

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Тернопільський національний економічний університет
Навчально-науковий інститут міжнародних економічних відносин ім.Б.Д.Гаврилишина
Кафедра міжнародного менеджменту та маркетингу

ДАНИЛЕВИЧ Софія Ярославівна

**Впровадження інноваційних управлінських технологій
електронного урядування в державні органи України /
Implementation of innovative technologies of e-government of public
authorities of Ukraine**

спеціальність: 8.03060104 - Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності магістерська програма -
Міжнародний інвестиційний менеджмент

Магістерська робота

Виконала студентка групи
МАУНм-21
С. Я. Данилевич

Науковий керівник:
д.е.н., професор, О. М. Сохацька

Магістерську роботу допущено до захисту:

" " 20 р.

Завідувач кафедри **О. М. Сохацька**

ТЕРНОПІЛЬ-2017

РЕЗІЮМЕ

Дипломна робота містить 100 сторінок, 3 таблиці, 20 рисунків, список використаних джерел із 59 найменувань, 8 додатків.

Метою дипломної роботи є узагальнення практичних рішень щодо застосування новітніх управлінських технологій електронного урядування в державних органах України, що є передумовою розвитку демократичного суспільства.

Об'єктом дослідження є процес становлення демократичного суспільства шляхом впровадження електронного урядування в державні органи України через Портал державних послуг "iGov" та Єдиний державний портал адміністративних послуг.

Предметом дослідження є теоретичні та практичні аспекти впровадження електронного урядування в Україні.

Одержані висновки та їх новизна полягає в узагальненні та систематизації теоретичних положень та практичного досвіду по впровадженню електронного урядування, що дозволило розробити та обґрунтувати пропозиції для вдосконалення діяльності державних органів по впровадженню електронного урядування.

RESUME

Thesis contains 100 pages, 3 tables, 20 figures, list of sources used 59 items, 8 applications.

The aim of the thesis is a synthesis of practical solutions for the application of modern management techniques of e-governance in state bodies of Ukraine, which is a prerequisite of a democratic society.

The object of the research is the process of establishing a democratic society by implementing e-government in public authorities of Ukraine through the Portal of public services "iGov" and National portal for administrative services.

The subject of research is theoretical and practical aspects of implementing e-government in Ukraine.

The resulting conclusions and their novelty consists in the compilation and systematization of theoretical positions and practical experience in the implementation of e-government, which allowed to develop and justify proposals for the improvement of public bodies on the implementation of e-government.

АНОТАЦІЯ

Данилевич С.Я. Впровадження інноваційних управлінських технологій електронного урядування в державні органи України

Дослідження на здобуття “освітньо-кваліфікаційного рівня “магістр” за спеціальністю 8.03060104 - Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності. - Тернопільський національний економічний університет, Тернопіль, 2017.

Розглянуто теоретичні аспекти впровадження новітніх управлінських технологій електронного урядування в Україні та за кордоном. Проаналізовано діяльність по впровадженню електронного урядування за матеріалами діючої системи порталу державних послуг. Запропоновано практичні рекомендації щодо покращення процесу впровадження інноваційних управлінських технологій в державні органи України.

ANNOTATION

Danylevych Sofia. Implementation of innovative management technologies of e-government of public authorities of Ukraine

This research is to submit a Master of Economics of Enterprise degree on specialization 8.03060104 - International Management. - Ternopil national economic university, Ternopil, 2017.

The theoretical aspects of innovative management technologies introduction of e-government in Ukraine and abroad. Researcher analyzed activity on the introduction of e-government materials on the currentcurrent portal of public service. Introduced practical recommendations for improving the process of implementation of innovative management technologies to public authorities of Ukraine.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНИЙ АСПЕКТ СТАНОВЛЕННЯ ЕЛЕКТРОННОГО УРЯДУВАННЯ.....	8
1.1 Міжнародний досвід впровадження електронного урядування.....	8
1.2 Сучасний стан електронного урядування в Україні.....	19
1.3 Новітні підходи до розробки та управління електронним урядом.	29
Висновки до розділу 1.....	39
РОЗДІЛ 2. ПРАКТИЧНЕ ЗАСТОСУВАННЯ УПРАВЛІНСЬКИХ ТЕХНОЛОГІЙ ЕЛЕКТРОННОГО УРЯДУВАННЯ В УКРАЇНІ.....	41
2.1 Застосування новітніх управлінських технологій на прикладі порталу державних послуг “iGov”.....	41
2.2 Застосування управлінських технологій електронного урядування державними органами України на прикладі Єдиного державного порталу адміністративних послуг.....	53
2.3 Порівняльний аналіз волонтерського проекту Портал державних послуг “iGov” та Єдиного державного порталу адміністративних послуг.....	63
Висновки до розділу 2.....	72
РОЗДІЛ 3. РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ПРАКТИЧНОГО ЗАСТОВУВАННЯ УПРАВЛІНСЬКИХ ТЕХНОЛОГІЙ В ДЕРЖАВНІ ОРГАНИ УКРАЇНИ.....	74
3.1 Рекомендації щодо впровадження електронного урядування в Україні через веб-ресурси електронних порталів.	74
3.2 Застосування новітніх управлінських технологій електронного урядування на місцевому рівні на прикладі Тернопільської області.....	85
3.3 Впровадження електронного урядування за допомогою аутсорсингу та краудсорсингу.....	92
Висновки до розділу 3.....	98
ВИСНОВКИ.....	100
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	105
ДОДАТКИ.....	112

ВСТУП

Поняття електронного урядування в Україні не є невідомим для України. В умовах становлення демократичного суспільства цей феномен став один невід'ємних інструментів досягнення демократії. Поряд з реформуванням державних органів України особливу увагу варто надати питанням формування електронного урядування а саме інноваційним управлінським технологіям, які забезпечують прозорість діяльності органів державної влади в Україні. Державні органи передових країн світу досягли максимальної лояльності з боку своїх громадян саме з допомогою спілкування з ними та прозорості своїх дій, які найяскравіше відображаються з допомогою інноваційних технологій. Саме електронне урядування надає площадку та потенціал до вирішення питання взаємодії уряду з громадянами а також нові перспективи для взаємодії громадян та уряду. Проте, це складний бізнес-процес який потребує детального дослідження його формування та становлення.

Актуальність даного дослідження полягає у тому що розвиток інноваційних технологій призводить до загальної системи формування принципів управління загалом а особливо великий вплив вони здійснюють на уряди країн. Оскільки для України на даному етапі розвитку дуже важливим є розвиток демократичного суспільства величезного значення необхідно надати питання застосуванню даних технологій в органах державної влади.

Мета магістерської роботи полягає у науковому обґрунтуванні практичних рішень щодо застосування новітніх управлінських технологій електронного урядування в державних органах України, що є передумовою розвитку демократичного суспільства.

Завданнями магістерської роботи є:

1. Вивчення міжнародного досвіду впровадження електронного урядування у світі.
2. Дослідження сучасного стану електронного урядування в Україні в контексті готовності до впровадження в Україні.

3. Визначення існуючих моделей управління електронного урядування та вибір оптимальної моделі.

4. Проаналізувати застосування новітніх управлінських технологій на прикладі волонтерського проекту державних послуг iGov.

5. Проаналізувати впровадження електронного урядування державними органами України.

6. Провести порівняння впровадження управлінських технологій волонтерським проектом “iGov” та державними органами.

7. Розробити практичні рекомендації застосування новітніх управлінських технологій в Україні

8. Виокремити практичні рекомендації застосування підходів електронного урядування на місцевому рівні.

Об’єктом даного дослідження є процес становлення демократичного суспільства шляхом впровадження електронного урядування в державні органи України.

Предметом дослідження є теоретичні та практичні аспекти впровадження електронного урядування в Україні.

Питаннями становлення та формування електронного урядування займалося широке коло вітчизняних та зарубіжних науковців такі як Баранов І.Б., Голубицький О.П., Демкова Е., Дубов Д.В., Коліушк І.Б., Шереведа І.А., Шередеда В., Серенюк А.О., Цуканг Ш., Хінсперг Х., Гох С. та ін.

Для досягнення окресленої мети використано загальнонаукові та спеціальні методи, які дозволили системно вирішити проблемні завдання з обраного напрямку дослідження. Методи, які використовуються в дослідженні:

- Спостереження та порівняння;
- Аналіз та синтез;
- Абстрагування;
- Індукція та дедукція;
- Гіпотеза та припущення;
- Системний підхід

Теоретичну основу дипломної роботи складають наукові публікації вітчизняних та зарубіжних науковців а також практичні узагальнення що містяться в монографічній, спеціальній та періодичній літературі з питань впровадження електронного урядування.

Інформаційну базу наукового дослідження формують звітні та аналітичні дані Порталу державних послуг “iGov” а також публічна інформація про Єдиний державний портал адміністративних послуг.

Наукова новизна полягає в узагальненні та систематизації теоретичних положень та практичного досвіду по впровадженню електронного урядування, що дозволило розробити та обґрунтувати пропозиції.

Практична значимість отриманих результатів дослідження полягає у можливості використання її висновків та результатів для вдосконалення діяльності державних органів по впровадженню електронного урядування. Окремі рекомендації автора взяті до уваги керівництвом Тернопільської обласної державної адміністрації а саме Департаментом економічного розвитку та торгівлі, на яких покладено обов’язок по впровадженню електронного урядування в Тернопільській області (Довідка про впровадження від 01.02.2017р.).

Окремі аспекти дипломної роботи були представлені на ІХ Міжнародна науково-практична конференції молодих учених і студентів «Інноваційні процеси економічного і соціально-культурного розвитку: вітчизняний та зарубіжний досвід» та на Міжнародній науково-практичній конференції «Актуальні проблеми функціонування господарської системи України» й опубліковані у відповідних збірниках тез доповідей учасників.

Дипломна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, 8 додатків та містить список використаних джерел зі 59 найменувань; виконана на 98 сторінках (основна частина), містить 4 таблиці та 20 рисунків.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНИЙ АСПЕКТ СТАНОВЛЕННЯ ЕЛЕКТРОННОГО УРЯДУВАННЯ

1.1 Міжнародний досвід впровадження електронного урядування

На даний момент існує декілька підходів до визначення поняття “електронний уряд”, що є результатом відповідної неоднозначності його трактування. Визначення поняття “електронне урядування” науковці формулюють з точки зору різних принципів та підходів. Під поняттям “електронний уряд”, що бере свій початок від англійського “e-government”, спочатку розуміли як футуристичний уряд “електронних громадян”, що регулює життя і безпеку комп’ютерної мережі в цілому й електронний бізнес зокрема, тобто абстрактне поняття, яке стосувалося захисту мереж. У сучасному розумінні термін “e-government” тлумачиться не лише як “електронний уряд”, що виходить з його прямого перекладу а й “електронне управління державою”, тобто саме використання в органах державного управління сучасних технологій, у тому числі й Інтернет-технологій [25, 138].

Оскільки питання електронного урядування є досить обширним перше за все пропонуємо дослідити сутність поняття “електронний уряд”. В сучасній науці немає єдиного підходу до визначення суті поняття «електронного уряду», оскільки це є комплексна категорія, яку можна розглядати з різних точок зору. У фаховій літературі [12;33;41] виокремлюються такі варіанти визначення поняття “електронний уряд”:

1. Організація державного управління на основі електронних засобів обробки, передачі і поширення інформації, надання послуг державними органами всіх галузей влади всім категоріям громадян (пенсіонерам, робітникам, бізнесменам, службовцям та ін.) електронними засобами, інформування тими ж засобами населення про роботу державних органів.

2. Інформаційні технології в державному управлінні.

3. Держава в мережі.

4. Метафора, що означає інформаційну взаємодію органів державної влади і суспільства з використанням інформаційно-телекомунікаційних технологій.

5. Трансформовані для урядових і державних організацій ідеї електронного бізнесу, в яких уряд є різновидом корпоративного користувача інформаційних технологій.

6. Автоматизовані державні служби, основними функціями яких є забезпечення вільного доступу громадян до всієї необхідної державної інформації, збирання податків, реєстрація транспортних засобів і патентів, надання необхідної інформації, укладання угод і оформлення поставок необхідних державному апаратові матеріалів і оснащення.

Кожен з наведених варіантів визначає поняття “електронний уряд” більше як чергове прикладне завдання, один з способів модернізації існуючих структур та відносин, а не як відокремлену ідею комплексної трансформації принципів щодо організації управління державними органами та державою загалом. Проте однозначності у визначенні “електронного уряду” на даний момент так і не існує. Причому навіть дослівний переклад з англійської мови – “e-government” також не надає чіткості даному поняттю. На нашу думку поняття “електронний уряд” повинен охоплювати не тільки мережеву інфраструктуру але в цілому всю інфраструктуру взаємозв’язків органів державної влади.

На думку сучасних дослідників, мова повинна йти про “електронну державу”, “електронний державний апарат”, електронну інфраструктуру держави, державу інформаційного суспільства, або ж “електронне урядування”. Замість “електронного уряду” доречніше говорити про державну мережеву інформаційну інфраструктуру, як інформаційно-комунікаційну систему, що забезпечує оптимальне функціонування всіх гілок і рівнів державної влади [25, 140].

Узагальнивши наведені визначення поняття “електронний уряд”, на нашу думку, більш доцільним є використання терміну “електронне урядування”, під яким слід розуміти саме спосіб організації державної влади за допомогою систем

інформаційних мереж та окремих сегментів глобальної мережі інформації, що забезпечує функціонування органів державної влади в режимі онлайн та робить максимально простим та доступним спілкування з ними громадян, юридичних осіб, неурядових організацій кожного дня.

Звертаючись до досвіду зарубіжних країн, де технології е-урядування вже давно успішно функціонують, то там використання Інтернету органами публічної влади розглядається як одна з можливостей підвищити ефективність державної влади загалом. Саме тому до популярних в Інтернеті позначень "b" (business – бізнес) і "c" (citizens–громадяни) тепер додалося нове - "g" (government – уряд). [18, 154].

У нашому дослідженні ми вважаємо що електронне урядування є комплексною категорією, що поєднує в собі передачу даних та взаємозв'язок уряду у всіх трьох напрямках G2G, G2P, G2B.

Фактично, впровадження інформаційних технологій у публічні органи уряду дозволяє швидко оптимізувати публічне адміністрування, а саме сприяє зниженню витрат на утримання держави, прискорює взаємодію органів державної влади між собою, юридичними та фізичними особами. Зарубіжний досвід також показує, що модель електронного урядування є природною і прийнятною для тих країн і культур, у яких держава сприймається як обслуговуюча, сервісна та допоміжна структура.

Електронні уряди (е-уряди) з категорії експериментальних технологій стійко переходять у розряд повсякденно використовуваних, хоча говорити про те, що вони розкрили весь свій потенціал, поки рано. Тобто впровадження електронного урядування має відбуватись поетапно, з врахуванням загальної схеми, етапів розвитку, на яких вона перебуває, та позитивного досвіду інших країн, на який слід звернути увагу.[22]

Міжнародні стандарти е-урядування містяться у різного роду міжнародних актах з питань функціонування інформаційного суспільства, також вони є обов'язковими для виконання країнами-учасницями цих актів. До основних таких документів належать:

- Рекомендація Комітету Міністрів Ради Європи (2004) з питань електронного урядування, прийнята 15 грудня 2004 року.
- Окінавська хартія глобального інформаційного суспільства, яка прийнята лідерами країн G8, 22 липня 2000 року.
- Директива Європейського парламенту “Про систему електронних підписів, що застосовуються в межах Співтовариства”, яка прийнята 13 грудня 1999 року.
- Типовий закон ЮНІСІТРАЛ “Про електронні підписи”, який був прийнятий Комісією ООН 5 липня 2001 року.
- Декларація про європейську політику у галузі нових інформаційних технологій, яка була прийнята 6 травня 1999 року Комітетом міністрів Ради Європи
- Та інші акти.

По факту технології електронного урядування уже давно використовуються і успішно працюють у багатьох країнах світу (США, Великобританія, Швеція, Сінгапур, Данія, Норвегія, Латвія, Естонія, Чехія тощо). Для прикладу уряд США надає громадянам безліч послуги через Інтернет: видачу ліцензій, можливість сплати податків онлайн тощо. В Великобританії реєстрація бізнесу потребує заповнення через мережу Інтернет всього лише однієї форми. Фінляндія та Сінгапур пропонують громадянам послуги не тільки через Інтернет а й через мобільний зв'язок. В Естонії функціонує Інтернет-портал "Сьогодні вирішую я" (Tana otsustan mina), за допомогою якого громадянин республіки може взяти участь в управлінні державою. Цей портал також дозволяє користувачу голосувати на виборах. [18, 201].

У різних країнах рівень розвитку е-уряду різний. Про те, які країни знаходяться в авангарді, а які тільки починають свій розвиток в цьому напрямку, прослідковується в масштабному дослідженні «United Nations e-government Survey проведеному фахівцями ООН. Останнє дослідження було проведено у 2016 році та має назву «E-Government in Support of Sustainable Development»

(далі e-gov Survey 2016), який в перекладі з англійської має щорічну назву «Електронний уряд на підтримку сталого розвитку».

Це дослідження проводиться комплексно за різними показниками та є базою для розуміння проблем електронного урядування в світі.

Головним показником зрілості е-уряду в цьому дослідженні, в тій або іншій державі є E-government Readiness Index – комплексний індекс, що базується на наступних трьох компонентах:

- Індекс веб-послуг (Online Service Index), що визначає міру розвиненості веб-послуг з боку електронного уряду, він в свою чергу включає багато компонентів це доступ до інформації про послуги, можливість отримати послугу онлайн та доступ до послуг з допомогою мобільних додатків.

- Індекс телекомунікаційної інфраструктури (Telecommunication Infrastructure Index), що оцінює міру оснащеності громадян засобами ІКТ, розвиток цих засобів у країні відповідно до новітніх розробок та розвитку мереж у передових країнах світу.

- Індекс людського «капіталу» (Human Capital Index) це індекс що показує, наскільки високий рівень освіти у громадян чи готові вони користуватися інформаційними послугами.

Індекс використання веб-послуг розраховується, виходячи з повноти надання сервісів через веб-інтерфейс, тобто чим більша кількість варіантів і можливості отримати цю послугу за допомогою веб, чим більшим буде індекс. [15,55]

Показовим є досвід країн світу, які є лідерами у впровадженні інформаційних телекомунікаційних систем у процес державного управління, зокрема, щодо механізмів та способів реалізації вказаних проектів. Згідно звіту ООН, який розробляється кожні 2 роки станом на 2016 р. лідерами у залученні ІКТ до процесів держуправління є Великобританія, Південнокорейська республіка, Австралія, Сінгапур, Нідерланди, Франція та інші.

Таблиця 1.1

Світові лідери впровадження електронного уряду згідно з показником
Egovernment Readiness Index, 2012-2016 рр.

Країна	EGDI,2014	Позиція в рейтингу, 2016	Позиція в рейтингу, 2014	Позиція в рейтингу, 2012	Зміна в рейтингу 2012-2016
Великобританія	0.8695	1	8	3	↑5
Австралія	0.9143	2	2	12	↑10
Південнокорейська республіка	0.8915	3	1	1	↓3
Сінгапур	0.8828	4	3	10	↑7
Фінляндія	0.8817	5	10	9	↓1
Швеція	0.8704	6	14	7	↑1
Нідерланди	0.8659	7	5	2	↓6
Японія	0.8874	9	6	18	↑12
Нова Зеландія	0.8659	8	9	13	↑4
Франція	0.8938	10	4	6	↑2
Дуже високий показник EGDI	0.8368				
Середньосвітовий показник EGDI	0.4922				

У той же час світові лідери у цьому рейтингу постійно змінюються, під впливом розвитку електронного урядування. Разом з тим, всі ці держави досягли високих результатів через комплексність та ґрунтовність підходу до впровадження означеного явища.

Досить наглядним та корисним для переймання Україною є досвід впровадження електронного уряду у Естонії та Грузії. Ці країни мають багато спільного з Україною та на даний момент проходять етап швидкого розвитку електронного урядування в країні.

Згідно з «United Nations e-government Survey 2014» Естонія входить у двадцятку світових лідерів впровадження електронного уряду. Показник EGDI Естонії становить 0.8180, що дозволило їй переміститися з двадцятого місця у рейтингу на п'ятнадцяте, опередивши такі розвинуті країни Європи як Данія та Німеччина. Уже через 2 роки згідно звіту «United Nations e-government Survey

2016» Естонія зупинилась на показнику 0.8334, що дозволило їй піднятися до 13 сходинки у рейтингу.

Сучасна Естонська стратегія розвитку інформаційного суспільства будується відповідно до "i 2010: A European Information Society for growth and employment" та "i 2010 eGovernment action plan" (програма дій) затверджені урядом Естонії, і залучає до своєї реалізації всі міністерства, всі державні органи, державну канцелярію, наукові кола та інші організації, які вносять свій вклад в розвиток технолодій та управління. Варто зазначити, що на розвиток інформаційного суспільства Естонії витрачається близько 18,5-20,5 млн євро щорічно, для такої маленької країни з чисельністю населення 1 мільйон 311 тисяч це величезна сума коштів.

Законодавчою основою електронного врядування в Естонії слугують такі документи:

1. "The Public Information Act" (PIA) (Закон про публічну інформацію);
2. "The Personal Data Protection Act" (PDPA) (Закон про захист анкетних даних);
3. "The Information Society Services Act" (Закон про інформаційні послуги);
4. "The Electronic Communications Act" (Закон про електронні комунікації);
5. "The Digital Signatures Act" (DSA) (Закон про цифровий підпис);
6. "The Databases Act" (Закон про бази даних).

Безумовно, упровадження електронного врядування, забезпечення функціонування електронного врядування в країні потребує законодавчого підґрунтя, а відтак центральна роль щодо електронного врядування покладена в країні на орган законодавчої влади а саме Парламенту (Riigikogu).

Щодо самого естонського урядового порталу [<http://www.eesti.ee/rus/>], який був запущений у дію у березні 2003 р., то він забезпечує єдиний доступ до необхідної інформації і сервісу послуг. Портал складається з двох секцій: інформаційної (що забезпечує практичну інформацію про права і обов'язки

громадян, контакти з естонською владою та ін.) та громадської ("The Citizen portal"), що дає змогу громадянам працювати з різноманітними національними базами даних, заповнювати апікаційні форми (заяви, анкети), підписувати і відправляти документи тощо. Завдяки можливості ідентифікації особи через національну eID Card користувачі порталу можуть заповнювати і подавати документи з електронним підписом, мають доступ до закритих для широкого загалу інформаційних баз, можуть здійснювати різноманітні операції з муніципальними та загальнодержавними органами державної влади (на даний момент близько 60 установ і організацій).

Сервіс, що надається через портал, інтегрований з інфраструктурою обміну даних X-Road – сервісу, що надає можливість зв'язку різних урядових баз даних між собою.

Порівняно з Естонією, Україна має суттєво більшу територію та кількість населення, що означає необхідність виділення значно більшого фінансування. Тим не менше, інформаційна підтримка державних ініціатив є обов'язковою умовою їх позитивного сприйняття населенням, а матеріальні витрати на розбудову інфраструктури будуть марними, якщо державні послуги, які через них реалізуються, будуть не затребуваними, тому особливо корисним для нашої країни є досвід Естонії щодо організації просвітницької роботи серед населення в сфері комп'ютерних та мережевих технологій, особливо серед людей старшого віку.[8,150]

Ще одним успішним представником впровадження е-уряду є Грузія. У рейтингу «United Nations e-government Survey 2014» її показник EGDI становить 0.6047. Місце в рейтингу 2014 року – 56, що є значно кращим порівняно з 72 у 2012 році.

Згідно рейтингу Світового банку (2014) Грузія посідає восьме місце в світі за легкістю ведення бізнесу, обігнавши такі країни як Норвегія, Великобританія і Німеччина.

Такі результати значною мірою обумовлені переходом Грузії до електронного типу надання державних послуг. Процес формування

електронного уряду почався в 2004р. шляхом створення Національного агентства державних реєстрів (NAPR), серед головних завдань якого був облік об'єктів нерухомості та майнових прав на них, реєстрація юридичних осіб, надання інформації та документів в електронному вигляді [25, 140].

Найбільш цікавою особливістю електронного уряду Грузії є Будинки Юстиції – державні установи, вперше створені в 2011 р., спеціально призначені для надання державних послуг. В одному такому Будинку Юстиції будь-якому громадянину в єдиному «вікні» може бути наданий весь спектр державних сервісів висококваліфікованим оператором, від видачі посвідчення особи та свідоцтва про шлюб, до реєстрації бізнесу або майна.

