее государственного управления по результатам / Е. И. Добролюбова, В. Н. Южаков, А. А. Ефремов, Е. Н. Ключкова, Э. В. Талапина, Я. Ю. Старцев.— М. : Издательский дом «Дело» РАНХиГС,

2019.— 114 с. URL: <https://d-russia.ru/wpcontent/uploads/2019/01/TSifrovoe-budushchee-gosudarstvennogo-upravleniyapo-rezultatam.pdf>

89. Цифрова адженда України – 2020 («Цифровий порядок денний» – 2020): Концептуальні засади (версія 1.0). Першочергові сфери, ініціативи, проекти «цифровізації» України до 2020 року: Проект. URL: <https://ucsi.org.ua/uploads/files/58e78ee3c3922.pdf>

90. Цифрове врядування : монографія / О. В. Карпенко та ін. ; за ред. О. В. Карпенка. Київ : Ідея Принт, 2020. 336 с.

91. Чернов В.Н. Системы электронного документооборота. В.Н. Чернов. - Москва: РАГС, 2009. - 84 с.

92. Шавшина С.А., Курбанова Г.К. Госуслуги в сфере налогов в электронном виде. В сборнике: Наука сегодня: проблемы и перспективы развития сборник научных трудов по материалам международной научно-практической конференции: в 3 частях. Научный центр «Диспут». 2015. с. 124-126.

93. Шкарупета Е.В. Разработка и масштабирование инструментария цифрового развития. Шкарупета Е.В., Грешонков А.М., Сыщикова Е.Н. *Регион: системы, экономика, управление*. 2019. № 3 (46). С. 82-86.

94. eGovernment Action Plan European Commission. URL: <https://ec.europa.eu/digital-singlemarket/en/egovernment-action-plan>

95. UN E-Government Survey 2020. United Nations. – 2020. – URL: <https://publicadministration.un.org/egovkb/en-us/Data/CountryInformation/id/180-Ukraine>.

**Виконав:** студент магістратури  
за спеціальністю 281 Публічне  
управління та адміністрування  
заочної форми навчання

\_\_\_\_\_ О.В. Малюта

**Науковий керівник:**  
доцент кафедри публічного  
управління та адміністрування,  
к.е.н., доцент

\_\_\_\_\_ Т.М. Фасолько

**Робота допущена до захисту:**  
завідувач кафедри публічного  
управління та адміністрування,  
д.держ.упр., доцент

\_\_\_\_\_ Е.В. Щепанський