Ідея організації міжвідомчої електронної взаємодії в Грузії досить схожа з естонською моделлю (база обміну даних G3 - аналог в Естонії – X-Road), що пояснюється угодами з Естонією про співпрацю в рамках реалізації програми електронного уряду.

Взаємодія на законодавчому рівні в рамках електронного уряду регулюється законами, спеціально розробленими для цієї сфери. Одним з таких законодавчих актів є «Закон про Єдиний державний реєстр інформації»(2011р.), що передбачає створення єдиного каталогу БД, інформаційних систем і електронних сервісів. Рішення було реалізовано Агентством обміну даних (DEA) і отримало назву «Реєстр Реєстрів» (RoR).[13]

При реалізації електронних державних сервісів в Грузії використовуються наступні принципи: принцип єдиного вікна (надання будь-яких послуг концентрується в одному місці), принцип прозорості і підзвітності державних відомств, принцип участі (вклад досвіду і ідей громадян в державне управління). Завдяки використанню даних принципів громадяни Грузії можуть отримати всі електронні послуги на одному порталі, брати участь в обговоренні і консультуванні законодавчих проектів, а так само ознайомитися з будь-яким адміністративним актом уряду.

В Грузії чітко виділено рівень базових сервісів: управління доступом до порталу за допомогою e-ID (електронних паспортів), підтримка цифрових

підписів, онлайн оплата послуг, передача даних та ін. Також важливу роль відіграє захист даних, фізично безпека забезпечується сервером DIS (Department Integration Server), який є проміжним шаром між сервером БД організації і шиною обміну даних G3 (Georgian Government Gateway).

В врахуванням інноваційного розвитку Україна досить близька до Грузії, а це означає, що багато рішень, реалізовані нашими сусідами, можуть виявитися дуже корисними і ефективними при створенні електронного уряду в нашій країні.

Міжнародний досвід у сфері електронного урядування відрізняється досить суттєво по всіх параметрах. У деякій мірі він залежний не лише від культурних та етнічних традицій – для прикладу суттєвий ступінь децентралізації влади в Швеції та директивна повністю централізована модель у південній Кореї, – а також від часу, коли ці рішення впроваджувались. Адже розвиток інформаційного суспільства відбувається особливо швидкими темпами.

Так, країни які почали впровадження електронних послуг одними з перших, не могли будувати інформаційні системи із суттєвою концентрацією на обчислювальних потужностях. Тому в таких країнах системи мають ознаки розпорошеності інформаційних ресурсів, що вже сьогодні ставить гостро питання взаємодії або концентрації, це такі країни як Швеція, Норвегія, Німеччина, які зараз зосереджують свій розвиток на інтеграції.

Одним з піонерів електронного урядування, це у 90х роках Фінляндія обрала шлях розмаїття, що, як їм здавалося, відповідало духу децентралізації. Але у 2000-і була змушена витратити 60 мільйонів євро, аби створити єдину платформу для надання уніфікованих електронних сервісів своїм громадянам.

Тому, країни, які розпочали свій розвиток пізніше, більше схильються до систем, що повністю задовольняють концепцію one-stop-shop та ґрунтуються на централізованій архітектурі, серед цих країн Естонія, Литва, Чехія, Катар та інші.

В принципі на даний момент відбувається тенденція до запровадження централізованих державних порталів, які мають переваги не лише з точки зору

зручності для громадян, але й з точки зору реалізації моделі проактивного підходу, рекомендованого ООН – це коли держава матиме змогу спілкуватися з громадянином напряду через його особистий кабінет, запрошуючи на вибори, чи надсилаючи повідомлення, що підходить до кінця термін дії ліцензії. У рамках проекту ePUAP єдиний спосіб надання послуг сьогодні реалізує і Польща.

Незважаючи на позитивний досвід впровадження електронного урядування в інших країнах не варто забувати, що кожен має свій шлях і він є унікальним в своєму роді. Україні варто зосередитись на розвитку власних підходів до впровадження електронного урядування. Це пояснюється тим, що у нас запізніла країна в розвитку технологій, яка є найбільшою в Європі, саме велика кількість населення провокує в значній мірі складність управління і запровадження нових технологій.

1.2 Сучасний стан електронного урядування в Україні

Одним із головних пріоритетів України є прагнення побудувати орієнтоване на інтереси людей, відкрите для всіх і спрямоване на розвиток інформаційне суспільство, в якому кожен міг би створювати й накопичувати інформацію та знання, мати до них вільний доступ, користуватися й обмінюватися ними з тим, щоб надати можливість кожній людині повною мірою реалізувати свій потенціал, сприяючи суспільному й особистому розвитку та підвищуючи якість життя [38,55].

Зрілість електронного уряду має тенденцію залежати від національної економіки, соціального та демографічного рівнів розвитку. Вони показують, що передовими є індустріалізовані нації, громадяни яких отримують переваги від великих ресурсів, вільний доступ до інформації та більш відкриті стосунки з їхніми урядами.

Саме запровадження електронних послуг державними органами у взаємозв'язку уряд до громадян та уряд до бізнесу є головною передумовою наближення влади до пересічного громадянина, задоволення його потреб, захисту прав та свобод.

Для бізнесу система електронного урядування – це: підтримка економічної діяльності місцевих підприємців, що дозволить ефективно інтегруватись у загальнонаціональний і світовий економічний простір; створення єдиної платформи регіону для просування інвестиційних та інноваційних проектів; значне зменшення бюрократизації й рівня корупції шляхом переведення державних послуг, що мають вартісне вираження, у систему державних мережевих (онлайнових) послуг (реєстрація та перереєстрація компаній, надання статистичних даних, подання звітності, митне декларування тощо); вільний доступ до об'єктивної, достовірної й оперативної інформації про діяльність органів влади та місцевого самоврядування й прийняті ними рішення; можливість проходження всіх процедур звітності в податковій та інші органи влади в онлайн-режимі за допомогою єдиного інтерфейсу спілкування;

публічні, відкриті процедури проведення державних закупівель і конкурсів; контроль над роботою органів виконавчої влади та місцевого самоврядування й окремих посадових осіб.[40]

Електронний спосіб надання послуг передбачає можливість для громадянина чи бізнесмена отримати необхідну інформацію (довідку, соціальну допомогу, ліцензію, дозвіл) в режимі он-лайн у будь-який зручний час за принципом 24 годин/ 7днів на тиждень, без відвідування органу влади.

Наявна система надання адміністративних послуг в Україні характеризується низьким ступенем доступності, непрозорості та закритості для суб'єктів звернення та потребує негайного реформування. Упорядкування, оптимізація адміністративних послуг та поетапне запровадження їх надання в електронній формі є найкращими шляхами такого реформування.

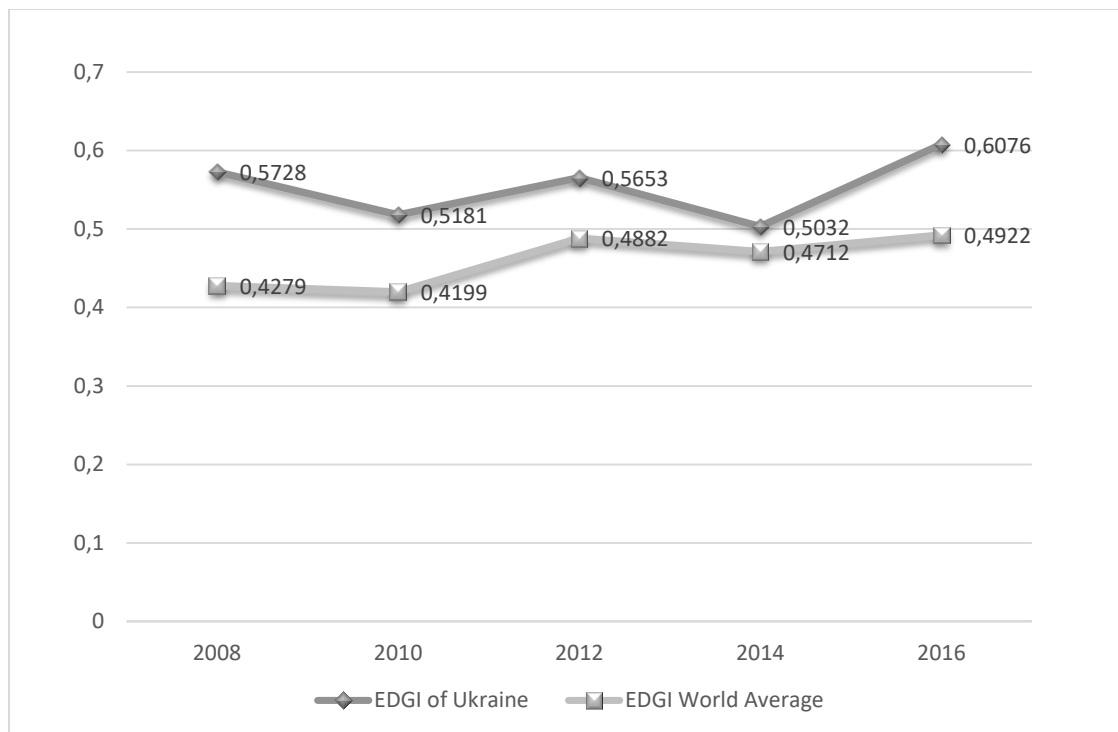


Рис.1.2 Динаміка зміни показника EDGI для України та середньосвітовий за 2008-2016рр.

Джерело: розробила автор на основі [55;56;57;58]

Аналізуючи динаміку зміни показника для України він є досить не однозначним, оскільки загальносвітовий показник поступово зростає кожного року, в Україні ж спостерігається постійне коливання то вгору то вниз.

Згідно з останнім дослідженням ООН (United Nations E-government Survey 2014) щодо розвитку електронного врядування (E-Government Development Index) Україна посіла 87 місце серед 193 країн, втративши 19 позицій за останні 2 роки та 33 позиції за останні чотири роки. Проте уже у 2016 році ООН провело дослідження United Nations E-government Survey 2016, де Україна зайняла 62 позицію, всього за два роки з 2014 по 2016 рік Україна перестрибнула 25 сходинок вгору.

Доцільно також розглянути зміну основних 3х складових, на основі яких розраховується індекс розвитку електронного урядування.

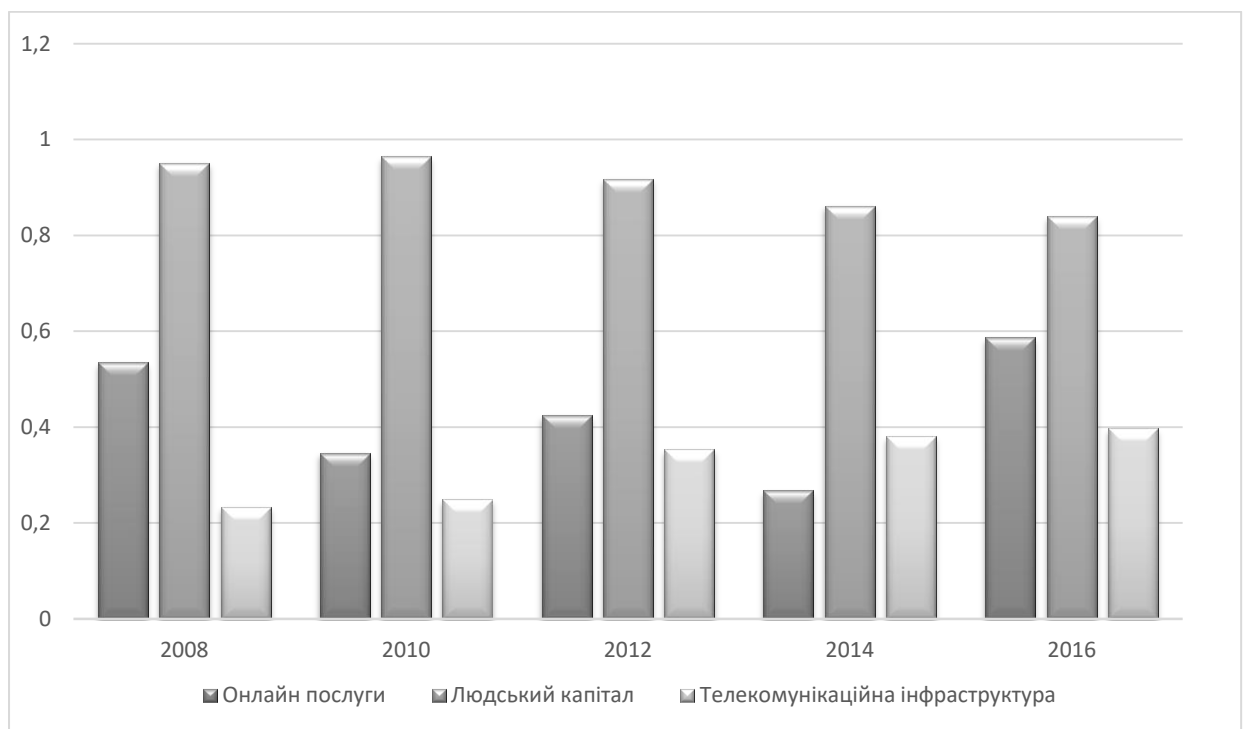


Рис. 1.3 Динаміка зміни трьох основних складових показника EDGI України за 2008-2016 рр.

Джерело: розробила автор на основі [55;56;57;58]

З графіка можна помітити що з кожним роком незначний ріст спостерігається лише у телекомунікаційній інфраструктурі в той же час як індекс людського капіталу з кожним роком знижується. Щодо онлайн послуг, то тут відбувалась зовсім неоднозначна ситуація, до 2014 року показник «Онлайн послуги» скотився до рекордно низького рівня, проте, за два роки з 2014 по 2016

рік показник зріс більше як в два рази, що свідчить про позитивні зрушення в напрямку до «електронізації» державних органів та доступності послуг онлайн.

Незважаючи на незначні зрушення в порівнянні з 2014 роком загальна картина свідчить про значне відставання України від світових темпів розвитку електронних послуг та необхідність розробки єдиної скоординованої державної політики в цій сфері, спрямованої на вирішення таких першочергових проблем:

- недостатня сформованість нормативно-правової бази, що регулює сферу надання електронних послуг;
- недостатня законодавча база нормування питань електронної ідентифікації та автентифікації суб'єктів звернення при наданні електронних послуг;
- відсутність міжвідомчої електронної взаємодії при наданні адміністративних послуг, що призводить до встановлення надмірних вимог до переліку документів, необхідних для надання адміністративних послуг, дублювання інформації в інформаційних системах суб'єктів надання адміністративних послуг та подолання додаткових труднощів при отриманні необхідних даних для прийняття рішення стосовно результатів надання адміністративних послуг;
- складність та надмірна бюрократичність поточних порядків надання адміністративних послуг у традиційний спосіб, що ускладнює запровадження таких послуг в електронній формі;
- відсутність затвердженого переліку та опису адміністративних послуг, у т. ч. реєстру адміністративних послуг та переліку пріоритетних адміністративних послуг для запровадження їх надання в електронній формі;
- брак довіри до електронного середовища як з боку суб'єктів надання адміністративних послуг, так і з боку суб'єктів звернення;
- невизначеність формату електронного документа, згідно з яким суб'єкт звернення має подавати документи, необхідні для отримання адміністративної послуги в електронній формі;

- відсутність сформованого бачення щодо створення єдиної інформаційно-телекомунікаційної інфраструктури, що забезпечує надання електронних послуг на основі єдиних принципів та правил;
- низький рівень готовності працівників органів влади та громадян до запровадження електронних послуг.

Запровадження в Україні електронних послуг за відсутності єдиної скоординованої політики та єдиної інформаційно-телекомунікаційної інфраструктури частково відбувається шляхом реалізації органами влади окремих пілотних (дослідних) проектів. Прикладами таких пілотних проектів із запровадження електронних послуг є проекти Міністерства юстиції України (<https://kar.minjust.gov.ua>), Державної реєстраційної служби України (<http://rp.irc.gov.ua/>), Державного агентства з питань електронного урядування України, Державної архітектурно-будівельної інспекції України (<https://edabi.gov.ua/>), Міністерства науки та освіти України (<http://ez.osvitavsimsim.org.ua/>) та ін.

За інформацією веб-сайту Міносвіти, під час вступної кампанії 2014 року в електронному вигляді подано 797 323 заяви. Поширеним електронним сервісом у багатьох регіонах та містах України є запис дітей до дошкільного навчального закладу.

Найуспішнішим прикладом реалізації надання електронних послуг на державному рівні є запровадження електронної звітності до Державної податкової інспекції України. Так, за інформацією офіційного веб-сайту Державної фіскальної служби України, більше 90% платників ПДВ та майже 80% платників ЄСВ звітують в електронній формі, що свідчить про великий успіх та популярність цього проекту.

За відсутності єдиного сформованого підходу кожний такий пілотний проект самостійно вирішує питання електронної ідентифікації та автентифікації, електронної взаємодії, а також встановлює власні правила та підходи до запровадження електронних послуг, що не рідко приводить до прийняття неякісних та неефективних рішень.

Разом з тим в Україні, як і в інших країнах, роль «локомотиву» в запровадженні електронних послуг виконує бізнес. Наразі маємо низку прикладів успішного впровадження послуги Інтернет-банкінгу, Інтернет-трейдингу та Інтернет-страхування, розвитку продажу товарів та послуг через Інтернет (он-лайн квитки, одяг, електронні товари).

Відповідно до Закону України «Про адміністративні послуги» [4] надання населенню адміністративних послуг в електронній формі мало розпочатись з 1 січня 2014 р. через Єдиний державний портал адміністративних послуг. Наразі портал знаходиться у стані розробки а також тестування, надання електронних адмінпослуг через веб-портал не відбувається. Окремі послуги надаються в електронній формі органами державної влади та органами місцевого самоврядування через власні веб-сторінки, що в загальному не заперечує закону, проте ускладнює процес пошуку та можливість тримання послуг, оскільки кожен орган виробляє власні системи авторизації користувачів, які не є уніфікованими.

За результатами дослідження Національного центру електронного урядування, в Україні майже половина (46 %) центральних органів виконавчої влади та половина (50 %) обласних державних адміністрацій мають веб-сторінки для надання онлайн-послуг. Серед установ, які мають такі сторінки, лише 19 % центральних органів виконавчої влади та 30 % обласних державних адміністрацій надають послуги в електронній формі. При цьому якість таких послуг є досить низькою.

Низьким також є і рівень готовності до надання адміністративних послуг в електронній формі органів місцевого самоврядування. За результатами громадського моніторингу впровадження до діяльності органів місцевого самоврядування України технологій електронного урядування, на сьогоднішній день не на всіх веб-сайтах органів місцевого самоврядування наявна інформація щодо переліку та опису адміністративних послуг, які надаються міською владою (така інформація відсутня на 6 % веб-сайтів органів місцевого самоврядування). Більшість веб-сайтів органів місцевого самоврядування (70 %) надає можливість завантажити бланки заяв, необхідні для одержання адміністративної послуги,

проте отримати адміністративні послуги в електронній формі можна лише на 11 % веб-сайтів органів місцевого самоврядування. Так само вкрай рідко громадяни мають можливість відслідкувати стан опрацювання заяви на отримання адміністративної послуги (9 % веб-сайтів органів місцевого самоврядування).

Система внутрішнього електронного документообігу, що охоплює усі етапи від створення документів до відправлення, запроваджена у половині органів місцевого самоврядування (46 %). При цьому лише у 13 % з них до системи електронного документообігу підключені усі структурні підрозділи. Електронні архіви вхідної та вихідної документації створено лише у третині (32 %) міських рад. Низьким також є рівень захисту інформації в системі: для обміну електронними документами з іншими державними організаціями лише чверть органів місцевого самоврядування використовують захищені канали зв'язку, інші використовують електронну пошту. Не використовуються додаткові інструменти захисту й при взаємодії із зовнішніми користувачами. Так, жоден центр надання адміністративних послуг, який надає громадянам адміністративні послуги он-лайн, не використовує цифрові підписи для зовнішніх користувачів. Недостатня увага також приділяється навчанню співробітників органів місцевого самоврядування роботі у системі електронного документообігу, підвищенню кваліфікації з питань електронного урядування (така робота проводиться лише у 38 % міських рад).[13]

Щодо законодавчого забезпечення електронного урядування, то протягом незалежності України було прийнято ряд важливих законодавчих актів та рішень, які умовно можна поділити на 3 етапи розвитку :

Перший етап - 1994-2006рр.

1. Прийнято ЗУ:

- «Про захист персональних даних» - 1994р.
- «Про захист інформаційно-комунікаційних ситем» - 1994р.
- «Про національну програму інформатизіції» - 1998р.
- «Про електронні документи та електронний документообіг» - 2003р.
- «про електронно-цифровий підпис» - 2003р.

2. Створено Національне агентство з питань інформатизації при Президентові України – 1995р.

3. Розроблено Проект ЗУ «Про Загальнодержавну програму «Електронна Україна» на 2005-2012 роки -2004р.

Другий етап 2007-2014рр.

1. Прийнято ЗУ «Про основні засади розвитку інформаційного суспільства в Україні на 2007-2015 роки -2007.

2. Створено Державний комітет інформатизації з метою реалізації завдань побудови інформаційного суспільства та впровадження електронного урядування – 2008р.

3. Створено державне агентство з питань науки, інновацій та інформатизації України- 2010р.

4. Розпорядження КМ України «Про схвалення Концепції електронного урядування в Україні» - 2010р.

5. Прийнято ЗУ «Про інформацію», «Доступ до публічної інформації» - 2011р.

6. Постанова КМ України «Про затвердження Порядку ведення Єдиного державного порталу адміністративних послуг» - 2013р.

7. Прийнято ЗУ «про адміністративні послуги» - 2013р.

8. Створено Державне агенство з питань електронного урядування України – 2014р.

9. Затверджено Положення про Державне агенство з питань електрнного урядування України – 2014р.

10. Постанова КМ України «Про заствердження Державної стратегії регіонального розвитку на період до 2020 року» - 2014р.

Третій етап з 2015р до сьогодні.

1. Указ Президента «Про Стратегію сталого розвитку Україна – 2020» - 2015р.

2. Затвердження регіональних програм інформатизації в усіх областях України -2015р.

На сьогоднішній день не завершено процес інтеграції інформаційних систем органів виконавчої влади, не створено систему електронної взаємодії державних електронних інформаційних ресурсів, а також систему електронної взаємодії органів державної влади та органів місцевого самоврядування, що суттєво уповільнює розвиток електронних адміністративних послуг в державі.

До чинників, які ускладнюють повноцінне впровадження електронного документообігу в органах державної влади та органах місцевого самоврядування належать:

- відсутність єдиних загальнодержавних стандартів функціонування систем електронного документообігу, уніфікованих вимог до програмного забезпечення, що ускладнює процес запровадження внутрішніх систем електронного документообігу органів державної влади та органів місцевого самоврядування, а також інтеграцію цих систем;

- недосконалість вітчизняного законодавства про електронний документообіг та електронний цифровий підпис;

- усталені традиції ведення документообігу в паперовій формі в органах державної влади та органах місцевого самоврядування;

- недостатній рівень захисту інформації в системах електронного документообігу органів державної влади та органів місцевого самоврядування.

Розвиток електронних послуг в Україні також ускладнюється також через недостатнє фінансування впровадження надання адміністративних послуг в електронній формі. Запровадження інформаційно-комунікаційних технологій до процесу надання адміністративних послуг потребує значних витрат.

У 2014 році Організація об'єднаних націй розробила збірку документів Європейські моделі електронного урядування для України де наведено і сформовано групу документів, які прийняті Європейським урядом щодо розвитку електронного урядування. В цьому збірнику зазначається, що існують переконливі політичні та економічні аргументи на користь посилення співпраці між європейськими країнами у сфері електронного врядування. Спільні дії у цьому напрямку можуть сприяти подоланню сучасної економічної кризи за

рахунок більш ефективного використання державних коштів та скорочення державних видатків. Видатки на розробку послуг з електронного урядування можуть зменшитися, якщо для цього буде забезпечено координацію та об'єднання державних та приватних коштів.

Найбільшого розвитку електронне урядування в Україні зазнало в 2016 році, на даний момент важко проаналізувати ефективність змін, які відбулись протягом року, оскільки відсутня узагальнена інформація щодо цього питання. Проте в другій половині 2016 року в першому читанні було прийнято декілька законів, які повинні полегшити діяльність у сфері електронного урядування, щодо інших змін детальніше будемо аналізувати у 2 розділі. Також 22 вересня 2016 р. Уряд ухвалив розпорядження про приєднання України до Міжнародної Хартії відкритих даних. Це передбачає забезпечення імплементації в країні 6 основних принципів:

1. Open by Default (відкрите за замовчування);
2. Timely and Comprehensive (своєчасність та всеосяжність);
3. Accessible and Usable (доступність та корисність);
4. Comparable and Interoperable (порівняльне)
5. For Improved Governance and Citizen Engagement (з метою вдосконалення управління і залучення громадян);
6. For Inclusive Development and Innovation (для інклюзивного розвитку та інновацій).

Необхідний пакет документів вже подано до організаційного комітету Хартії і зроблений останній крок для приєднання. Цей крок визначає готовність українського уряду до забезпечення прозорості своєї діяльності та дотриманні міжнародних норм та правил.

1.3 Новітні підходи до розробки та управління електронним урядом.

На етапі розбудови електронного суспільства виникає проблема комплексного управління електронним урядом. Виходячи з того, що більшість публікацій, існуючих сьогодні в літературі, які присвячені електронному урядуванню та його управлінню можна умовно поділити на чотири групи. Перша характеризується теоретизованим визначенням “електронного уряду” та можливостями змін у суспільстві в результаті його впровадження. Друга, навпаки, зосереджена на прикладному аспекті даної проблематики шляхом розроблення окремих елементів “електронного уряду” і застосування в діяльності органів влади або їх підрозділах. Третя – взагалі розглядає суто технічні аспекти: варіанти побудови мережі, необхідні апаратні засоби та специфічне програмне забезпечення. Четверта група відрізняється спробами комплексного дослідження даної проблематики, орієнтацією на забезпечення максимальної ефективності державного управління.

Оскільки електронний уряд у зв'язку з розвитком Інтернет середовища стає віртуальним урядом, ми вважаємо за доцільне приділити особливу увагу саме його управлінню для цього потрібно розглянути базові моделі електронного урядування.

Модель електронного урядування e-Government 1.0 як базова модель розвитку електронного урядування в світі основана на наданні доступу до одержання електронних послуг громадянам через веб-ресурси органів державної влади та місцевого самоврядування шляхом розробки з боку останніх методів та шляхів надання таких послуг на власних або об'єднаних веб-ресурсах державних/муніципальних органів. Тобто така модель побудована виключно на волі державного органу та виключає доступ громадян до розвитку такого урядування.

Ця модель орієнтована на асиметричну взаємодію влади і суспільства як комунікативної функції маркетингу, при цьому під «Маркетингом» розуміється просування впливу на поведінку громадян через відомості, що дозволяють

створити сприятливе враження про діяльності державних (муніципальних) структур. Уміння вимірювати громадську думку та нею маніпулювати, багато років вважалось найважливішим показником оцінки діяльності інформаційних служб законодавчої і виконавчої влади. В результаті створювалася ілюзія управління поведінкою громадян (як користувачів офіційного контенту), що здійснювався через вплив на ментальні уявлення та інтерпретації практик функціонування організацій. Це працює як медійно-політичний механізм, який очевидно виробив свій ресурс здійснення ефективного соціального контролю і забезпечення політичного порядку. Іншими словами модель eGov 1.0 є однією моделлю, де громадянин є спостерігачем а не учасником. Це була перша модель електронного урядування, єдиного визначення та схеми роботи цієї моделі науковцями не виведено.

Щодо другої моделі E-Government 2.0 (E-Gov 2.0) то вона належить до державної політики, що спрямована на використання спільних технології для створення електронної платформи з відкритим вихідним кодом, в якій уряд, громадяни та інноваційні компанії можуть поліпшити прозорість та ефективність за принципом «віддати уряд в руках громадян» - на основі принципів Web 2.0. Характерною відмінністю Web 2.0 від попередніх форм мережі Інтернет є:

- активна участь користувачів у наповненні того чи іншого ресурсу на добровільних засадах;
- спрямованість на створення нового контенту;
- активніше громадське обговорення інформаційних повідомлень та нововведень;
- перетворення кожного учасника «громадських медіа» на автономну одиницю генерування новин.

E-Gov 2.0 поєднує в собі основи Web 2.0 з електронним урядом і збільшує участь громадян, використовуючи платформи з відкритим вихідним кодом, які дозволяють розвиток інноваційних додатків, веб-сайтів і віджетів.

Роль держави полягає в забезпеченні відкритих даних, веб-сервісів та платформи як інфраструктури. Найбільш успішними у впровадженні технології

«відкритого урядування» e-Gov 2.0 є Австралія, Сполучені Штати Америки, Сполучене Королівство Великої Британії та Північної Ірландії, Нова Зеландія.

Згідно з науковим дослідженням Національного інституту стратегічних досліджень при Президентіві України «EGOV 2.0: Новітні підходи до трансформації системи державного управління на базі «Громадських медіа». Аналітична записка» особливості Web 2.0 можуть стати важливим інструментом для органів державної влади щодо збільшення рівню довіри до урядової інформації та базисом для глибинних реформ самої системи державного управління.

В цілісному вигляді ідея трансформації системи державного управління із використанням інструментарію Web 2.0 описується концепцією e-Gov 2.0. Основною її відмінністю від традиційних підходів до електронного урядування (e-Gov 1.0) є те, що в процесі розбудови традиційних підходів в першу чергу робиться ставка на «комп'ютеризацію» існуючої форми державного управління, у той час як e Gov 2.0 спрямований на трансформацію самої системи соціальних взаємодій та внутрішньої логіки державного управління у всіх її проявах.

E-Gov 2.0 дозволяє державі взаємодіяти із суспільством на тих рівнях, які до того часу були або не доступними, або вкрай ускладненими: оперативно врахувати думки все зростаючої кількості суб'єктів політичних відносин, вирішувати політичні та культурні проблеми на оперативному рівні із високим рівнем залучення громадськості, залучення підприємств та установ всіх рівнів та форм власності у єдині ефективні системи прийняття рішень, враховувати думку навіть мікрогруп, оптимізувати систему внутрішніх зв'язків з метою подолання внутрішнього корпоративізму та забюрократизованості процедур тощо.

Пропонуємо розглянути порівняльну таблицю двох базових моделей формування електронного урядування, на принципах яких побудований весь e-уряд по всіх країнах світу.

Таблиця 1.4

Порівняння базових моделей електронного урядування

Порівняльна графа	E-Gov 1.0	E-Gov 2.0
Політика держави та функціонування електронних платформ	Держава в особі державних органів та місцевого самоврядування розробляє електронні платформи, відсутність єдності в діях та комплексності. В основному базується на наданні інформації для отримання тієї чи іншої послуги.	Може розроблятися як за ініціативи держави, так і за ініціативи інших зацікавлених осіб. Переваги полягають у тому що доступ до інформації є більш відкритим, та надає змогу державним органам отримати фідбек від громадян.
Вплив на демократизацію	Одностороння взаємодія уряду до громадян та бізнесу.	Взаємодія є двохсторонньою, громадяни мають можливість залишити фідбек.
Створення електронної платформи	Платформа створюється державою і всі права на неї та код є її власністю.	Платформа може створюватися державою і не тільки, основа полягає у відкритому коді до якого має доступ будь-який громадянин, тобто в процесі розробки саме громадяни можуть вплинути на створення платформи
Рівень довіри громадян	Високий	Високий
Доступ до вихідного коду	Доступ до коду закритий	Вихідний код є відкритим

Як видно з таблиці 1.4 можна зробити висновок, що модель E-Gov 2.0 є більш відкритою. Таку модель використовують найрозвиненіші демократичні країни, оскільки вона передбачає доступ громадян до вихідного коду, тобто будь-яка особа може переглянути вихідний код та систему побудови платформи та внести свої побажання. Це найвищий рівень довіри громадян до уряду та навпаки.

На перший погляд вибір найбільш ефективною та інноваційною моделі є очевидним. Проте, варто враховувати той факт, що до впровадження електронного урядування повинен бути готовим не лише уряд країни а в основному громадяни.

В цілісному вигляді ідея трансформації системи державного управління із використанням інструментарію Web 2.0 описується концепцією eGov 2.0. Основною її відмінністю від традиційних підходів до електронного урядування

(eGov 1.0) є те, що в процесі розбудови eGov 1.0 в першу чергу робиться ставка на «комп'ютеризацію» існуючої форми державного управління¹ (такий підхід характерний і для України), у той час як eGov 2.0 спрямований на трансформацію самої системи соціальних взаємодій та внутрішньої логіки державного управління у всіх її проявах. eGov 2.0 дозволяє державі взаємодіяти із суспільством на тих рівнях, які до того часу були або не доступними, або вкрай ускладненими: оперативно врахувати думки все зростаючої кількості суб'єктів політичних відносин (мікросоціальні групи, організації та окремі громадяни з високим рівнем суспільної довіри), залучення підприємств та установ всіх рівнів та форм власності у єдині ефективні системи прийняття рішень, вирішувати політичні та культурні проблеми на оперативному рівні із високим рівнем залучення громадськості, враховувати думку навіть мікрогруп, оптимізувати систему внутрішніх зв'язків з метою подолання внутрішнього корпоративізму та забюрократизованості процедур (на рівні окремих державних інституцій) тощо. [16]

Соціальні мережі та онлайн-інструменти співпраці (тобто, веб-технології 2.0) дозволяють користувачам відігравати активну роль у розробці та наданні державних послуг. Поки що послуг, спрямованих на задоволення потреб громадян, відносно небагато. Проте з'являються все нові послуги, які часто розробляються організаціями громадянського суспільства та засновані на ефективній співпраці між установами приватного та державного сектора. Втім, необхідно більш детально з'ясувати, які інструменти є найбільш дієвими і як найкращим чином використовувати їх для активного залучення бізнесу, громадянського суспільства та окремих громадян. По-перше, потрібно провести аналіз методик такої співпраці із використанням ІКТ, їхньої економічної обґрунтованості та здатності забезпечувати надання високоякісних та надійних державних послуг. Результати аналізу мають використовуватися для ефективного залучення третіх сторін до процесу розробки послуг.

На сьогодні реалізація моделі E-Gov 2.0 здійснюється волонтерським проектом "Портал державних послуг igov.org.ua", детальніше аналіз даної моделі на прикладі ми розглянемо в наступному розділі.

Світова тенденція в області електронного уряду - перехід від концепції «державний орган - послуга» до концепції «уряд-послуга», що має на увазі об'єднання і взаємодію окремих державних органів для надання державою комплексних послуг. Європейський союз в цьому плані ступив найдалі, акцентуючи увагу на трьох основних типах електронної взаємодії:

- міжвідомче
- міжгалузеве
- міждержавне.

Для реалізації такої структури був розроблений European Interoperability Framework, заснований на кращих світових практиках. По суті, EIF - це методологія високорівневого проектування електронного уряду, яка несе рекомендаційний характер. При цьому на вході методології - стратегічні цілі і завдання, на виході - план впровадження електронного уряду.

Структура фреймворка складається з наступних основних частин:

1. основні принципи;
2. концептуальна модель;
3. аспекти взаємодії.

Основоположні принципи структури згруповані за таким параметром:

- принцип підпорядкованості (дії не виносяться на міждержавний рівень, поки не доведена їх ефективність в порівнянні з локальними діями);
- облік потреб і очікувань користувачів (Орієнтування на користувача, доступність, багатомовність);
- забезпечення фундаменту для міжвідомчої взаємодії (Відкритість рішень, адаптивність до технологіям, можливість використання напрацювань іншими учасниками).

Концептуальна модель описує загальні принципи реалізації електронних сервісів і враховує досвід впровадження кращих прикладів електронних урядів. ключові елементи моделі діляться на три рівні:

- Рівень базових сервісів, який в свою чергу складається з трьох груп компонентів:

- Забезпечення взаємодії (протоколи і формати даних, взаємодія систем);
- Базові реєстри (надійне зберігання базових одиниць інформації, даних про фізичних та юридичних осіб, різних організаціях, виданих ліцензіях і ін.)

- Зовнішні сервіси (наприклад, запити на отримання даних від фізичних осіб, онлайн-послуги фінансових установ, електронні виписки з реєстрів).

- Рівень безпечного обміну даними. Основні функції даного рівня: забезпечення контролю доступу до інформації базових реєстрів, безпечний обмін даними, реалізація процедур доступу, шифрування даних, ведення журналів.

- Рівень агрегованих сервісів. Агреговані сервіси формуються на основі всіляких комбінацій базових сервісів і сприймаються користувачем як єдина послуга. Прикладом такої послуги може бути надання візи онлайн, для чого використовуються такі базові сервіси, як отримання інформації про особу, оплата послуги через банківський рахунок, смс-повідомлення користувача про видачу візи.

Аспекти взаємодії. При створенні нового сервісу повинні бути враховані взаємодії в 4-наступних площинах:

- правовий аспект (дотримання законів, регулюють обмін даними);
- організаційний аспект (інтеграція бізнес-процесів суб'єктів взаємодії);
- семантичний аспект (точне визначення і чітке розуміння всіма сторонами всіх елементів для обміну даних);

- технічний аспект (специфікація форматів даних, протоколів обміну, інтерфейсів взаємодії).

Методологія EIF, що відрізняється системністю і високорівневим викладом, з одного боку полегшує завдання проектування електронного уряду, охоплюючи найбільш важливі аспекти і напрямки, з іншого – надає широку

свободу вибору засобів і методів як для планування, так і для реалізації електронного уряду.

Дієву модель побудови електронного урядування використовує Сінгапур (Singapore Government Enterprise Architecture) за своїм призначенням SGEA близький до EIF (European Interoperability Framework), так як і EIF, SGEA визначає принципи побудови електронної міжвідомчого взаємодії. Оскільки дані методології розроблялися окремо один від одного, то і моделі організації електронного уряду не однакові, хоча і спостерігаються загальні тенденції.

Зокрема це стосується основоположних принципів (орієнтування на користувача, доступність, швидкодія). За методологією SGEA основна увага приділяється такими принципами:

- цінність електронних сервісів для громадян і бізнесу, задоволення їх базових потреб (підтримання здоров'я, забезпечення безпеки);
- глибоке розуміння існуючих процесів і їх основних проблем, залучення до процесу розробки сервісів всіх зацікавлених сторін, включаючи бізнес і населення;
- при плануванні цілей і завдань, що стоять перед інформаційною системою, основним критерієм успіху є корисність їх реалізації для громадян.

Структурно SGEA розбивається на 4 еталонні моделі:

- Business Reference Model (BRM) описує бізнес-процеси кожного з державних відомств;
- Data Reference Model (DRM) визначає семантику і формати якими обмінюються відомства даними;
- Solution Reference Model (SRM) описує елементи інформаційної системи, і компоненти сервісів, які можуть використовуватися іншими організаціями в рамках електронного уряду;
- Technical Reference Model (TRM) описує IT-Принципи організації інфраструктури.

Проводячи аналогію з РКПП, варто відзначити, що кожна з перерахованих моделей відповідає за свій аспект взаємодії. BRM визначає правила взаємодії в організаційному аспекті, DRM - в семантичному, а й TRM SRM - в технічному.

Основна відмінність між підходами SGEA і EIF полягає в тому, що EIF не накладає практично ніяких обмежень на реалізацію внутрішньої архітектури організації, акцентуючи увагу на концептуальних принципах побудови електронних сервісів. У той же час SGEA висуває чіткі вимоги до ІТ-архітектури кожного відомства по 9-ти напрямками, серед яких програмна архітектура, мережева архітектура, архітектура управління даними, архітектура безпеки та ін. Крім того, в була розроблена покрокова інструкція MAGENTA (2006) для реалізації інформаційної системи кожного з відомств відповідно до підходу SGEA.

Якщо розглядати електронне урядування з точки зору залучення громадян до управління ним, то на думку Ендрю Чадвіка і Крістофера Мея в їхній статті, Взаємодія між державами та громадянами в епоху Інтернету: "електронного уряду" в Сполучених Штатах, Великобританії та Європейського Союзу», існують три основні моделі взаємодії, пов'язані з е-Уряд:

- управлінська;
- консультативна;
- модель участі.

Незважаючи на таке відокремлення один від одного, ці моделі взаємодії виділяють ідеальну форму участі сторін, проте, в будь-який момент та найчастіше, вони перекривають один одного і забезпечують безліч форм взаємодії.

Для початку, управлінська модель підкреслює вертикальний потік інформації від уряду до своїх громадян. Ця модель пов'язана з ефективністю, особливо зі збільшенням швидкості при доставці інформації і послуг, а також зниження витрат. Ця модель встановлює відносини типу клієнт між урядом і його громадянами.

Друга консультативна модель також підкреслює вертикальний потік інформації, але більше стосується реагування на потреби громадських інтересів, як виражається в електронному вигляді громадянами. Це включає в себе онлайн - вибори, а інший виборчої агітації а також вимагає величезної кількості участі громадян.

Третя модель участі є остаточною і найбільш інтерактивною з трьох основних моделей участі між урядом і громадянами. На відміну від двох інших, модель участі прагне до горизонтального і багатоконфесійного спрямованого потоку інформації, який створює кібер суспільство, що в свою чергу може бути більш ефективним для широкої публіки. Ця модель стає актуальною, коли загальний доступ і широке використання технології стали частиною норми з точки зору взаємодії міжурядом і громадянами.

Хоча ці моделі показують деякі потенційні шляхи для громадян і державного взаємодії, є багато переваг і недоліків з фактичної реалізації електронного уряду і як це може вплинути на людей.

Стратегічна структура для обслуговування суспільства в інформаційному столітті передбачає розвиток і використання всіх електронних видів державних послуг – вони можуть надаватися через Інтернет, мобільний зв'язок, цифрове телебачення, центри обслуговування викликів. Модернізація державного сектора, широке впровадження ІКТ та системи ЕВ призвело до скорочення майже вісімдесяти п'яти тисяч посадових осіб протягом трьох років. Звільненим надається можливість перепідготовки.

Весь процес управління електронним урядуванням повинен розглядатися комплексно з точки зору вибору архітектурних моделей побудови електронного урядування.

Висновки до розділу 1

Впровадження системи електронного уряду в Україні - необхідний крок, зроблений більшістю розвинених країн вже не один рік назад. Багато говорилося про ті переваги, які дасть перехід на електронний тип надання послуг для споживачів. Перш за все, це зручність, доступ до державних послуг і комфорт при їх отриманні. Але крім цього, електронний уряд - це ефективний інструмент розвитку суспільства, що сприяє взаємодії державних інститутів один з одним, з бізнесом і з населенням. Його впровадження спровокує новий виток розвитку для всієї системи державного управління.

Серед країн, які на даний момент тільки розвивають своє електронне урядування найбільш дотичними для нас є Естонія та Грузія, які на даний момент активно розвивають сферу надання електронних послуг, проте варто зазначити, що ці країни мають ряд відмінностей від України, що ускладнює використання їхнього досвіду як передового для України. Звичайно державним органам України варто вивчати зарубіжний досвід впровадження електронного урядування оскільки він дозволяє визначити пріоритетні основи до його розвитком.

Більшість країн переходять до комплексного управління електронним урядуванням, що полягає у застосування моделі E-gov 2.0. Вона передбачає створення єдиної площадки для надання електронних послуг громадянам. Також ця модель є по своїй природі філософією електронного урядування оскільки носить в собі парадигму державних органів, які сервісної служби, яка покликана для допомоги громадянам у повсякденному житті. Ця модель пропагує відкрити та прозору діяльність державних органів через залучення мережі Інтернет та відкритих даних загалом. Звичайно це досить важка систистема для впровадження оскільки вона передбачає повну перебудову не тільки демократичності державних органів але й ламає застаріле уявлення громадян про весь процес взаємодій з державними органами. Тому розглядаючи моделі електронного урядування Україні варто зосередити свою увагу саме на E-Gov 2.0, звичайно це не легкий шлях, проте найбільш раціональний.

У впровадженні електронного урядування дуже багато переваг, які варто використати для розвитку суспільства. По-перше така система значно скорпитить витрати на функціонування державних органів а саме витрати на канцелярські товари та необхідну кількість працівників. По-друге це сприяє покращенню екологічного середовища оскільки це скорочує необхідність паперу. По-третє це один з найпростіших та найкращих шляхів боротьби з дрібною корупцією в державних органах.

Новітні підходи до управління цим процесом пов'язані з використанням стратегічних основ управління суспільством. Електронний уряд сприяє демократизації ряду, яка є невід'ємною частиною побудови нової держави. Саме для цього є дуже важливим виокремити власні шляхи для досягнення даних цілей, які повинні будуватись на міжнародних принципах провадження електронного урядування, як такого.

РОЗДІЛ 2. ПРАКТИЧНЕ ЗАСТОСУВАННЯ УПРАВЛІНСЬКИХ ТЕХНОЛОГІЙ ЕЛЕКТРОННОГО УРЯДУВАННЯ В УКРАЇНІ

2.1 Застосування новітніх управлінських технологій на прикладі порталу державних послуг “iGov”

Безперервний процес створення, впровадження та розвитку складних соціальних систем, до яких відноситься електронне урядування, передбачає представлення його послідовністю етапів, кожен з яких характеризується специфічною метою, сукупністю критеріїв її досягнення, завдань, часовими рамками, задіяними ресурсами тощо, але системно взаємозв'язаними та об'єднаними кінцевою метою системи й умовами збереження її цілісності.

Команда волонтерів за підтримки Агенції електронного уряду разом із Міністерством економіки та Адміністрацією Президента у червні 2015 року створила портал державних електронних послуг iGov. Основна мета якого отримання довідок та документів в електронному вигляді чи попереднє їх замовлення, без очікування в черзі.

По факту проект за своєю побудовою є групою людей-інтузіастів, які основною своєю ціллю зробили боротьбу з корупцією і полегшення життя громадянам та бізнесу. Проте процес впровадження порталу у всіх регіонах України є неоднаковий, щоб зрозуміти причини такої неоднорідності пропонуємо розглянути спрощену «ідеальну» модель впровадження електронного урядування

Команда волонтерів iGov використовує в своїй діяльності принцип Minimum Viable Product, згідно з цим принципом потрібно “витягувати” продукт з найменшим функціоналом, тобто нарощувати свою діяльність удосконалюючи її. Для прикладу “Надання довідки про відсутність (наявність) судимості або обмежень, передбачених кримінально-процесуальним законодавством України” спочатку запустили пілотну версію, яка дозволяла подати заявку на отримання цієї довідки в електронній формі, таким чином, скоротивши кількість необхідних візитів до МВС з двох до одного.

Наступною стадією вони дають можливість не тільки замовляти, а й отримувати цю довідку дистанційно "Укрпоштою". Паралельно домовляються з держорганами, для яких ці довідки замовляються, щоб вони погодилися приймати їх в електронній формі, з накладеним ЕЦП - і тоді громадяни зможуть отримувати цю довідку по email.

Тобто питання оцифрування адміністративних послуг та переведення їх в онлайн режим це не тільки питання програмування а й комплексної взаємодії та впливу на систему державних органів загалом.

Портал дозволяє уникнути дрібних хабарів та позбавляє людини фізичної можливості контактувати з працівником.

Електронна взаємодія

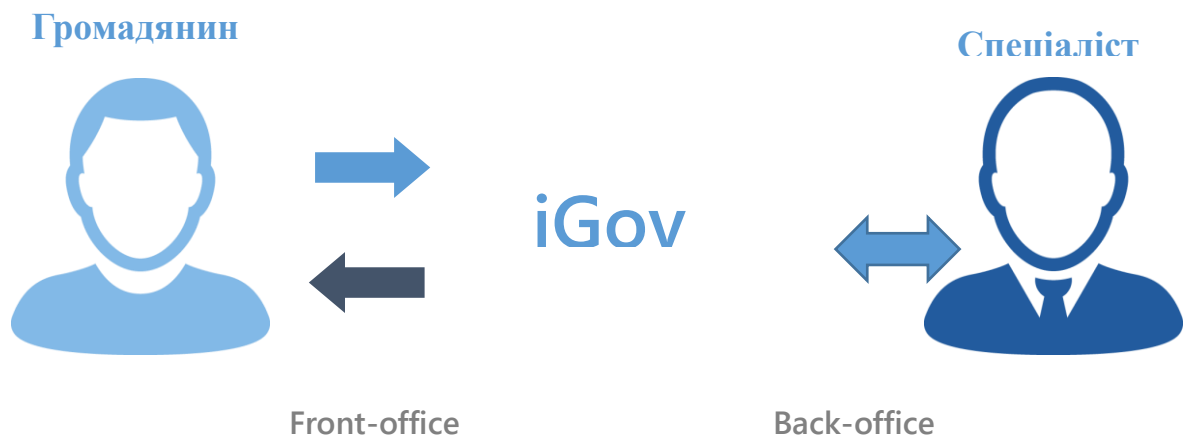


Рис.2.1 Процес взаємодії громадянина з виконавцем послуги у разі замовлення послуги онлайн.

На вище приведеному малюнку видно, що портал є площадкою взаємодії громадянина та спеціаліста, виконавця-послуги, саме з допомогою порталу та такої взаємодії вирішується ряд питань, а саме:

- Економиться час як громадянина при замовленні послуги, так і працівника при опрацюванні;

- Позбавляється прями́й контакт працівника з державним службовцем а отже уникається можливість дрібної корупції;
- У разі інтеграції порталу з базами даних або окремими системами електронного документообігу зменшується кількість паперу, тобто також включається складова економії ресурсів;
- На прийом громадян необхідна менша кількість працівників, тому проходить оптимізація державних органів.

Отже, можна говорити про те, що портал є посередником між громадянином та державним службовцем, вилучає прями́й контакт та можливість корупційної складової, оптимізовує кадровий склад та скорочує час. Портал надає однаково рівні умови для отримання тієї чи іншої послуги для всіх громадян.

Зараз портал нараховує 402 послуги доступні для замовлення в тому чи іншому регіоні країни та 109 в роботі. Для усвідомлення масштабу виконаної роботи, наведемо процес розробки та запуску однієї послуги.

Процес взаємодії між державним органами та волонтерами на місцях є фактично однаком для всіх областей і універсальним, тому не обов'язково розглядати його на конкретному прикладі а достатньо лише в загальному.

Координатор області домовляється з керівником відповідного місцевого органу щодо впровадження тієї чи іншої послуги, після погодження усіх необхідних нюансів, керівник органу назначає відповідальну особу за опрацювання певної послуги, група волонтерів збирає всю необхідну інформацію по послугі, бланки заяв, перелік необхідних документів, технологічні та інформаційні картки, графіки роботи, контактні дані та ін. Після цього вся необхідна інформація надається бізнес-аналітику, який розробляє послугу на порталі, волонтери тестують послугу на місці і після цього узгоджується дата релізу, впровадження певної послуги.

В свою чергу розробка послуги бізнес-аналітиком це складний процес, який включає декілька етапів:

1. Збір інформації та попередня підготовка. БА отримує інформаційну та технологічну картку послуги, приклад заяви, бланки, шаблони документів реквізити для оплати (для платних послуг), графік прийому громадян (для послуг з електронними чергами), контакти відповідальної особи за відпрацювання заявок опрацьовує їх та виставляє завдання на github.

2. Розробка бізнес процесу. Створюється нова діаграма в проекті, де будуватиметься бізнес-процес, опрацьовуються інформаційні та технологічні картки для того щоб побудувати правильний бізнес процес (приклад в ДОДАТКУ), блоки послуги наповнюються інформацією та створюються принт-форми для друку.

3. Підключення всіх необхідних сутностей. Створюються всі групи та користувачі, які будуть мати доступ для опрацювання тієї чи іншої послуги. На цьому етапі послуга підключається під конкретне місто, район, області, країну. Всі етапи опрацювання заявки з'єднуються між собою і будують систему бізнес-процесу з логічним закінчення.

4. Тестування та реліз. Після того, як створений бізнес-процес він повинен бути якісно протестований, як самими БА так і працівниками, які будуть працювати з послугою, звіряється наявність всіх необхідних полів та граф для заповнення, якщо послугу протестовано, наступний крок є реліз послуги на бойовому. Оскільки є 5 різних серверів то з одного на якому відбувалось тестування під час та після версії робиться синхронізація зі всіма серверами. Коли послуга опиняється на бойовому сервері створюються бойові користувачі та громадянам послуга стає доступною для замовлення.

Портал розроблений на основі технологій Node JS, Angular JS, Boortstap, Java, Activiti, Liqbaseta ін.. В основному бізнес аналітики користуються технологіями Java та Activiti, саме остання технологія дозволяє керувати користувачами та групами, тобто надає управлінський доступ на порталі.

Оскільки портал побудований по системі E-GOV 2.0, він повинен бути з'єднаний з різними базами даних, для того щоб державні органи не запитували у людей інформацію, яку вони можуть отримати без їхньої участі.

Програмісти інтегрують портал зі всіма базами даних, які надають згоду та доступ. Для прикладу надання послуги “Надання витягу з Єдиного державного реєстру МВС” відбувається без залучення працівників МВС до обробки звернення. База даних МВС інтегрована з порталом і при замовленні послуги система автоматично опрацьовує подані дані та надає відповідь громадянину протягом декількох хвилин.

Так само проведено інтеграцію з системою електронного запису Державної міграційної служби, у тих підрозділах в яких електронна черга регулюється за допомогою системи ДМС та терміналів черга є суцільною, громадянин може записатись на закордонний паспорт через портал та через термінал у відділенні. На даний час така можливість лише у декількох містах України.

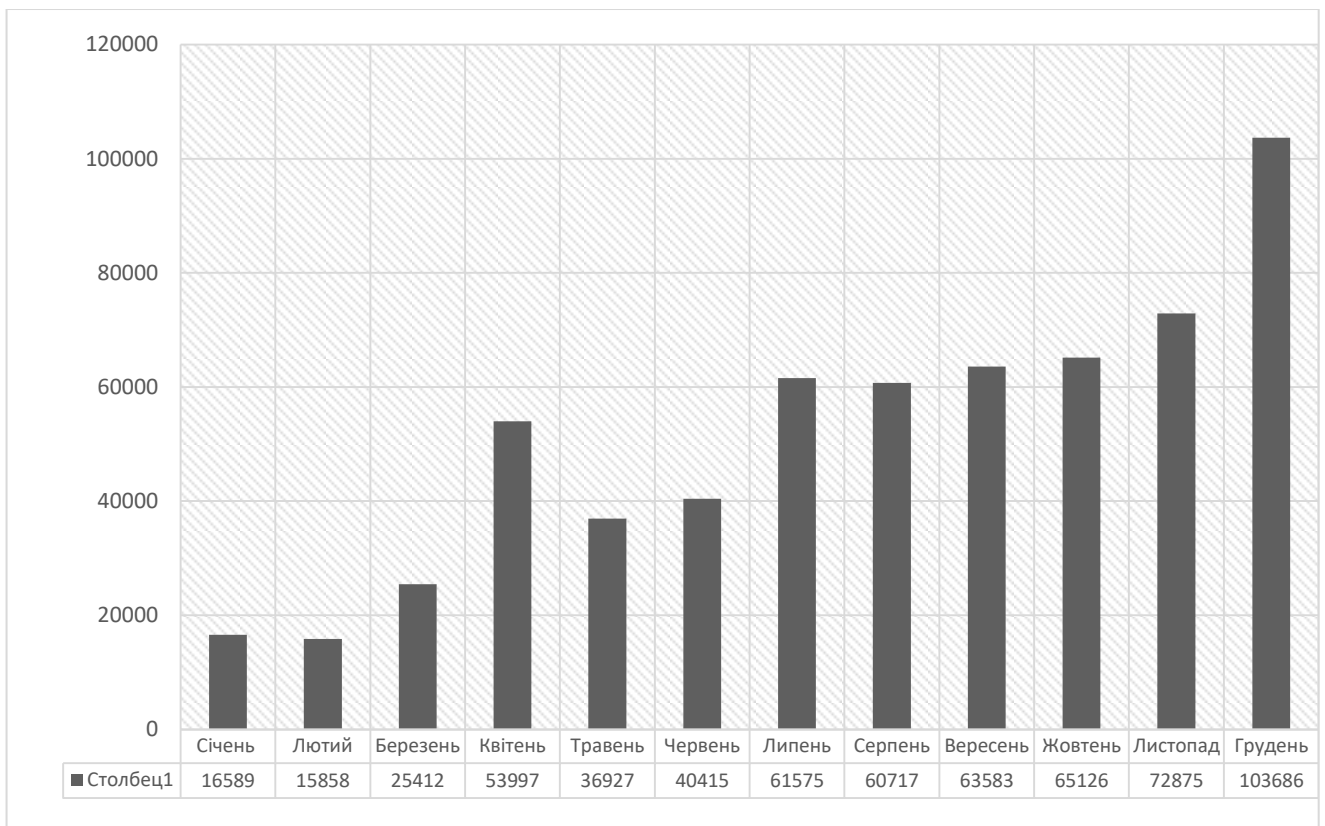


Рис.2.2 Кількість замовлених послуг на порталі державних послуг iGov протягом 2016 року по місяцях.

З діаграми можна помітити, що з кожним місяцем на порталі збільшувалась кількість замовлених послуг, це спричинено декількома факторами:

1. Зростає кількість доступних послуг на порталі.
2. Збільшується кількість міст, які підключені до тих чи інших послуг.
3. Популярність portalу зростає.

За січень місяць 2016 року було опрацьовано 16589 заявок, в грудні цього ж року на порталі було опрацьовано уже 103686, тобто більше ніж у 6 разів було збільшено кількість поданих та опрацьованих звернень.

Варто також розглянути статистичну інформацію щодо замовлених послуг по областях.

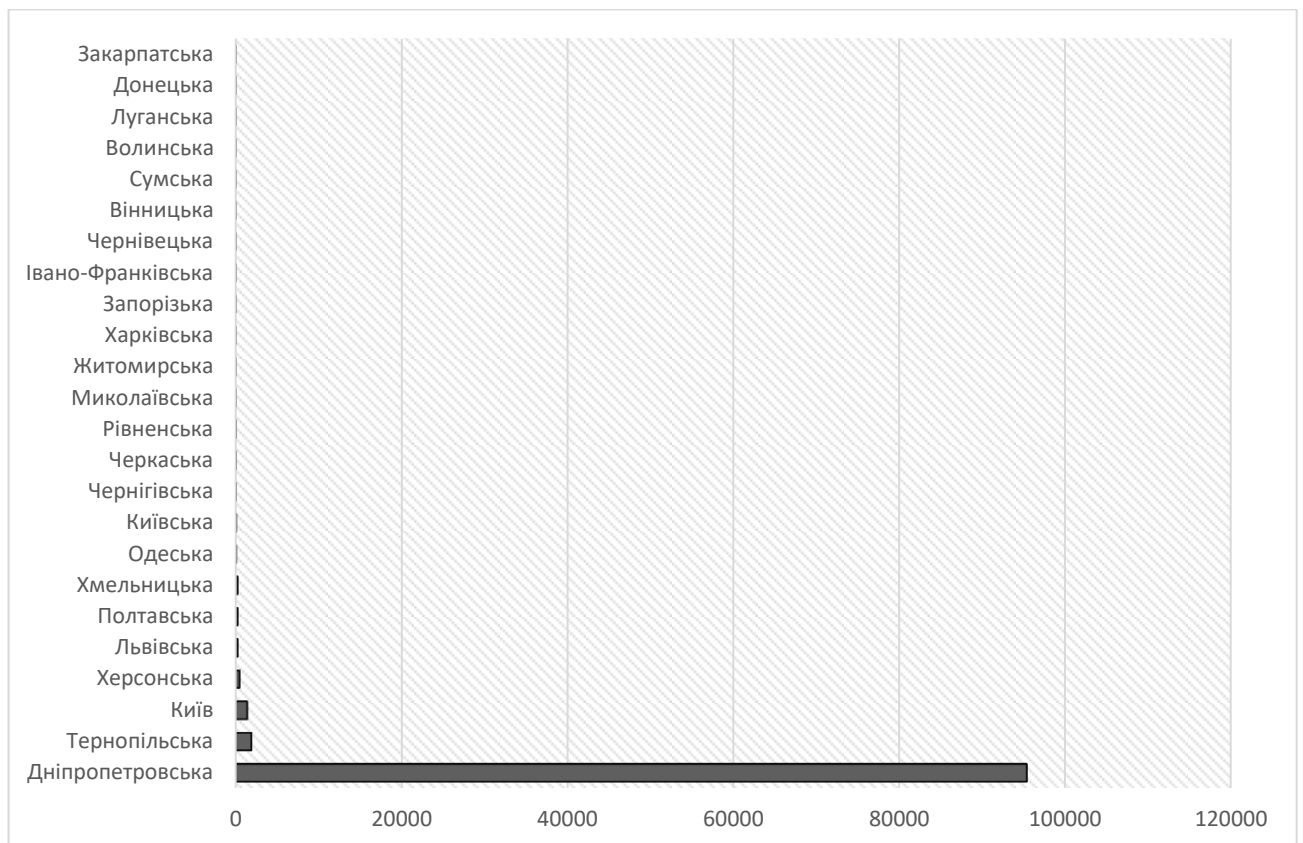


Рис.2.3 Рейтинг областей по кількості замовлених послуг.

З діаграми помітно, що лідером по кількості замовлених послуг є Дніпропетровськ, звичайно це спричинено тим, що в цій області спостерігається найбільша підтримка проекту з боку державних органів, саме з Дніпропетровської області почався розвиток проекту, найбільша кількість запущених послуг також у цій області. На порталі є послуги трьох видів це:

1. Повністю електронна послуга, тобто процес замовлення та отримання послуги передбачає виключення контакту громадянина з державним органом. Як

подача так і опрацювання заявок здійснюється виключно онлайн, громадянину не потрібно приходити в державний орган для того щоб забрати результат послуги не потрібно звертатись в державний орган самостійно.

2. Зменшення візитів до державних органів. Подача документів до державного органу здійснюється в електронному вигляді, проте для того щоб отримати рішення громадянин повинен прийти в державний орган за документом. Для таких послуг зараз в м. Дніпро проводиться пілотне впровадження коли громадянин може отримати рішення поштою.

3. Електронна черга, деякі послуги виключають можливість громадянина подати документи в електронному вигляді, це наприклад послуга по отриманню паспорта або водійських прав. Такі послуги передбачають особисту подачу документів та фізичну присутність громадянина в державному органі, для того щоб підтвердити свою особистість, сфотографуватись або здати відбитки пальців. Проте, такі послуги зазвичай на практиці заставляють громадян просиджувати дуже багато часу в живій черзі за отриманням послуги, що також спричиняє корупцію. Саме для таких послуг створена електронна черга, яка дозволяє громадянину записати попередньо на подачу документів.

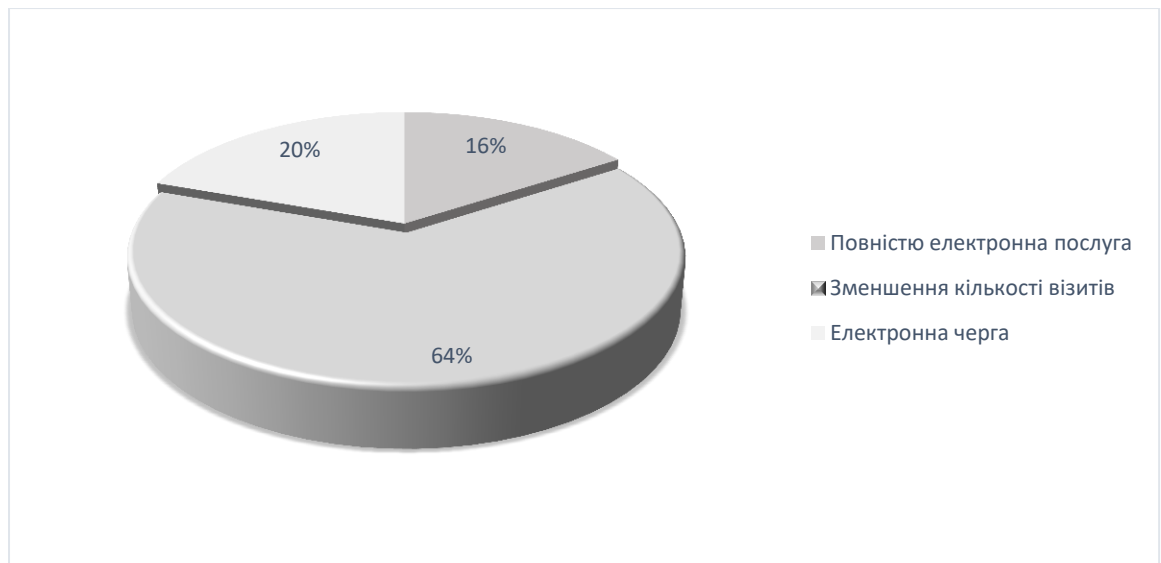


Рис. 2.4 Структурне відношення послуг за типом розробки а Порталу державних послуг “iGov”.

На порталі переважають послуги, які зменшують кількість візитів тобто такі в які не потребують візиту громадянина для подачі документів, частка таких

послуг складає 64%, звичайно доки портал не буде повністю готовим до всеукраїнської експлуатації не можливо надіятись на кращий результат.

Щодо найбільш популярних послуг, які уже доступні на Порталі державних послуг iGov, то такими є:

1. Надання витягу з Єдиного державного реєстру МВС;
2. Звернення громадян до міської ради;
3. Видача/заміна паспорта громадянина для виїзду за кордон;
4. Отримання субсидії на оплату житлово-комунальних послуг;
5. Видача паспорта громадянина для виїзду за кордон для дитини;
6. Надання довідки про притягнення до кримінальної відповідальності, відсутність (наявність) судимості або обмежень, передбачених кримінально-процесуальним законодавством України;
7. Призначення соціальної допомоги при народженні дитини;
8. Державна реєстрація фізичної особи – підприємця;
9. Внесення змін до реєстраційних даних фізичної особи-підприємця;
10. Реєстрація місця проживання особи (із опцією одночасного зняття з реєстрації з попереднього місця).

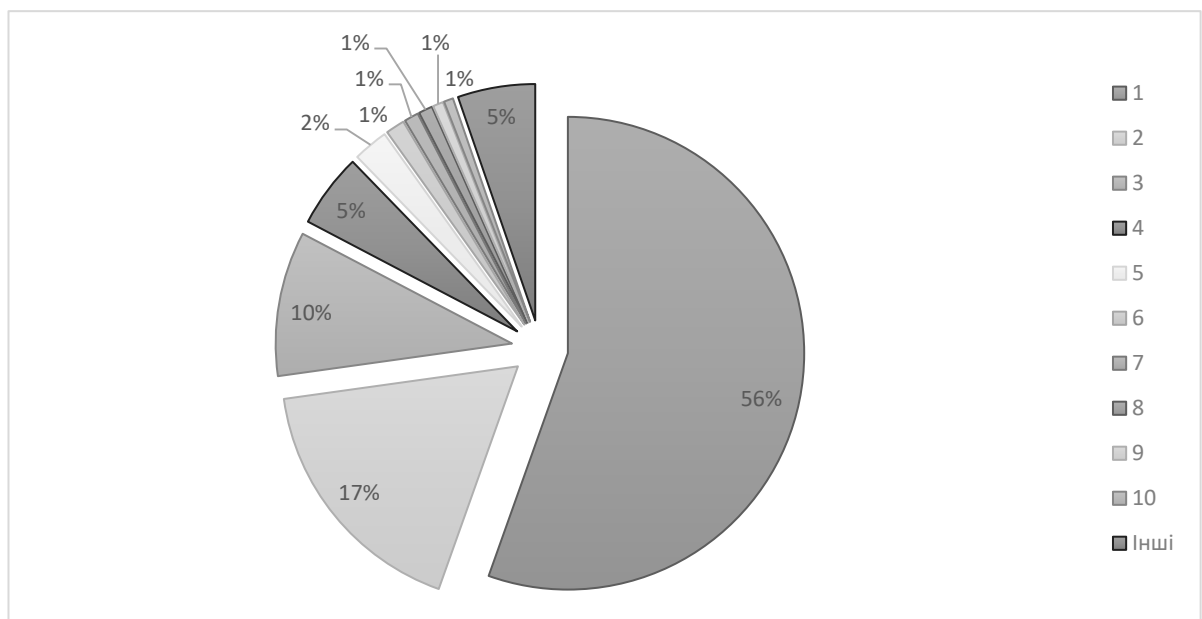


Рис.2.5 Структура найбільш популярних послуг на порталі державних послуг «iGov» у % відношенні до загальної кількості замовлених послуг.

Для усвідомлення доцільності розробки даного проекту пропонуємо розглянути вартість розробки проекту, нижче наведено таблиця місячних витрат на проект.

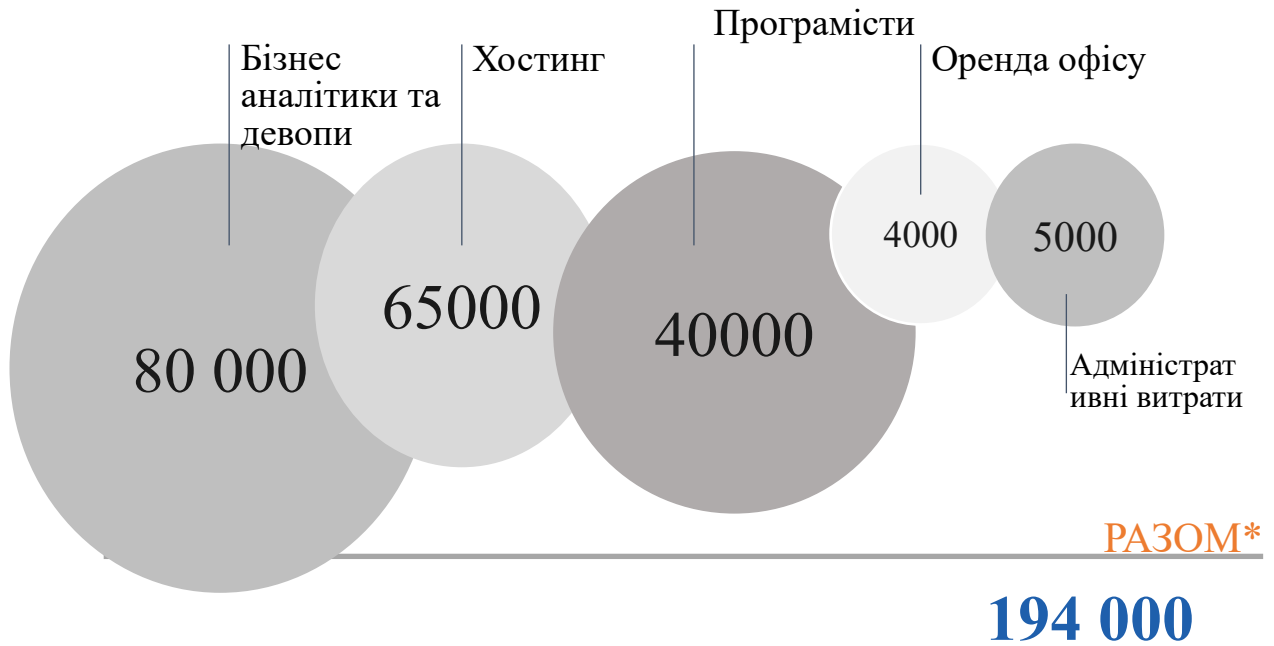


Рис.2.6 Структура місячної вартості проекту в грн.

Це теоретична вартість проекту за місяць, дані взяті приблизно на основі розрахунку вартості певних робіт.

Виходячи з таблиці вартість проекту складає 194 тис.грн за місяць, варто зазначити що саме така сума витрат є актуальною з лютого місяця 2016 року, до того проект збільшив свої витрати на 70%, що було спричинено необхідністю більшої кількості найнятих працівників на проект. Також по завершенню проекту ці витрати скоротяться за рахунок того, що для підтримки порталу достатньо буде всього декілька людей.

Оскільки проект є волонтерським велику частку в розроблені порталу роблять волонтери, попри це в проекті є бюджет який наповнюють 28 спонсорів. Місячну вартість цього проекту не можливо повністю оцінити в грошовому еквіваленті, якщо враховувати витрати з бюджету проекту то кожного місяця вони складають близько 130 тис.грн.. Оскільки роботу системних аналітиків оплачує один зі спонсорів проекту напряму, також двоє бізнес аналітиків числяться в штаті Дніпропетровського ОДА і вони оплачують їм заробітню

плату, то витрати до вартості проекту не плюсуються. Також хостинг для розміщення порталу надається на безкоштовній основі, проте його ми внесли до місячних витрат на проект.

Для підрахунку витрат, які уже були здійсненні на розробку проекту для розрахунку візьмемо 15 місяців, протягом яких задіяні працівники на повну зайнятість.

$$194000 \times 15 = 2910000 \text{грн}$$

Отже на даний момент часу витрачено майже 3 мільйона гривень з бюджету проекту який сформований спонсорськими внесками, ця сума не включає витрати на оплату праці 2 системних аналітиків, які в штаті ІТ-компанії, яка надала цих працівників на час проекту, а також двох бізнес-аналітиків, які знаходяться в штаті Дніпропетровської ОДА, оскільки саме Дніпропетровська область була пілотним регіоном впровадження, та всі послуги цієї області переведено в електронний режим.

Вважаємо за доцільне розрахувати вартість розробки однієї послуги згідно витрачених коштів.

$$2910000 \div 400 = 7275 \text{грн}$$

Отже вартість розробки однієї послуги коштує 7275грн., проте є декілька зауважень щодо суми:

- 1) Це надто узагальнений показник, оскільки до уваги не бралися витрати, які на волонтерських засадах взяли на себе інші установи;
- 2) Послуга розробляється один раз і підключення будь-якого регіону до послуги це питання декількох хвилин;
- 3) При розрахунку не бралися до уваги розробки саме програмістів, які здійснили ряд інтеграційних завдань, розробляють СЕДО iDос, яке зроблене під портал і спрощує опрацювання звернень а також розробка самого сайту та всього його функціоналу.

Звичайно для держави та громадян сервіс є повністю безкоштовним, таким він і залишиться проте враховуючи, що кошти на проект витрачені з бюджету, який наповнювався спонсорами, пропонуємо розрахувати вартість одного звернення.

Річна вартість проекту		Кількість опрацьованих заявок на порталі
2 328 000 грн	÷	616 760
Вартість однієї заявки		
1,45 грн		

Рис.2.7 Розрахунок вартості однієї поданої заявки на Порталі державних послуг iGov у 2016р.

Провівши прості розрахунки ми можемо зробити висновок що вартість однієї поданої заявки з точки зору витрат становить 1 гривню 45 копійок, проте ця сума є достатньо відносною оскільки не брались до уваги чинники, які зазначені вище.

<table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="text-align: center;">Звернень за рік</td> <td style="text-align: center;">x</td> <td style="text-align: center;">Середній час очікування в</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">616 760</td> <td></td> <td style="text-align: center;">25 хвилин</td> </tr> <tr> <td colspan="3" style="text-align: center; border-top: 1px solid black; padding-top: 10px;">Загальний час на рік</td> </tr> <tr> <td colspan="3" style="text-align: center; padding-top: 10px;">256 984 годин</td> </tr> </table>	Звернень за рік	x	Середній час очікування в	616 760		25 хвилин	Загальний час на рік			256 984 годин			<table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="text-align: center;">Загальний час на рік</td> <td style="text-align: center;">x</td> <td style="text-align: center;">Кількість місяців</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">256 984 годин</td> <td></td> <td style="text-align: center;">12 місяців</td> </tr> <tr> <td colspan="3" style="text-align: center; border-top: 1px solid black; padding-top: 10px;">Звернень на місяць</td> </tr> <tr> <td colspan="3" style="text-align: center; padding-top: 10px;">21415 год/міс</td> </tr> </table>	Загальний час на рік	x	Кількість місяців	256 984 годин		12 місяців	Звернень на місяць			21415 год/міс		
Звернень за рік	x	Середній час очікування в																							
616 760		25 хвилин																							
Загальний час на рік																									
256 984 годин																									
Загальний час на рік	x	Кількість місяців																							
256 984 годин		12 місяців																							
Звернень на місяць																									
21415 год/міс																									

Рис.2.8 Розрахунок зекономленого часу громадянами завдяки подачі звернень через Портал державних послуг iGov

Для розрахунку економії часу було використано середньостатистичні затрати часу громадянина на перебування в черзі в ЦНАПі або будь-якому іншому державному органі.

Провівши елементарний розрахунок часу можна помітити, що зекономлено 21 415 год на місяць.

Доки проект знаходиться на стадії розробки, важко прорахувати його ефективність, зараз можна говорити лише про приблизні розрахунки, які не мають майже ніяких конкретних показників ефективності крім теоретичних та статистичних даних його роботи за останній рік.

Виходячи з вище наведеної інформації пропонуємо прорахувати скільки витрачено коштів для того щоб зекономити одну годину людського життя.

Місячна вартість проекту	÷	Кількість зекономлених годин
194 000 грн	÷	21 415 год
9 грн		

Рис.2.9 Розрахунок витрат на економію однієї години людського життя.

Шляхом проведення простих розрахунків ми бачимо, що витрати на економію людського часу на даний момент становлять 15 грн., оскільки проект знаходиться лише на стадії розробки це досить непоганий результат. Людина при замовленні послуги онлайн економить свій час, який може використати з більшою користю.

Оцінити ефективність неприбуткового проекту вкрай важко, проте провівши прості розрахунки ми дійшли висновку, що на даному етапі розвитку Порталу державних послуг iGov він щонайменше економить людський час а в загальному спрощує процес замовлення та опрацювання послуг, робить спілкування громадян з чиновниками простим та зменшує можливість дрібної корупції.

2.2 Застосування управлінських технологій електронного урядування державними органами України на прикладі Єдиного державного порталу адміністративних послуг

Світова тенденція до впровадження електронного урядування на даному етапі розвитку спрямована на формування єдиного управлінського інструменту надання електронних послуг. У 2013 році було прийнято Закон України «Про адміністративні послуги» ним передбачено створення Єдиного державного порталу адміністративних послуг. Фактично портал почав працювати у березні 2016 року. Цим законом визначено, що Єдиний державний портал адміністративних послуг забезпечує:

- 1) доступ суб'єктів звернення до інформації про адміністративні послуги та про суб'єктів надання адміністративних послуг;
- 2) доступність для завантаження і заповнення в електронній формі заяв та інших документів, необхідних для отримання адміністративних послуг;
- 3) можливість подання суб'єктами звернення заяви за допомогою засобів телекомунікаційного зв'язку;
- 4) можливість отримання суб'єктами звернення інформації про хід розгляду їхніх заяв;
- 5) можливість отримання суб'єктами звернення за допомогою засобів телекомунікаційного зв'язку результатів надання адміністративних послуг;
- 6) можливість здійснення суб'єктами звернення оплати за надання адміністративної послуги дистанційно, в електронній формі.

Порядок ведення, вимоги щодо функціональних можливостей Єдиного державного порталу адміністративних послуг, а також заходи та строки щодо його поетапного впровадження визначаються Кабінетом Міністрів України.

При цьому Єдиний державний портал адміністративних послуг повинен забезпечувати:

- 1) доступ суб'єктів звернення до інформації про адміністративні послуги та про суб'єктів надання адміністративних послуг;

2) доступність для завантаження і заповнення в електронній формі заяв та інших документів, необхідних для отримання адміністративних послуг;

3) можливість подання суб'єктами звернення заяви за допомогою засобів телекомунікаційного зв'язку;

4) можливість отримання суб'єктами звернення інформації про хід розгляду їхніх заяв;

5) можливість отримання суб'єктами звернення за допомогою засобів телекомунікаційного зв'язку результатів надання адміністративних послуг;

6) можливість здійснення суб'єктами звернення оплати за надання адміністративної послуги дистанційно, в електронній формі.

Зараз на порталі зібрано всю необхідну інформацію для отримання тієї чи іншої послуги. По-факту портал нагадує електронне інформаційне бюро де на кожну послугу зібрано інформацію про перелік документів, місце де можна дану послугу отримати та бланки документів затверджені законом.

Для того, щоб оцінити масштаби зібраної інформації, пропонуємо розглянути таблицю в ДОДАТОК, де представлена вся структура виконавчої гілки влади державних органів України а також позначено органи, які надають послуги громадянам та бізнесу. Щодо органів, які надають послуги в Україні, то таблиця не включає місцеве урядування, на яке припадає більша половина послуг, які надаються державними органами громадянам.

Розробники Єдиного державного порталу адміністративних послуг визначили два етапи розвитку Порталу:

- Робота Порталу в інформаційному режимі та забезпечення вичерпної інформації про:
 - адміністративну послугу
 - список, шаблони та зразки документів необхідних для отримання послуги
 - контактну інформацію та місце отримання послуги
- Надання послуг в електронному вигляді:

- Послідовне впровадження послуг в електронному вигляді (по мірі готовності суб'єктів надання)
- Розширення способів ідентифікації одержувачів послуг (на початковому етапі використовується електронний цифровий підпис)
- Впровадження механізмів сплати за послуги

Перший етап розвитку порталу пройдено і зараз портал знаходиться на другому етапі, на Єдиному державному порталі адміністративних послуг зібрана величезна кількість інформації, проте виключно про адміністративні послуги, які вказані в ЗУ «Про адміністративні послуги», варто зазначити, що є окрема частина послуг, яка згідно зазначеного закону не рахується адміністративними, тому інформація про них відсутня на порталі, що на нашу думку є негативною складовою порталу.

Згідно Закону портал знаходиться у розпорядженні Міністерства економічного розвитку та торгівлі України, тому перші 12 послуг які запустили в електронному вигляді на порталі є послуги МЕРТ:

1. Видача висновку про те, що товари, які використовуються для розвитку виробництва і забезпечення споживання біологічних видів палива, не виробляються та не мають аналогів в Україні
2. Видача висновку щодо продовження строку розрахунків за зовнішньоекономічними операціями
3. Видача дозволу на реекспорт товарів іноземного походження
4. Видача дозволу на реекспорт товарів українського походження
5. Видача дубліката ліцензій на право імпорту, експорту спирту етилового, коньячного і плодового, спирту етилового ректифікованого виноградного, спирту етилового ректифікованого плодового, алкогольних напоїв та тютюнових виробів
6. Видача ліцензії на експорт товарів
7. Видача ліцензії на імпорт товарів
8. Видача ліцензії на провадження господарської діяльності з будівництва об'єктів IV і V категорій складності

9. Видача ліцензій на право імпорту, експорту спирту етилового, коньячного і плодового, спирту етилового ректифікованого виноградного, спирту етилового ректифікованого плодового, алкогольних напоїв та тютюнових виробів

10. Видача разової (індивідуальної) ліцензії на здійснення зовнішньоекономічної операції

11. Видача спеціальної ліцензії

12. Реєстрація зовнішньоекономічних контрактів (договорів) на здійснення експортних операцій з брухтом чорних металів, брухтом легованих чорних металів та брухтом кольорових металів.

Послуги Міністерства економічного розвитку та торгівлі надаються на всю Україну через міністерство, що дозволяє користуватись електронними сервісами абсолютно усіх.

Під час проведення дослідження Єдиного державного порталу адміністративних послуг був надісланий електронне звернення щодо надання публічної інформації до Міністерства економічного розвитку та торгівлі, які відповідальні за розробку та впровадження послуг на Єдиному державному порталі адміністративних послуг, щодо кількості наданих послуг через портал.

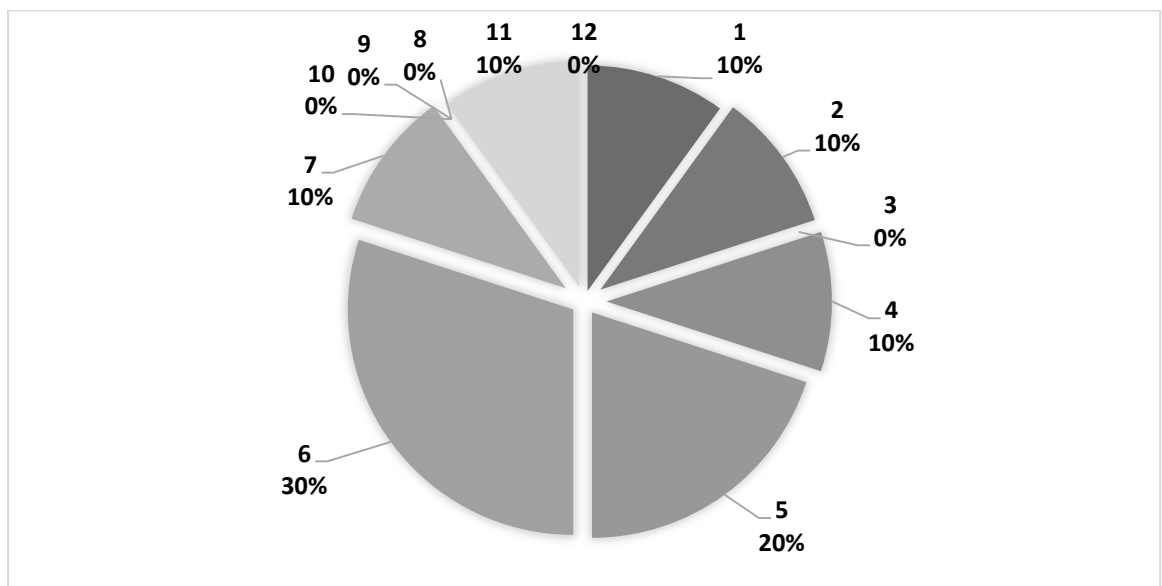


Рис.2.10 Структура замовлених послуг на Єдиному державному порталі адміністративних послуг у % відношенні до загальної кількості замовлених послуг.

По структурі замовлених послуг серед 12, які надаються, у % відношенні найбільшу частку наданих послуг займає послуга Видача ліцензії на експорт товарів.

Розробником даного portalу є АТ «Інфоплюс», який отримав уже значну суму коштів за базову модель portalу і 12 послуг які є зараз доступні на порталі. Оскільки тендер на розробку portalу був проведений вже давно і без системи Прозоро даних про його вартість невідома, проте в жовтні місяці 2016 року проводився тендер на закупівлю додаткових послуг розробки portalу в АТ «Інфоплюс», детальні кількість, технічні та якісні характеристики наведено у ДОДАТКУ

Згідно документації для участі у тендері, яку представила компанія АТ «Інфоплюс» у них 14 працівників, які займатимуться розробкою portalу, працівники є кваліфіковані відповідно до вимог тендеру.

Згідно тендерної документації поставлено 10 завдань, які необхідно виконати замовнику:

- 1) Вдосконалити особистий кабінет;
- 2) Вдосконалити модуль пошуку;
- 3) Розробка деяких програмних компонентів для функціоналу;
- 4) Розробка платіжного шлюзу;
- 5) Розробка модулів для взаємодії з іншими системами;
- 6) Розробка послуги «Видача індивідуальної ліцензії на здійснення резидентами майнових інвестицій за межами України»;
- 7) Розробка послуги «Видача ліцензії на право проведення туроператорської діяльності»;
- 8) Модернізація функціоналу ведення реєстру адміністративних послуг;
- 9) Придбання та інтеграція програмного криптографічного засобу для застосування електронного цифрового підпису (ЕЦП);

10) Розробка технічного завдання на створення комплексної системи захисту інформації.

Оскільки ми не можемо чітко оцінити вартість розробки однієї послуги зробимо припущення що вартість кожного завдання в тендерній документації є однаковою.

$$2100000 \div 10 = 210000 \text{ грн}$$

Звичайно це лише припущення щодо вартості однієї послуги, проте виходячи з простих розрахунків ми можемо прикинути приблизну вартість розробки 12 послуг, які були зроблені раніше.

$$2100000 \times 12 = 2320000 \text{ грн}$$

Ця сума не враховує вартість розробки цілого порталу, та його наповнення, що однозначно коштує набагато більше ніж декілька послуг.

Для того, щоб отримати послугу на Єдиному державному порталі адміністративних послуг необхідно пройти авторизацію через Електронно-цифровий підпис або через систему БанкID-НБУ, портал повністю виключив можливість інтеграції за допомогою БанкID інших банків або ID-картки паспорта громадянина України.

До того часу доки не буде прийнято Верховною Радою України закону, який чітко регламентуватиме процес верифікації громадян в мережі інтернет, не можливо негативно оцінювати обмеження по верифікації громадян на порталі.

Цілями пілотного проекту Єдиного державного порталу адміністративних послуг визначено:

- впорядкування та надання вичерпної інформації про адміністративні послуги
- впровадження та вдосконалення методологічних механізмів надання адміністративних послуг, функціональних елементів Порталу (особистий кабінет, системи ідентифікації користувачів, взаємодія з іншими органами, що надають послуги тощо)

По факту Єдиний державний портал адміністративних послуг створено з тією ж метою що і Портал державних послуг iGov, щодо самої роботи portalу, то процес замовлення послуги проходить 7 кроків:

1. Початок замовлення послуги що включає в себе авторизацію на порталі за допомогою BankID-НБУ або ЕЦП;

2. Виклик методу інформаційної системи, який в свою чергу може бути успішним або ні, якщо виклик безуспішний система викидає громадянина на початок, якщо виклик успішний то процес замовлення проходить на наступну стадію;

3. Виклик візуального сервісу, тобто загрузається саме сторінка замовлення послуги з полями, які необхідно заповнити;

4. Заповнення форми також може бути успішним та безуспішним в останньому випадку громадянине викине з форми заповнення, якщо ж заповнення було успішним процес переходить на 5 стадію;

5. Виклик сервісу portalу, тобто очікується відповідь від portalу про успішність подання звернення, після чого громадянина перекидає на наступну стадію підписання звернення електронно-цифровим підписом.

6. Підписання форми, тут також може відбутись збій в системі в наслідок чого громадянина викине з замовлення послуги у разі безуспішного підписання звернення, у разі якщо звернення підписано успішно проходить наступний та останній етап замовлення послуги;

7. Передача підписної форми до інформаційної системи, тобто громадянина сповіщають про успішне подання звернення та воно відправляється на обробку відповідальним працівником.

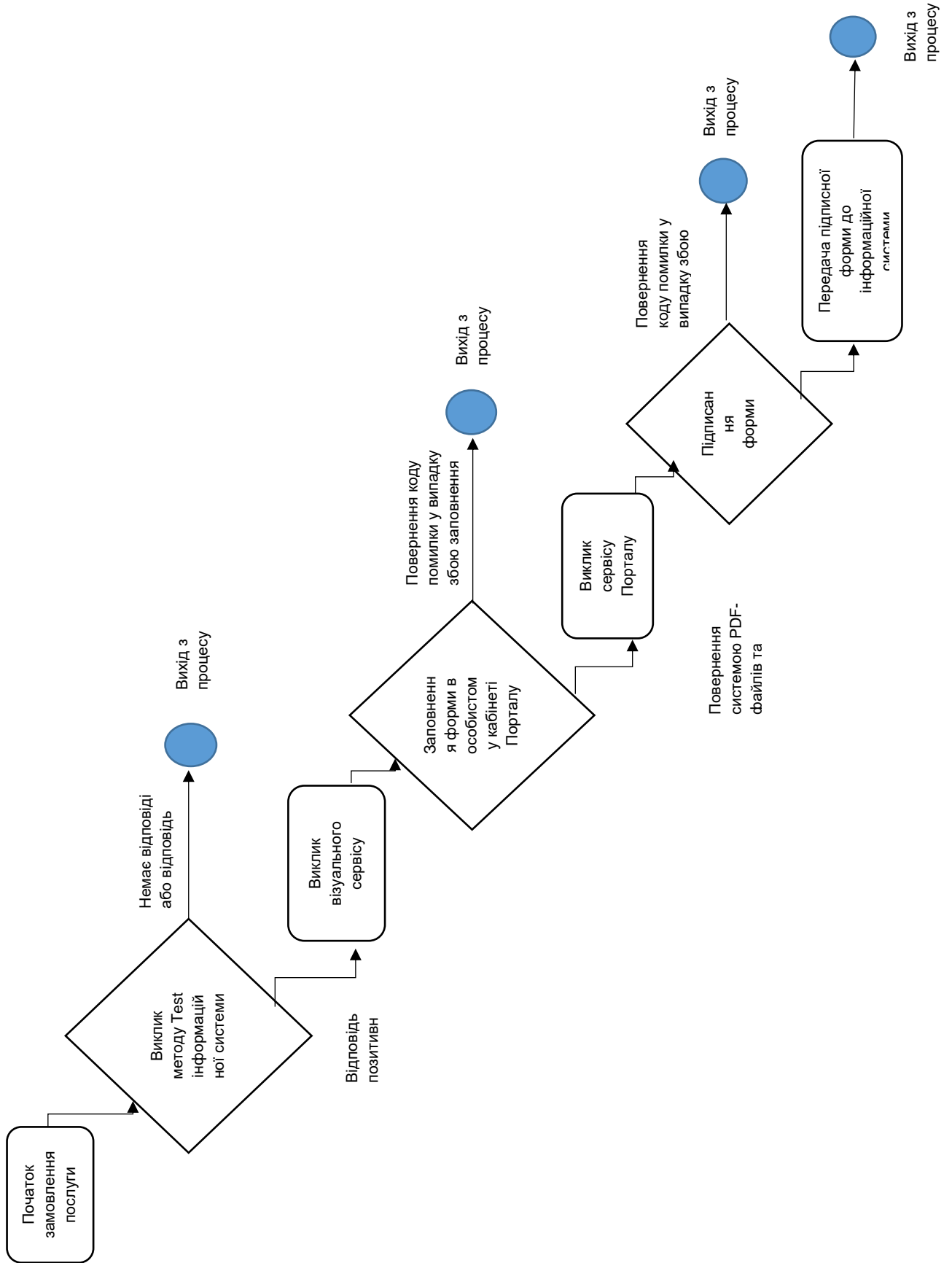


Рис.2.11 Процес замовлення послуги на Єдиному державному порталі адміністративних послуг.

По суті процес замовлення послуги є універсальним та зрозумілим, тому не потребує глибоких технічних знань для розуміння управління процесами.

Коли послугу успішно замовлено, вона відправляється до закріпленої за опрацювання цих послуг відповідальної особи, на жаль, ми не можемо оцінити наскільки простим в уопрацюванні є портал для працівників, проте для зручності громадян заявка проходить оновлення, для прикладу її передали на опрацювання конкретному виконавцю, система оновлює інформацію залишену працівником та видає громадянину результат що або відмова, якщо неправильно заповнені поля або позитивна відповідь, що заявка взята на опрацювання.

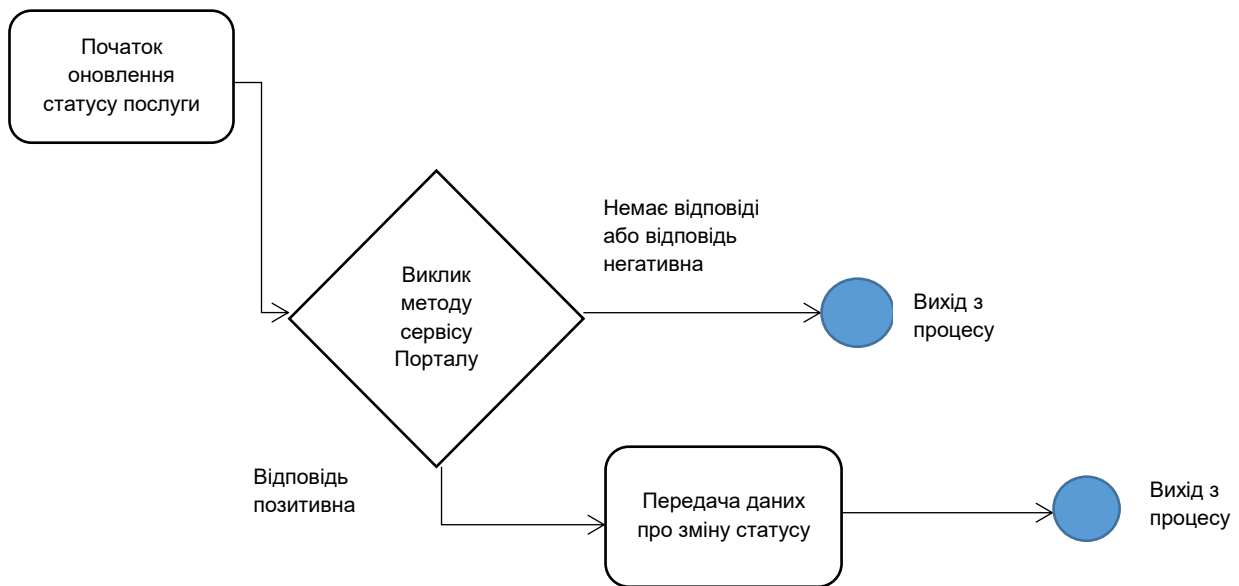


Рис.2.12 Оновлення інформації про стан виконання заявки на Єдиному державному порталі адміністративних послуг.

Система повідомлення громадянина про хід опрацювання його звернення є необхідно передумовою стоврення та функціонування порталі за міжнародними стандартами функціонування системи E-gov 2.0, зараз важко сказати що Єдиний державний портал адміністративних послуг побудований саме за цією моделлю, оскільки інформація щодо кількості заявок та системи на якій побудованих портал є закритими від громадян а це уже заперечує один з принципів відкритого коду. Проте, згідно тендерної документації передбачено доопрацювання порталу і розробки програмного забезпечення для інформування

суб'єктів отримання адміністративних послуг через Особистий кабінет Порталу та з використанням засобів електронної пошти про такі події:

- накладання санкцій на суб'єкта господарювання за порушення валютного законодавства;
- комплексні та планові перевірки;
- закінчення терміну дії ліцензії.

Коли опрацювання з заявкою закінчене або громадянина сповіщають про кінцевий результат, система оновлює статус послуги.

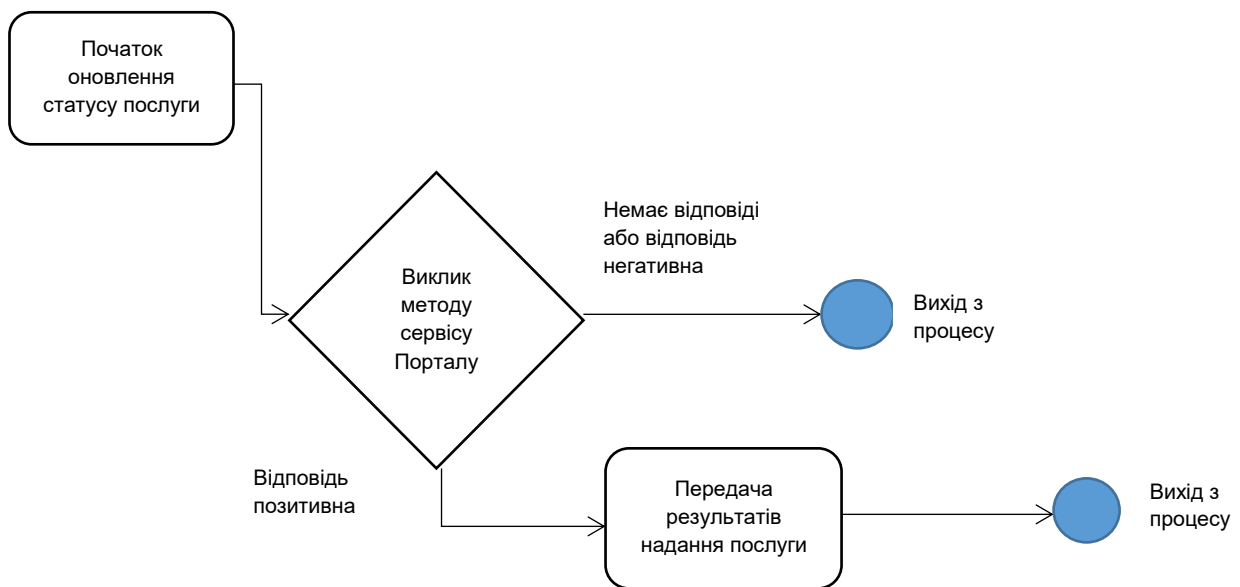


Рис.2.13 Процес передавання результату послуги на Єдиному державному порталі адміністративних послуг.

Після оновлення системи громадянину приходить результат послуги який зберігається в особистому кабінеті а також приходить у вигляді сповіщення на електронну пошту.

Проаналізувавши діяльність Єдиного державного порталу адміністративних послуг можна зробити висновок що електронні послуги на даному порталі розроблені на високому рівні, проте щодо їх реалізації було зосереджено розробити ті, які безпосередньо в підпорядкуванні Міністерства економічного розвитку та торгівлі.

2.3 Порівняльний аналіз волонтерського проекту Портал державних послуг “iGov” та Єдиного державного порталу адміністративних послуг

На даному етапі становлення електронного урядування перед державою стоїть вибір розвивати Єдиний державний портал адміністративних послуг або ж прийняти волонтерський проект Портал державних послуг iGov та розвивати його в подальшому. Саме для цього необхідно проаналізувати паралельно два проекти, щоб зрозуміти, які переваги застосування першого та другого порталу та які недоліки.

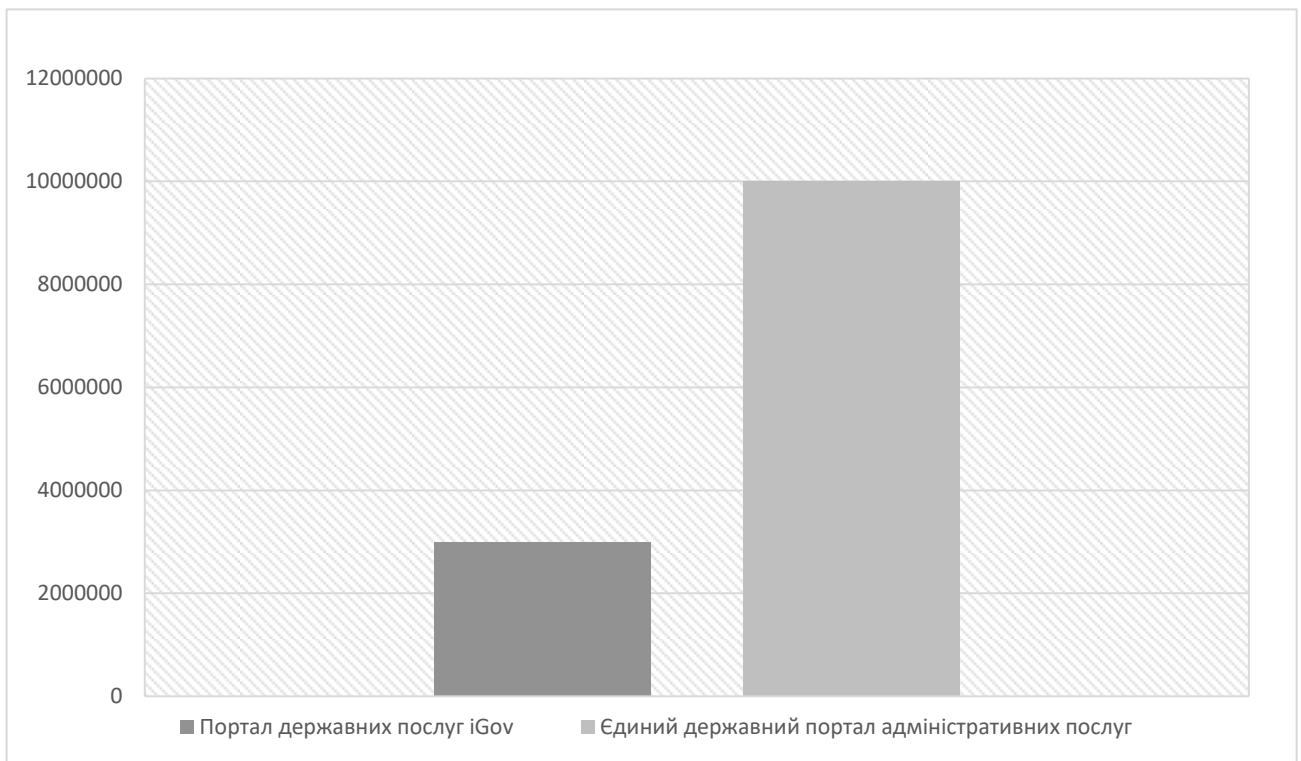


Рис.2.14 Структура вартості Порталу державних послуг iGov та Єдиного державного порталу адміністративних послуг, у грн.

З діаграми помітно що на даний момент часу Єдиний державний портал адміністративних послуг є більш затратним по коштах, хоча обидва портали знаходяться в тестовій експлуатації та не вважаються готовим варіантом, тобто необхідні додаткові витрати на розвиток та розробку як одного так і іншого порталу, тому кінцевий варіант вартості невідомий. Перевагою використання iGov є в тому, що задіяна велика кількість волонтерів-програмістів, які у вільний

від роботи час займаються точковою розробкою порталу, це економить надзвичайно велику кількість коштів, оскільки саме ця категорія працівників є найбільш оплачуваною у будь-якому ІТ проекті. Використовуючи найману працю для розробки порталу, як наприклад це робить Єдиний державний портал адміністративних послуг, може призвести до непосильно великих затрат. У такий кризовий період в якому на даний момент знаходиться Україна витратити кошти на закупівлю послуг в сторонні підрядників, коли є більш розвинений аналог, є нерозумно оскільки дані кошти можна використати з більшою користю.

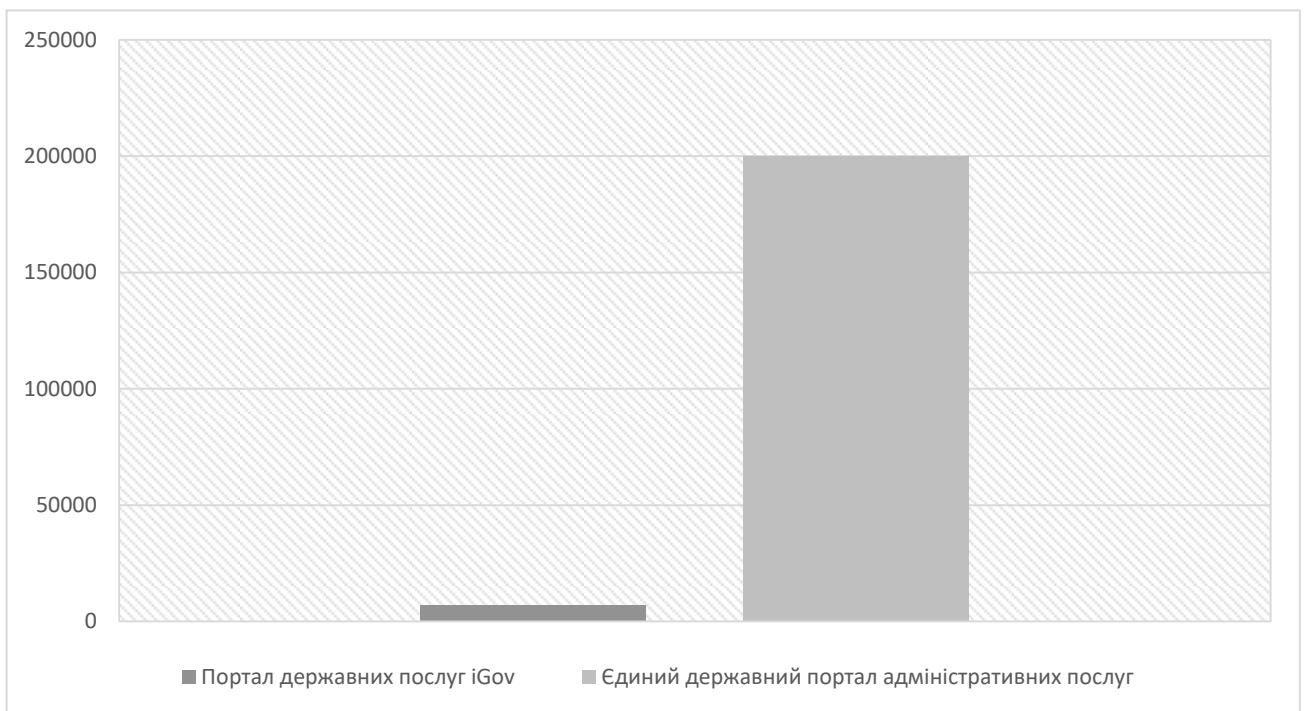


Рис.2.16 Порівняльна структура вартості розробки однієї послуги на Порталі державних послуг iGov та Єдиному державному порталі адміністративних послуг.

Беручи за основу вартість, ми прорахували скільки коштує розробка однієї послуги на обох порталах, у цьому випадку Портал державних послуг iGov є дешевшим, звичайно цілком зрозуміло що це не є остаточна вартість і вона не може братись за основну, проте, навіть у випадку відхилення у вартості однієї послуги в межах 20%, картина не зміниться, оскільки по своїй природі портал побудований на волонтерстві буде менш затратним по коштах. Також

оскільки розробка Єдиного державного порталу адміністративних послуг розробляється підприємством АТ Інфоплюс, то вартість послуг дещо завищена у зв'язку з тим що підприємство зацікавлене в отриманні прибутку, а не в кінцевому результаті і крім нього ніхто більше не має прав на розробку даного порталу, оскільки технології належать АТ Інфоплюс і у разі відмови від співпраці досить важко буде залучити іншу компанію до розробки порталу, також є нерациональним оскільки весь портал під'єднаний під одну приватну компанію, яка має до нього ключі.

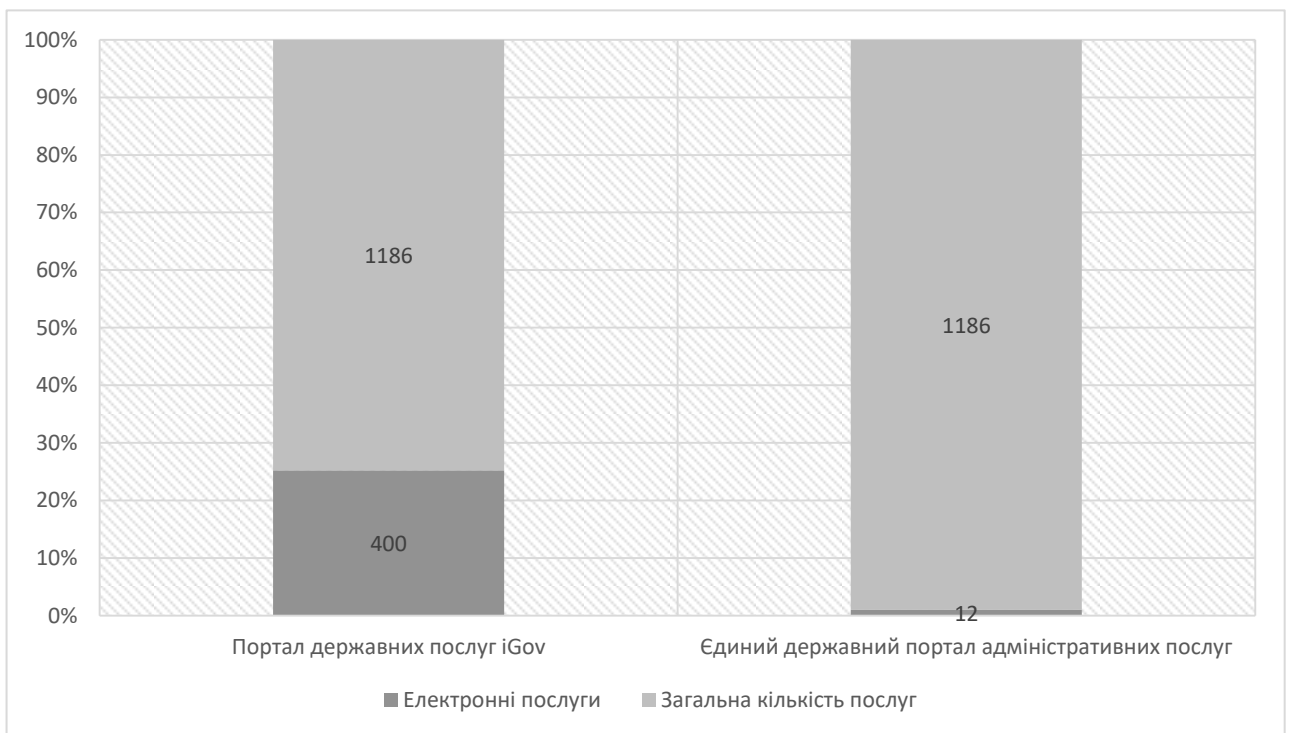


Рис. 2.17 Структура електронних послуг, які можна отримати на порталах у відношенні до загальної кількості послуг.

За нашими підрахунками в Україні близько 1186 послуг, які можна отримати громадянам та бізнесу, звичайно цілком ймовірно, що ця цифра є більшою, проте в Україні відсутній єдиний реєстр послуг, які надаються державними органами. Цифра є приголомшливою, враховуючи те що, половину якщо не більше необхідно повністю скасувати. Попри це саме на Порталі державних послуг iGov найбільша кількість послуг, а саме 400, які вже готові до

розмноження по всій Україні, на відміну від Єдиного державного порталу адміністративних послуг де доступно всього лише 12 послуг.

Незважаючи на кількість доступних послуг варто зазначити, що Портал державних послуг iGov має беззаперечний недолік в діяльності, це відсутність законодавчого затвердження роботи з даним порталом, оскільки волонтери домовляються точково про запуск послуг в своїх регіонах, розповсюдження цих 400 послуг є нерівномірним а також відчувається величезний супротив з боку місцевих органів влади, які досить часто не зацікавлені у впровадженні електронних послуг. Оскільки Єдиний державний портал адміністративних послуг

За своєю природою обидва портали призначені для спрощення спілкування громадян та державних службовців, зробити процес замовлення послуг простим та доступним для всіх громадян України, тому варто враховувати скільки послуг було замовлено та отримано громадянами через портали.

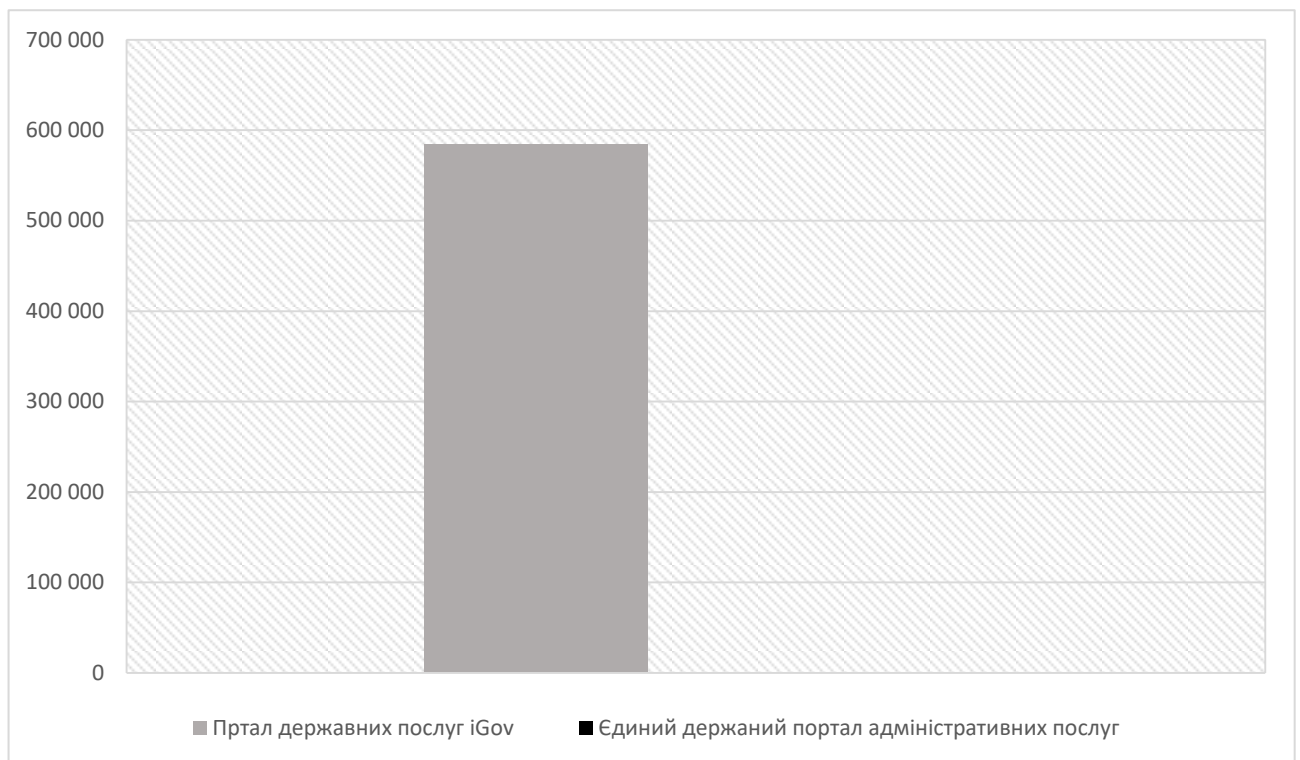


Рис. 2.18 Кількість замовлених послуг на Порталу державних послуг iGov та Єдиному державному порталі адміністративних послуг.

Важливим показником є саме кількість послуг, які були надані за допомогою portalу. Особливо помітно що в цій категорії Портал державних послуг iGov є беззаперечним лідером. Попри кількість замовлених та отриманих послуг в загальному, кожного місяця портал нарощує кількість клієнтів, які користуються послугами в середньому на 10-15%. Це означає що довіра громадян до portalу є досить високою. За останній грудень місяць через Портал державних послуг iGov було надано більше 100 тисяч послуг, тоді як за весь рік діяльності електронних сервісів Єдиного державного portalу адміністративних послуг було всього надано 22 послуги.

Окрім кількості наданих послуг не менш важливим є якість надання цих послуг по оцінці користувачів. На Порталі державних послуг iGov присутня можливість оцінки наданої послуги громадянами від 1 до 5, а також можливість залишити відгук по цих послугах.

Таблиця 2.19

Оцінка якості надання електронних послуг на Порталі державних послуг
iGov

Назва послуги	Оцінка користувачів
Надання витягу з Єдиного державного реєстру МВС	4
Звернення громадян до міської ради	3
Видача/заміна паспорта громадянина для виїзду за кордон	4,65
Отримання субсидії на оплату житлово-комунальних послуг	4,7
Видача паспорта громадянина для виїзду за кордон для дитини	4,55
Надання довідки про притягнення до кримінальної відповідальності, відсутність (наявність) судимості або обмежень, передбачених кримінально-процесуальним законодавством України	4,65
Призначення соціальної допомоги при народженні дитини	4,5
Державна реєстрація фізичної особи – підприємця	4,65
Внесення змін до реєстраційних даних фізичної особи-підприємця	4,5
Реєстрація місця проживання особи (із опцією одночасного	4,35

зняття з реєстрації з попереднього місяця)

В таблиці подано середню оцінку отриманих послуг на Порталі державних послуг iGov, згідно неї найгіршою є Звернення громадян до міської ради, середня оцінка за цю послугу 3, варто зазначити що дана послуга надається в м. Дніпро, всі звернення що подаються до міської ради в місті проходять через портал оскільки саме міська рада м. Дніпро користується системою електронного документообігу iDoc, яка інтегрована з порталом та передбачає абсолютну подачу звернень через портал, навіть якщо це звернення було подано телефоном. Також оцінка є суб'єктивною оскільки громадяни оцінюють не лише портал а й відповідь, яку вони отримують від міської ради, що досить часто не влаштовує громадян. Попри це загальна картина є позитивною оскільки всі решту послуги, якими користуються громадяни мають оцінку 4 та вище. Виходячи з того, що по факту неможливо отримати абсолютну оцінку в 5 балів, ми вважаємо що портал здійснює свою основну функцію та полегшує життя громадянам. Також громадяни мають можливість залишити відгук про послугу і у випадку негативного відгуку аналізується процес опрацювання, знаходиться та нейтралізується причина негативного відгуку.

Щодо Єдиного державного порталу адміністративних послуг то там повністю відсутня можливість оцінити якість надання послуги або залишити відгук, також не ведеться лічильник кількості наданих послуг, що явно заперечує нормам надання послуг за системою E-gov 2.0. Хоча портал ще в стадії розвитку тому цілком ймовірно його доопрацювання.

Оскільки кількісні показники порталів ми проаналізували, пропонуємо проаналізувати портали за окремими якісними категоріями, які є не менш важливими для розвитку порталів.

Щодо маркетингу то обидва портали не мають на даний момент часу жодної маркетингової стратегії залучення користувачів. Проте, Портал державних послуг iGov має свою сторінку у фейсбук а також окремі сторінки по регіонах країни, що дозволяє сповіщати громадян про зміни, які відбуваються на

порталі, також в окремих регіонах де портал найбільш популярний відбувається сповіщення громадян про можливість замовлення послуг різним чином наприклад через засоби масової інформації та інформаційні стенди в державних органах де працюють послуги. Варто зазначити що однією з найбільших рушійних сил популяризації portalу є координатор проекту Дмитро Дубілет, який виступає з офіційним оголошенням щодо запуску послуг.

У свою чергу Єдиний державний портал адміністративних послуг популяризував свої сервіси також з допомогою ЗМІ, відбувалось офіційне оголошення запуску даних послуг а також висвітлено їхній запуск заступниками міністра економічного розвитку та торгівлі, а саме Максимом Нефьодовим, який безпосередньо займається проектом державних закупівель Прозоро.

Невід'ємним фактором діяльності електронного урядування є його законодавче забезпечення, як уже згадувалось раніше беззаперечним переможцем в цьому плані є Єдиний державний портал адміністративних послуг, який прописаний як основний портал в Законі України «Про адміністративні послуги». Саме цей фактор є одним з вирішальних в розвитку, оскільки Порталу державних послуг iGov приходить йти набагато важчим шляхом та починати свою діяльність як пілотний регіон через підписання меморандуму про співпрацю та визнання portalу на місцевому рівні. Дуже важко просувати послуги в різних регіонах країни рівномірно, оскільки портал є волонтерською розробкою і досить часто виникає питання щодо його власності.

Технології, які використовуються при розробці обох порталів є дещо схожими, проте Єдиний державний портал адміністративних послуг побудований таким чином що доступ до технологій portalу та самої архітектури є повністю закритим та належить АТ Інфоплюс, що ускладнює розуміння архітектури, в свою чергу Портал державних послуг iGov побудований на принципі відкритого коду, будь який громадянин може зайти на open source GitHub та переглянути архітектуру portalу, запропонувати зміни та допомогти в розробці. Відкритий код не передбачає можливість будь-якої людини отримати ключі від portalу або змінити його структуру, для розуміння принципу роботи

варто зазначити що портал має 5 серверів на яких проходить розробка, перш ніж зміни попадуть на основний портал ці зміни повинні пройти через всі сервери, доступ до яких на даний момент є лише у головного системного аналітика порталу, жоден працівник та людина не може внести зміни. Також саме з допомогою системи відкритого коду можна перевірити чи немає на порталі ніякого коду який збирає дані громадян або передає їх на інший ресурс.

Щодо систем авторизації які використовуються на порталах то до Порталу державних послуг iGov підключені усі можливі варіанти авторизації користувачів, в свою чергу Єдиний державний портал адміністративних послуг виключає можливість авторизації з допомогою BankID та ID картки, хоча цілком ймовірно підключення до цих шляхів авторизації в майбутньому.

Пропонуємо звести в таблицю основні ключові характеристики та відмітити лідера по пунктах.

Таблиця 2.20

Порівняльна таблиця Порталу державних послуг iGov та Єдиного державного порталу адміністративних послуг

Показник	Порталу державних послуг iGov	Єдиний державний портал адміністративних послуг
Законодавство		✓
Відкритість даних	✓	
Вартість	✓	
Маркетинг		✓
Способи авторизації	✓	
Лідер щодо кількості замовлень	✓	
Кількість послуг	✓	
Перспективи для розвитку		✓
Загальний показник	✓	

З загальної таблиці по кількості переваг варто було б зосередити свою увагу на Порталі державних послуг iGov, оскільки саме у цього порталу

найбільше переваг та найефективніше використання ресурсів на розробку порталу. Провівши аналіз ми можемо зробити висновок що використання відкритого коду в процесі розробки а також повна відкритість даних щодо опрацювання та оцінки послуг громадянами відіграє дуже важливу роль лояльності з боку громадян. Звичайно є й свої недоліки в порталі, які на даному етапі вирішуються. Проведено аудит компанією Transparency International, яка займається проведенням аудитом технологій електронного урядування у сфері якості боротьби з корупцією. На даному етапі спільно з Міністерством економічного розвитку та торгівлі вирішено зосередити свою увагу на інтеграції порталу з іншими системами та базами даних, маркетингу та розмноженню послуг по всій Україні. На завершальному етапі розвитку порталу його буде передано МЕРТ для підтримки його функціонування та подальшого розвитку.

Висновки до розділу 2

На даному етапі розвитку електронного урядування в Україні а саме надання електронних послуг громадянам є два варіанти уже на етапі розборки портал це Портал державних послуг «iGov» та Єдиний державний портал адміністративних послуг. По факту підходи до створення обох порталів є кардинально різними. Перший побудований як волонтерський проект, тобто його основу складає діяльність волонтерів, які розповсюджують електронне урядування по своїх містах а центральний координаційний центр проекту уже розробляє саме ПЗ portalу. Другий затверджений Законом України «про адміністративні послуги», по факту назва portalу та домен на якому він знаходиться був створений ще до розробки технічного завдання portalу., його розробкою займається компанія АТ «Інфоплюс», яка працює як виконавець на Міністерство економічного розвитку та торгівлі України.

Проаналізувавши діяльність одного та іншого portalу можна дійти висновку що на даний момент Портал державних послуг «iGov» є більш розвиненим в плані надання електронних послуг та розвивається з більшими темпами ніж Єдиний державний портал адміністративних послуг. Проте, варто зазначити що вагомим плюсом та найбільшим стимулом для розвитку Єдиного державного portalу адміністративних послуг є те що він закріплений на законодавчому рівні.

Обидва порталі мають всі шанси для розвитку, проте Єдиний державний портал адміністративних послуг на даний момент є більш затратним по вартості та менш ефективним у своїй діяльності загалом через портал було надано 11 послуг, які є розроблені саме на порталі, також за даними МЕРТ було надано ще 19 послуг ДАБІ, які окремо розроблені на порталі електронних послуг ДАБІ. Щодо Portalу державних послуг «iGov» то протягом 2016 року було надано більше ніж пів мільйона послуг для громадян, це значно вищий показник в порівнянні з державним порталом. Також по кількості доступних послуг iGov також є безпосереднім лідером.

На даний момент перед державою стоїть вибір, який з двох порталі прийняти за основний та на якому зосередити свою увагу, також можливо є доцільним зберегти обидва портали, проте з різною метою. Для прикладу Єдиний державний портал адміністративних послуг залишити як інформаційний ресурс у сфері надання послуг, оскільки нам зібрано найбільше інформації про перелік необхідних документів для тієї чи іншої адміністративної послуги. В свою чергу Портал державних послуг «iGov» залишити як саме портал електронних послуг, оскільки на даний момент він найкраще виконує свою основну функцію надання електронних послуг.

РОЗДІЛ 3. РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ПРАКТИЧНОГО ЗАСТОВУВАННЯ УПРАВЛІНСЬКИХ ТЕХНОЛОГІЙ В ДЕРЖАВНІ ОРГАНИ УКРАЇНИ

3.1 Рекомендації щодо впровадження електронного урядування в Україні через веб-ресурси електронних порталів.

Використання новітніх технологій через призму послуг з електронного врядування в загальному забезпечує економічно вигідну сферу надання послуг кожному громадянину та бізнесу, а також сприяє розвитку відкритого та прозорого державного управління. Надання державних послуг через веб-ресурси може знизити грошові витрати та зекономити час, який витрачається органами влади, громадянами та бізнесом. Попри це вони також сприяють зниженню ризиків, які пов'язані зі зміною кліматичних умов а також природними та антропогенними катастрофами, зокрема за рахунок обміну даними та інформацією. Незважаючи на високий рівень доступності послуг з електронного врядування в світі, досі існують відмінності між різними державами, а рівень застосування послуг з електронного врядування громадянами нерівномірний та подекуди зовсім низький.

Важко оцінювати розвиток та ефективність застосування управлінських технологій електронного урядування, оскільки вони не приносять прибутку. Будь-яка оцінка є суб'єктивною та виходить з припущення. Попри це аналізуючи електронне урядування в Україні в попередньому розділі ми дійшли висновку, що на даному етапі варто було б зосередити свою увагу на розвитку Порталу державних послуг iGov. Проте ми пропонуємо загальні рекомендації, які можна застосувати до будь-якого порталу.

Для початку варто зрозуміти наскільки необхідним є впровадження системи надання адміністративних послуг через веб-ресурси. Ми вважаємо що саме принципи електронного урядування забезпечують прозорість діяльності державних органів загалом. Невід'ємною ознакою демократичності суспільства є саме доступ до даних та прозорість діяльності, зовсім не дивно, що

запровадження електронного урядування є настільки ж складним процесом як боротьба з корупцією загалом. Оскільки парадигма електронно уряду передбачає повністю прозору діяльність державних органів відчувається найбільший супротив цьому процесу, починаючи від звичайних працівників, до керівної верхівки, яка не завжди зацікавлена у відображенні своєї діяльності на публіку а зазвичай прагне приховати левову частку своєї діяльності. Проте, розвиток демократичного суспільства у провідних країнах світу спонукає решту частину країн наздоганяти та впроваджувати систему відкритих даних.

Незважаючи на готовність громадян до впровадження такої системи вона є необхідною у світлі розвитку технологій. Питання часу доки кожен громадянин світу матиме доступ до мережі Інтернет, кордони стираються, що спричиняє виникнення необхідності розвитку технологій як засобів зв'язку. У зв'язку з цим окрім самого впровадження електронного урядування уряд України повинен зосередити частину свої сил на навчання та популяризацію інформаційного суспільства.

Отже на нашу думку запровадження електронного урядування є не просто потрібне а необхідне для розвитку демократії в країні. Тому варто зрозуміти, які дії необхідні від уряду та суспільства взагалі для впровадження нових технології у життя кожного українця.

Не можливо оцінити, який з стимулів повинен бути основним для запровадження електронної системи. На нашу думку, як би не було прозаїчно важливим є саме готовність та бажання. Навіть у випадку відсутності першого, головним є саме другий пункт, бажання. Воно може виходити як від громадян так і від держави в особі уряду загалом. Не завжди держава є стимулом прогресу, на нашу думку саме свідомі громадяни є рушійною силою реформ, оскільки саме вони зацікавлені в тому, щоб їхнє життя стало легшим, звичайно не можливо говорити про громадян як цілісну категорію жителів країни, варто відокремлювати їх в даному випадку як «реформаторів». Звичайно, якщо мотиватором до змін є уряд, будь-яке нововведення є простішим та легшим до впровадження. У попередньому розділі ми аналізували приклади впровадження

волонтерського Порталу державних послуг iGov, який побудований на бажанні громадян внести зміни в повсякденне життя та стерти межу між громадянами та державою та Єдиного державного порталу адміністративних послуг який побудовано виключно через необхідність його запровадження відповідно до міжнародних стандартів розвитку демократії в країні. Тобто мотиватором в розвитку першого порталу є звичайні громадяни в той же час як стимулятором в розвитку другого є прописана норма закону.

Незважаючи на те хто є ініціатором створення порталу електронного урядування а конкретніше запровадження надання електронних послуг одним з вирішальних факторів є законодавче затвердження діяльності того чи іншого порталу. Для цього прописати певну платформу основним порталом країни занадто мало, підхід до цього питання повинен бути комплексним. Ми вважаємо що окрім визнання платформи основним порталом необхідно прийняти ще такі рішення та акти:

1. Затвердити закон, який буде регулювати питання ідентифікації особи в мережі інтернет, це є дуже важливим питання оскільки неможливо побудувати електронну взаємодію на способі авторизації через електронну пошту, оскільки це не підтверджує особи громадянина, звичайно цілком законним є авторизація через електронно-цифровий підпис, проте його наявність в пересічних громадян є надто малою для проведення потужної компанії. Ми вважаємо за доцільне прийняти закон, який прирівняє ЕЦП до системи BankID, варто зазначити що зараз у Верховній Раді України на розгляді проект даного закону, проте варто говорити про швидке його прийняття.

2. Внести зміни до законів, які регулюють порядок надання окремих послуг громадянам. У зв'язку з недосконалістю нашого законодавства ми досить часто стикаємось з колізіями та абсурдними залишками радянського союзу. Для прикладу у разі якщо громадянин а саме жінка у зв'язку з одруженням змінила фамілію для того щоб замінити свої водійські права їй необхідно повторно пройти медичний огляд, це повністю абсурдна річ.

3. Внести зміни в закони які регулюються порядок збирання інформації органами державної влади. Мається на увазі, що потрібно побудувати систему надання послуг громадянам таким чином, щоб зайвих документів для отримання тієї чи іншої послуги від громадян не вимагали. Для прикладу з недавніх пір проводиться видача паспорта громадянина у вигляді ID картки, така видача здійснюється Державною міграційною службою України. Для того щоб отримати такий паспорт необхідно взяти довідку з органу реєстрації місця проживання громадян. Абсурдність отримання цієї довідки полягає в тому, що контроль за реєстрацією громадян також здійснює Державна міграційна служба, тобто державний орган вимагає від громадян інформацію, яка в кінцевому результаті зберігається у нього. Це один з прикладів недосконалості менеджменту державних органів, проте він бере свій початок саме з нормативно-правових актів якими регулюються ці питання. Наведений приклад всього лише один з десятків, які зустрічаються у нас в країні.

Тобто прийняття необхідних законодавчих актів спростить спосіб надання послуг не тільки в електронному доступі але й в реальному часі, звичайно тут уже пересікаються дві вимоги, які ми зазначили вище, для прийняття законів необхідне бажання, тобто стимулюючий каталізатор до змін. У випадку Порталу державних послуг iGov то їм необхідна підтримка збоку вищих органів державного керівництва, враховуючи відомі факти, то вони у них є, що в разі ефективного управління порталом може запросто замістити Єдиний державний портал адміністративних послуг, який має законодавче затвердження, проте немає комплексного підходу до впровадження змін. Також негативним явищем є те, що наші державні органи не взаємодіють між собою, що ставить ЄДПАП також у негативне становище, Міністерство економічного розвитку та торгівлі не можуть просунути ніяких законодавчих проектів в ВРУ щодо змін, важко говорити що є причиною небажання чи неможливість.

Не менш важливим у запровадженні електронного урядування є технології які використовуються при побудові його структури. Саме структура порталу задає поштовх до складності його подальшої розробки. Архітектура

повинна бути побудована таким чином, що у разі якщо початкова команда не може його доопрацювати щоб будь-хто міг взятись за подальшу розробку даного порталу. Використання застарілих технологій призведе до того, що під впливом над швидкого розвитку інформаційно-телекомунікаційних мереж доведеться вкладати надто багато коштів на його модернізацію. Також портал повинен з самого початку будуватись на можливості інтегруватись в будь-яку мережу, оскільки між нашими державними органами повністю відсутня можливість зв'язку кожен орган будує свою систему яка в майбутньому потребує інтеграції з іншими. Витратити кошти на розробку окремих систем є по своїй суті не доцільним, проте більшість з них почати брати свій початок ще до початку побудови обох порталів, тому ми вважаємо що як один так і другий портал повинні забезпечувати можливість інтеграції з іншими сервісами а також за бажанням останніх давати доступ для самостійної інтеграції через API.

Попри використання новітніх технологій варто враховувати той факт, що ресурс повинен бути легким у використанні, як громадянами у процесі замовлення тої чи іншої послуги, так і працівниками в процесі опрацювання звернень. Саме дашборд чиновника для опрацювання звернень постійно зазнає змін на Порталі державних послуг iGov оскільки розробляється окреме СЕДО iDoc, яке потребує від системи деяких доопрацювань. В принципі проаналізувавши відгуки користувачів та працівників портал є досить зручним у використанні, хоча не виключено можливість удосконалення по параметрах пошуку та вигражанні звітів. Щодо Єдиного державного порталу адміністративних послуг то процес замовлення є в принципі так простим, щодо опрацювання заявок працівниками неможливо нічого сказати, оскільки технології є закритими і відсутній принцип відкритого коду. По факту питання зручності у використанні є досить суб'єктивним оскільки залежить від багатьох факторів в тому числі можливості громадянина авторизуватись через зручний для нього спосіб.

Саме авторизацію ми також вважаємо одним з ключових факторів у зручності надання послуг, оскільки дуже важливо, щоб сервісами міг

користуватися кожен громадянин. На даний момент існує безліч варіантів авторизації через мережу інтернет для прикладу з допомогою ЕЦП, BankID, BankID-НБУ, ID-картка, MobileID, всі ці системи мають свої переваги та недоліки, проте на нашу думку саме BankID на даний момент є найбільш поширеним, оскільки зараз буквально будь-який громадянин є клієнтом якогось банку а ця система дозволяє авторизуватись через банк який до неї підключений та надає доступ порталу до даних громадянина. На нашу думку оскільки немає чітко визначеної процедури і вимог до авторизації портал повинен забезпечувати можливість авторизації громадянина через всі доступні сервіси. До Порталу державних послуг iGov підключені всі можливі способи авторизації, на Єдиному державному порталі адміністративних послуг перелік дещо скорочений, проте за бажання це легко та швидко можна виправити через систему інтеграції API. По факту це універсальний метод інтеграції будь-яких систем.

Щодо архітектурної побудови то не менш важливим є оцінка та відгуки користувачів заради вдосконалення функцій та надання послуг. Система оцінювання якості надання послуг може здійснюватися з допомогою різних додаткових систем, наприклад з допомогою засобів мобільного зв'язку. Мається на увазі систему, яка буде побудована на можливості користувачів через телефонний зв'язок оцінити якість надання послуг, проте цей метод потребує додаткових коштів, оскільки передбачає створення відокремленого call центру, який обдзвонюватиме користувачів. Це досить затратний метод, тому у випадку відсутності значного матеріального забезпечення найбільш простим є можливість оцінки наданої послуги через мережу Інтернет. Для прикладу кожному громадянину який скористався послугою може приходити лист з опитування щодо якості надання послуги. Також на нашу думку повинна бути можливість залишити відгук про послугу. Такі методи оцінки дозволять не тільки покращити саму систему а й дозволять зрозуміти вузькі місця в процесі надання тої чи іншої послуги, що є не менш важливим якщо виходити з парадигми, що державні органи повинні сприйматись як сервісні. В цьому плані Портал державних послуг iGov надає можливість користувачам оцінити якість

надання послуги, залишити свій відгук та надати свої пропозиції щодо покращення сервісу. Якщо ж розглядати з цієї сторони Єдиний державний портал адміністративних послуг то він такої можливості не надає і для комплексної взаємодії громадян та державних органів варто додати таку можливість. На нашу думку саме оцінка сервісу послуг є найбільш важливою в процесі надання послуг не тільки комерційними підприємства а й некомерційними проектами державних органів.

Звичайно робота над будь-яким порталом повинна також відбуватись в напрямку розширення послуг, які доступні громадянам на порталі. Звичайно цьому передують важкий процес переговорів та побудови послуг. На нашу думку портал повинен забезпечувати громадян тими послугами, які для них є найбільш затребуваними. Згідно з соціологічним опитуванням проведеним ще 2015 році ООН щодо найбільш затребуваних послуг а також згідно статистики по кількості наданих послуг визначено перелік державних органів чиї послуги є найбільш необхідними для громадян, суб'єктами надання цих послуг є:

1. Державна міграційна служба (видача паспорта громадянина України для виїзду за кордон, видача паспорта громадянина України та ін.)
2. Послуги міністерства юстиції в сфері реєстрації (реєстрація бізнесу, речових прав на нерухоме майно та ін.)
3. Міністерство внутрішніх справ (послуги щодо реєстрації транспортних засобів, отримання довідки про відсутність судимостей та ін.)
4. Орган державної реєстрації актів цивільного стану (послуги в реєстрації шлюбу, народження, смерті та ін.)
4. Державна архітектурно-будівельна інспекція (послуги щодо затверджень проектів землеустрою та ін.)
5. Держгеокадастр (реєстрація земельної ділянки, видача нормативно-грошових оцінок земельних ділянок та ін.)

Послуги зазначених вище органів державної влади є найбільш затребуваними для громадян оскільки будь-яка особа у своєму повсякденному житті стикається з необхідністю отримання тієї чи іншої послуги на певному

етапі свого життя. Ми вважаємо що переведення послуг зазначених органів влади повинні в електронний доступ має вирішальне значення для спрощення взаємодії громадян та державних органів. Звичайно всі зазначені послуги повинні мати власний шлях подачі документів оскільки в багатьох випадках ці послуги потребують фізичної присутності громадян для отримання цих послуг. Беручи до уваги досвід Єдиного державного порталу адміністративних послуг то розробники порталу виходили не з необхідності послуг а з «легкості» їхнього запровадження, оскільки саме послуги Міністерства економічного розвитку та торгівлі є досить специфічними та не є масовими, звичайно вони полегшують процеси отримання ліцензій для бізнесу, проте вони не використовуються звичайними громадянами в повсякденному житті. Якщо брати до уваги Портал державних послуг iGov то лівова частка послуг зазначених вище органів уже розроблена на порталі та громадяни деяких регіонів мають можливість ними скористатись. Величезним мінусом порталу є нерівномірність надання даних послуг. Мається на увазі те, що наявність певної послуги на порталі не передбачає можливості отримати її у будь-якому куточку України. Послуги надто розпорошені по регіонах країни, що ускладнює для громадян розуміння причини таких дій. У цьому випадку варто зосередити свою увагу на розширенні «географії» надання уже наявних послуг, що також має багато «але». Тут уже пересікається зазначені вище вимоги щодо підтримки порталу вищою адміністрацією держави адже саме завдяки підтримці можна здійснити такий об'єм роботи.

Навіть за наявності уже необхідного переліку послуг на порталі не менш важливим фактором є маркетинг. Саме маркетинг неприбуткових проектів повинен бути чітко продуманим та мати єдину систему заходів щодо популяризації того чи іншого порталу. Важко відокремити необхідні заходи, які повинні бути здійсненні для такого проекту, оскільки це не просто «безкоштовний сервіс» а ціла система заходів, які спрямована на отримання відповідних сервісів. Враховуючи розміри нашої країни та неоднорідність розвитку телекомунікаційних технологій по регіонах країни маркетингові заходи

повинні включати в себе також такі прості речі як сповіщення громадян через ЗМІ та звичайне інформування населення через інформаційні стенди в державних органах. Найважчим в популяризації електронних сервісів є залучення громадян старшого віку, яким у силу свого віку важко досягнути необхідність використання мережі Інтернет, тому тут також варто оцінити чи взагалі є доцільним навчання громадян. На нашу думку маркетинг таких проектів повинен розроблятися окремо від технологічної та архітектурної складової проекту, необхідно сформуванати власну стратегію просування сервісів на ринку державних послуг. З точки зору маркетингу обидва портали програють оскільки не мають жодної стратегії популяризації сервісів, щодо Порталу державних послуг iGov то відсутність маркетингової стратегії обумовлюється розпорошеністю географії надання електронних сервісів. Щодо Єдиного державного порталу адміністративних послуг то тут основну роль відіграє те, що занадто мала кількість послуг для проведення масштабної їх популяризації, це економічно не вигідно і недоцільно на даному етапі розвитку як одного так і другого порталів.

Всі вище зазначені необхідні умови для впровадження електронного урядування будуть неефективними в разі відсутності ефективного менеджменту, керівництва проектом. Оскільки портал це не є окремою компанією або організацією а є саме проектом, він не потребує значної кількості працівників які в ньому задіяні, оскільки в такому випадку буде надто складно ним керувати. Якщо виходити з теорії Спиральної динаміки Гейвза, то портал електронних сервісів а саме його команда повинні бути оранжевого кольору. Це спричинено тим, що команда повинна вміти швидко перебудовуватись під впливом зовнішнього середовища та змін, які в ньому виникають. Саме оранжеві команди орієнтовані на результат, це є дуже важливим при запровадженні електронного урядування. Швидкість розвитку повинен бути дуже швидким, оскільки використання найманої праці у вигляді технічних працівників – програмістів потребує значних затрат на оплату праці, що у разі неефективного управління проектом призведе до непосильних та зайвих витрат. Керівник такого проекту

повинен бути внутрішньо мотивованим на досягненні кінцевого результату. Будь який проект повинен мати свій кінцевий результат у нашому випадку 100% переведення всіх державних сервісів в електронний режим. З точки зору управління інноваційними технологіями то Єдиний державний портал адміністративних послуг поки що не має чітко сформованої мети і відомого кінцевого результату, керівництво у вигляді державних органів на даному етапі провокує ефективне використання ресурсів. В свою чергу менеджмент Порталу державних послуг iGov показує кращі результати в процесі управління проектом, оскільки кількість послуг з кожним днем збільшується а географія розширюється.

Виникає також питання чи обов'язково електронне урядування передбачає надання електронних послуг на безоплатній основі чи таки варто в кінцевому результаті зробити сервіс платним. Це дуже суб'єктивне питання оскільки з однієї сторони історично склалося так що в нашій країні громадяни не звикли платити гроші за те що можна отримати безкоштовно, з другого боку навіть за наявності повністю готового сервісу він повинен також якимось чином себе утримувати. Якщо портал буде безкоштовним для користування громадянами це призведе до того, що на утримання порталу необхідно буде використовувати кошти з державного бюджету, з другого боку оплата за використання електронного сервісу може призвести до негативного ставлення громадян до ресурсу.

Оскільки впровадження електронного урядування це таки досить вартісна річ ми вважаємо, що цілком ймовірно що варто таки брати плату за користування сервісами. Проте, ця система повинна бути побудована іншим чином, якщо громадянин готовий чекати на отримання послуги довший період часу, так як це передбачено законом, тоді сервіс буде безкоштовним. У разі якщо громадянин бажає отримати результат послуги в прискорені терміни, він повинен заплатити певну суму за прискорений розгляд, ця сума буде ділитись між бюджетом державного органу виконавця послуги та бюджетом порталу. Така система у разі її запровадження принесе величезну користь, портал може

окупувати своє утримання державою а окремі місцеві бюджети будуть наповнюватись за допомогою прискореного розгляду звернень їхніми працівниками.

По факту це лише рекомендація щодо впровадження сервісів на порталах, звичайно в кінцевому випадку все буде вирішувати уряд країни коли портал буде повністю розроблений.

Всі рекомендації щодо вдосконалення та впровадження електронного урядування побудовані без конкретного рішення щодо вибору основного порталу на якому варто було б зупинитись. Хоча на нашу думку на даному етапі розвитку Портал державних послуг iGov незважаючи на відсутність законодавчого закріплення його діяльносit показує кращі результати, ніж Єдиний державний портал адміністративних послуг.

Також з точки зору міжнародних стандартів електронного урядування E-gov 1.0 та E-gov 2.0 саме Портал державних послуг iGov відноситься до останньої моделі, яка вважається еталоном у сфері електронного урядування. В свою чергу Єдиний державний портал адміністративних послуг незважаючи на наявність декількох електронних сервісів яскраво відображає E-gov 1.0, йому необхідні суттєві доопрацювання для того щоб вийти на модель 2.0. Незважаючи на всі переваги та недоліки ми розробили універсальні шляхи удосконалення порталів електронного урядування, які варто було б застосувати на порталах.

3.2 Застосування новітніх управлінських технологій електронного урядування на місцевому рівні на прикладі Тернопільської області

За декілька останніх років відбувається дуже багато змін в Україні, які стосуються місцевого урядування. Було запроваджено реформу з децентралізації влади в Україні, яка відбувається з метою підвищення рівня життя громадян. Процес полягає у передаванні повноважень та бюджетів від центральних органів державної влади на місцевий рівень. Позитив такої реформи полягає в тому що за рахунок децентралізації місцеві бюджети громад будуть наповнюватися самостійно та не залежатимуть від рішення центральних органів виконавчої влади в Україні. Тобто зараз місцеве самоврядування має широкий спектр повноважень які дозволяються їм розробляти власні портали та власну структуру електронного урядування. По факту це правильне рішення, оскільки загальний процес розвитку України не повинен надто сильно впливати на покращення рівня життя в окремих громадах. Звичайно є й недоліки в запровадженні власних порталів місцевим самоврядуванням, оскільки це потребує більших затрат коштів ніж розробка цілісного єдиного portalу. Проте декілька областей на даний момент часу уже здійснили ряд успішних розробок в сфері електронного урядування.

Звичайно найбільш ефективним є використання існуючих інструментів готових до запуску а саме розроблених Порталі державних послуг iGov та Єдиного державного portalу адміністративних послуг. Щодо першого то питання стоїть лише у запуску готових розроблених послуг в регіоні, щодо другого portalу то на даний момент підключення неможливе оскільки відсутні послуги які можна було б запустити.

В Тернопільській області Портал державних послуг iGov працює у вигляді пілотного проекту з електронного урядування, між громадською організацією «Технології проти корупції» яка займається розробкою portalу та керівництвом Тернопільської ОДА в особі голови ОДА та голови Обласної Ради було підписано меморандум про співпрацю. На базі меморандуму було зроблено

місцевий портал який отримав назву Електронні послуги Тернопільської області: офіційний веб-портал, який працює у тестовому режимі (посилання <https://ternopil.igov.org.ua/>). По факту це той самий портал що і Портал державних послуг iGov, проте з окремою вибіркою послуг по Тернопільській області. Оскільки за умовами співпраці Тернопільська область бажала долучитись не лише до загального порталу але й мати власний ресурс електронних послуг. Тому було прийнято рішення створити окремий портал для Тернопільської області.

Зазначений вище варіант вирішення питання щодо співпраці не був новим у практиці впровадження саме послуг Порталу державних послуг iGov. Також за таким самим принципом вибірки існує Портал електронних послуг Київської міської державної адміністрації. На нашу думку такий управлінський варіант вирішення питання щодо співпраці з точки зору волонтерського проекту є розумним рішенням. Окрім офіційних розпоряджень окремі міста підключаються самі без меморандумів та решти речей.

Перевагами підключення до iGov місцевого урядування є в тому що по-перше це зекономить значну суму коштів на розроблення власного порталу, по-друге це дозволить наповнити єдиний ресурс де будуть доступні послуги всієї України а по-третє у зв'язку з децентралізацією бюджетів окремі державні органи місцевого урядування зацікавлені в тому щоб надавати певний перелік послуг якомога найкраще оскільки є такі послуги які не прив'язані до місця реєстрації громадян і їх можна отримати екстериторіально у будь-якому куточку України. Для прикладу видача паспорта громадянина України для виїзду за кордон є такою послугою і громадяни можуть звернутись у той підрозділ, який їм порекомендували і кошти за оплату послуги будуть надходити у бюджет того міста чиї працівники надали такий сервіс. Як уже зазначалось раніше на порталі є можливість оцінки послуги в тому чи іншому регіоні, та можливість залишити відгук, користувачі заздалегідь можуть дізнатись як працюють наймані адміністратори у різних підрозділах.

Не зважаючи на те, які переваги у запровадженні електронного урядування і саме Порталу державних послуг iGov на практиці команда волонтерів стикнулася з величезною кількістю недоліків запровадження електронних послуг в «точковому» режимі на місцевому рівні. Хоча по факту місцеве урядування підпорядковується за законом громадянам є окремі виконавчі органи, які підпорядковуються окремим міністерствам. Проблеми полягають в тому що не завжди бажання місцевих органів влади достатньо для запуску електронних послуг в конкретному місті оскільки як зазначалось раніше через розгалужену підпорядкованість деякі управління можуть категорично відмовитись без вказівки їхнього міністерства. Суть бюрократичності державних органів полягає в тому що без затвердженого 5ма чиновниками документу ніхто нічого робити за власної ініціативи не буде.

Всі проблеми які виникають при впровадженні електронних послуг на місцевому рівні ми вважаємо за доцільне такі поділити на два рівні макро та мікро для глибшого зрозуміння яким чином їх варто вирішувати.

Отже варто почати від загального макро рівня, як зазначалось раніше загальною проблемою розвитку електронного урядування є недосконалість законодавства, саме ця причина є найбільшим недоліком у впровадження будь-якої системи електронного урядування. На даний момент ми маємо прогалини в законодавстві, які гальмують розвиток е-уряду але й є такі, які навпаки сприяють його розвитку, особливо на місцевому рівні. Оскільки наше законодавство є дещо застарілим особливо в напрямку захисту даних та ІТ-технологій є багато речей, які ним не визначені і саме завдяки тому що певне питання чітко не заборонено законодавством у зв'язку з тим що в принципі немає норми яка б його регулювала й відбувається впровадження окремої групи послуг. Це напевно одна із багатьох ситуацій в якій перетинаються електронне урядування та законодавство, коли саме відсутність необхідних норм сприяє розвитку саме волонтерського проекту і в той же ж час через неефективність менеджменту проекту, у випадку впровадження Єдиного державного порталу адміністративних послуг, гальмує його.

Звичайно набагато легше впроваджувати ті нововведення, які не стикаються з величезним опором бюрократичної системи. Звичайно впровадження електронного урядування за допомогою волонтерського проекту не є надзвичайним нововведенням, оскільки таким чином запрацювала система державних закупівель Прозоро, проте важкість запровадження системи надання електронних послуг полягає в тому що хтось з державних органів повинен надавати ці послуги через платформу. Неможливо розробити систему, яка буде готовою без введення її хоча б в тестову експлуатацію, особливо таких масштабів. На нашу думку таки варто використовувати можливість впровадження такої системи навіть через законодавчі прогалини.

Окрім уже відомої проблеми та способів її уникнення, проблема також полягає в тому що відбувається подвійне підпорядкування структурних підрозділів окремих виконавчих органів, для прикладу реєстрацією бізнесу займаються реєстраційні відділи при міських радах, об'єднаних територіальних громадах, районних адміністраціях, незважаючи на те що в них є свій керівник на місці в особі Голови, який приймає їх на роботу, реєстратори також підпорядковуються Міністерству юстиції за яким закріплений нагляд та перевірки за ними. У цьому випадку вони підпорядковуються як центральним органам виконавчої влади так і місцевим, тут виникає певна колія чиє «слово» важливіше. Чи не повинен бути окремий орган, чи певна наглядова рада яка б просто консультувала органи які надають певні послуги. На практиці ця ситуація з подвійним підпорядкуванням в різних містах різна і зазвичай залежить від прямої вказівки міністерства або лідерського впливу Голови.

На нашу думку питання вирішення цієї проблеми на місцевому рівні лежить виключно через систему переговорів з місцевим керівником та його внутрішніх лідерських переконань. Це звичайно надто непевний метод вирішення питання, проте для волонтерського проекту, діяльність якого нічим не закріплена це ледве не єдиний варіант вирішення питання. Саме через таку тенденцію розвиток системи надання електронних послуг такий нерівномірний по всій Україні.

Від макро рівня варто перейти до мікро а саме до взаємозв'язків та проблем на місцевому рівні. Вище ми зазначили що впровадження системи надання електронних послуг залежить лише від бажання та переконань безпосереднього керівника певного регіону. Щодо Тернопільської області то тут дещо складна система місцевого урядування міста Тернополя повністю відмовляється від запровадження електронних послуг через iGov, вони нічим не мотивують своє рішення і заставити їх прийняти інше ніхто не може. Тому є послуги які надаються у всіх районах Тернопільської області, проте не надаються саме в м. Тернополі, який є осередком найбільш схильних до таких нововведень громадян. По факту система iGov дає місцевим органам вибір, якщо у них уже є запроваджені якісь послуги в електронному вигляді портал не дублює їх а при виборі послуги на порталі та конкретного регіону робить посилання на першоджерело отримання послуги. Тобто ті регіони, які вже мають власні портали, навіть без їхнього відома стають частиною порталу, уже якщо є внутрішнє бажання керівництва застосувати технології блокчейн волонтерська команда iGov готова інтегруватись з будь-якою уже готовою системою.

Проте, не завжди внутрішнього бажання керівництва місцевих органів достатньо, у багатьох випадках може здійснюватися супротив з боку звичайних працівників яких визначили відповідальними за опрацювання певних заявок. Пояснення можуть бути різними проте є дві основні, які використовуються працівниками найчастіше це відсутність вказівки центральних органів виконавчої влади та звичайне фізичне гальмування в опрацюванні заявок. У випадку як першого так і другого варіантів все залежатиме лише від місцевого керівництва, якщо лідерські якості таких керівників голові боротися з бездіяльністю звичайних працівників, то система запрацює і досить злагоджено. В Тернопільській області на жаль не всі працівники опрацьовують звернення однаково відповідально, тому місцевому керівництву варто було би зосередити більшу увагу на роз'ясненні працівникам їхніх безпосередніх обов'язків, це стосується окремих районів та підрозділів.

Окрім системи надання послуг державними органами онлайн кожній області варто було би закупити або запровадити на безкоштовній основі єдину систему електронного документообігу на всю область оскільки саме така система в подальшій роботі дозволяє з'єднати всі державні органи між собою і спростити процес опрацювання заявок та подання документів громадянами. Як уже зазначалось раніше дуже багато послуг державних органів вимагають отримати додаткову послугу в іншому державному органі. Саме впровадження СЕДО дозволить з'єднати всі органи хоча б на місцевому рівні між собою, якщо б така система запрацювала вона б значно спростила процес отримання послуг для звичайних громадян, оскільки б не прийшлося збирати купу довідок від різних органів щоб подати їх до останнього. Портал державних послуг iGov з легкістю інтегрувався б до СЕДО, що дозволило б повністю відмовитись від зайвих паперових носіїв.

Окрім застосування СЕДО можна поліпшити локальні процеси надання послуг державними органами. Для прикладу застосувати досвід інших областей та міст, на даний момент у м.Тернопіль є проблема з реєстрацією місця проживання громадян та наповнення даними реєстр територіальних громад. Є можливість закупити програму яка є зв'язною ланкою між реєстром територіальних громад та реєстратором, який реєструє громадян, програма дозволяє друкувати усі необхідні форми для друку, довідки, реєстраційні картки та інші, попри це програма через API інтегрована з реєстром, що скорочує час на опрацювання, тобто відпадає необхідність вносити одні й ті самі дані двічі. Також вона дозволяє відмовитись від картотеки, які ведуть ЖЕКИ та з часом повністю прибрати Довідку про склад сім'ї, яку вимагають органи соціального захисту населення та інші, оскільки за 100% наповнення реєстру всі органи будуть під'єднані до нього та більше не потрібно буде брати зайвих довідок. Отже, якісне управління процесами на локальному рівні в подальшому може привезти до загального спрощення всієї системи надання послуг.

Впровадження електронного урядування на місцевому рівні з часом дозволить не тільки покращити надання послуг державними органами а й

підвищить лояльність громадян до державної влади загалом. За даними соціологічного опитування яке було проведено в 2015 році по якості надання послуг в різних областях України великою проблемою для громадян є час, який вони затрачають на простоювання в черзі при бажанні отримати ту чи іншу послугу. Електронне ж урядування в сфері надання послуг позбавляє громадян необхідності в принципі фізичної присутності в будь-якому державному органі, що за будь-яких обставин уже є позитивним показником. Незважаючи на всі переваги та недоліки в запровадженні електронного урядування виключно бажання та якість управління робить державні органи відкритими і ближчими до громадян. На нашу думку основним фактом все ж таки залишається бажання змін і стимулювання до змін.

3.3 Впровадження електронного урядування за допомогою аутсорсингу та краудсорсингу

Впровадження електронного урядування є питанням, яке не варто обмежувати лише діяльністю держави, на даному етапі розвитку воно зачіпає не тільки громадян але й бізнес, який по факту є стимулом розвитку економіки загалом. Попри це саме розробкою програмного забезпечення електронного урядування не може займатись лише держава. Сфера ІТ на даний момент є галуззю, яка розвивається найшвидше на даний момент, що потребує постійного навчання та застосування нових принципів роботи.

Серед ІТ компаній майже третина використовують аутсорсинг не тільки для того, щоб перебудувати окремі внутрішні процеси, але й серйозно поліпшити ключові можливості бізнесу та кваліфікації. Менеджери і керівники, які вирішують звернутися до аутсорсингу, починають зі сміливої стратегічної програми робіт, щоб отримати конкретні вигоди від зміни формату діяльності. Початкова умова: конкурентна перевага, отримана від аутсорсингу, має бути інтегрована в конкретний проект. Цьому повинна сприяти підтримка на вищому рівні.

Ми вважаємо що електронне урядування та підходи до його впровадження не можуть обмежуватись лише кордонами України, цілком можливий аутсорсинг послуг, оскільки саме ІТ-технології забезпечують можливість оперувати даними з будь-якого куточку світу.

Звичайно аутсорсинг ІТ-послуг має багато як переваг так і недоліків, враховуючи що ми говоримо про аутсорсинг послуг по впровадженню електронного урядування то для нас такими перевагами є:

- Аутсорсинг дозволяє зекономити на обслуговуванні та створенні бізнес-процесів;
- Можна зосередитись на основних завданнях таких як повна зміна системи функціонування послуг, популяризації порталу а також навчанні працівників та користувачів;

- Можна залучити компанію, яка уже має досвід по розробці даного типу програмного забезпечення, це значно пришвидшить і покращить побудову архітектури е-урядування;

- Компанія, яка працює по аутсорсингу бере на себе повну відповідальність за надання послуг.

Звичайно оскільки утримання низки програмістів є дорогою річчю розумним рішенням є передача розробки порталу компанії-підряднику, проте крім зазначених переваг, які можна отримати від аутсорсингу є безліч нюансів та недоліків, серед них:

- Відсутній прямий контроль за виконанням, виконавець може халатно відноситись до завдання і виконати його з затримками, з недоліками або ж взагалі не виконати його;

- Загроза розповсюдження внутрішньої інформації, для прикладу доступ до персональних даних громадян, які скористались послугою, також компанія виконавець може порушити умови щодо збереження конкретної таємниці або використання тих самих технологій в іншому проекті.

Аутсорсинг по своїй природі передбачає повну довіру до компанії виконавця, яка виключає безпосередній вплив та контроль за діяльністю фірми-розробника послуг. Найбільше зацікавлення для менеджменту аутсорсинг в ІТ технологіях передбачає використання можливостей компанії розробника, кваліфікацію працівників, інформаційному супроводі окремих процесів.

Для електронного урядування України використання аутсорсингу за межами країни зараз є фактично неможливим, оскільки законодавство України не дозволить переміщення управління загальнодержавним проектом за межі країни, проте з часом цілком можливо, що тих ресурсів, які на даним момент є буде недостатньо для використання.

Хоча, у зв'язку зі збільшенням прозорості в сфері державних закупівель компанія-виконавець цілком може працювати частково на аутсорсингу, оскільки у тендерах на державні закупівлі можуть брати будь-які компанії уже виключно вони у своїй роботі можуть використовувати аутсорсинг певних послуг.

Якщо виходити з загального твердження, що аутсорсинг це передача компанією частини її завдань або процесів стороннім виконавцям на умовах субпідряду, то таким може бути і саме розміщення серверів та інформації, тобто для прикладу сервери на яких зберігатиметься інформація можуть бути розміщені як на території України або ж використовуватись хмарні технології зберігання такі як хмарни Amazon та інших компаній. Сама процедура управління IT-технологіями через використання мережі Інтернет робить електронне урядування певної країни всесвітньо доступним. Цілком ймовірний розвиток технологій в напрямку коли компанія, яка надаватиме свої послуги для розробки порталу фактично розміщуватиметься в іншій країні або ж взагалі процесори за межами землі.

Оскільки електронне урядування прямо пов'язане з IT-технології управління такими проектами потребує не лише управлінських навичок а й базових знань технологій. Нова професія бізнес-аналітика в IT-секторі, яка є зовсім новою в Україні уже протягом декількох років набирає свої оберти в інших країнах світу. Адже суть професії полягає в управлінні масивами інформації. Важко досягнути суть новітніх підходів управління як електронним управлінням так і IT-сферою взагалі, проте, уже за декілька десятиліть, якщо не років можна очікувати повну трансформацію самої суті менеджменту.

Тому на нашу думку питання впровадження управлінських технологій електронного урядування в державних органах повинно виходити з того що перш за все електронне урядування це сфера IT-технологій, управління яким в подальшому буде потребувати навичків управлінця та окремих знань технологій загалом.

Новітні технології забезпечили можливість реалізації не існувавшого раніше типу комунікацій: віддаленої інтерактивної взаємодії, який став сьогодні можливий навіть без участі людей. Вони стали визначати форму соціальної комунікації, стандартизувавши і уніфікувавши її.

Окрім застосування аутсорсингу, цілком можливе використання краудсорсингу до електронного урядування. Виходячи з загального твердження

що краудсорсинг це передача певних виробничих функцій невизначеному колу осіб. На відміну від аутсорсингу де передається процес розробки повністю в руки сторонній компанії краудсорсинг передбачає те, що усю необхідну роботу роблять неоплачувані або малооплачувані фахівці, які витрачають свій вільний час на створення контенту, розв'язання проблем або розробок. В сфері Іт-технологій та мережі Інтернет використання краудсорсингу є не новим, найбільш поширеним проектом краудсорсингу і найбільш відомим є платформа Wikipedia, над якою працюють люди з усього світу. Краудсорсинг – це, по суті, насичене Інтернет-середовище, генеруюча висока напруга від сотень незнайомих один одному людей з діаметрально протилежними поглядами та характерами, які є самовмотивованими та об'єднаними інтересом до поставленої проблеми, тобто іншими словами краудсорсинг це відкрита платформа для ентузіастів та тих, які готові застосувати свої знання на благо іншим.

Полегшення доступу до інформації завдяки розвитку технологій і Інтернету створило практично необмежені можливості для використання «мудрості» і «креативності» громадян, проте це не є основною причиною використання даної технології. Зосереджуючи свою увагу на впровадженні електронного урядування перевагами використання краудсорсингу є:

- відсутність необхідності оплати за виконання певних завдань, тобто виконавці здійснюють свою діяльність виключно на добровільних засадах та ініціативи, це значно скорочує витрати;
- використання досвіду людей, які залучені до проекту на засадах краудсорсингу;
- новий погляд на проект, люди які працюють на засадах краудсорсингу можуть принести в проект новий погляд та допомогти з розв'язанням проблем, які раніше були не можливими.

По факту краудсорсинг це використання здібностей громадян на добровільних засадах, він дозволяє беззаперечно допомогти у розробці електронного урядування, яке робить саме для громадян і хто як не громадяни

можуть його покращити. Проте окрім очевидних переваг використання краудсорсингу є ряд недоліків у цьому процесі:

- відсутність контролю над виконанням, за відсутності контролю над виконанням завдань процес може зайти в тупик, що може зупинити роботу над проектом цілком;

- загальнодоступність, цей фактор з однієї сторони є перевагою оскільки дозволяє вирішити ряд питань, проте саме загальнодоступність робить будь-який проект незахищеним від копіювання та використання сторонніми компаніями.

Платформою для краудсорсингових проектів є соціальні мережі, здатні практично миттєво забезпечити масову участь в будь-якому починанні, проте в більшості випадків основним обмеженням краудсорсингових проектів є їх же перевага - неорганізоване і непрофесійне співтовариство людей. Правда, це обмеження не можна вважати недоліком, якщо вирішується завдання отримання зворотного зв'язку від максимально широкої аудиторії. Є краудсорсингові проекти, які об'єднують фахівців у вузькій галузі знань: наприклад спільноти, які розробляють програмні продукти з відкритим кодом.

На нашу думку краудсорсинг це нове рішення у розв'язанні проблем, коли фахівці своєї справи можуть не бачити загальної проблеми або використання праці таких фахівців є надто дорого.

Краудсорсинг зазвичай використовують як маркетинговий інструмент, проте ми вважаємо що його доцільно використовувати у сфері ІТ-технологій громадських проектів. Для впровадження електронного урядування краудсорсинг може допомогти вирішити питання з обмеженістю фінансування та відсутністю достатньо кваліфікованих ІТ кадрів в державних органах.

Використання краудсорсингу при впровадженні електронного урядування повинно бути здійснено подвійно, необхідна наявність координаційного центру, який буде відфільтровувати роботу краудсорсерів. У разі розробки великого проекту краудсорсинг без команди яка буде відфільтровувати та впорядковувати

зміни не обійтись, тому цей метод обов'язково повинен координуватись основним офісом.

Приймаючи краудсорсинг за основу розробки електронного урядування, то цілком можна прирівняти його до волонтерського Порталу державних послуг "iGov". Скільки саме над розробкою порталу працюють волонтери які за своєю суттю і є краудсорсерами. Програмісти, які хочуть використати свої знання та досвід на благо розвитку України можуть брати в роботу певного роду issue та розробляти їх у вільний час. А уже в координаційному центрі опрацьовують коди по частинах та добавляють їх в загальний проект.

Обираючи що саме варто використовувати аутсорсинг чи краудсорсинг в розробці ПЗ для електронного урядування на нашу думку краудсорсинг має дещо більше переваг в порівнянні з традиційним аутсорсингом, проте в основному не можливо зосереджувати розробку електронного урядування базуючись на чомусь одному цілком та повністю. Якщо аутсорсинг був придуманий, щоб задіяти трудові ресурси людей, які працюють в інших компаніях, то краудсорсинг - для задіяння трудових ресурсів людей, що мешкають в мережі.

Перш за все незважаючи над яким проектом е-урядування працювати головним є чітке ТЗ та ціль до якої прагне проект загалом. Розробка порталу яка не має кінцевої цілі і базується лише на «точковій» розробці приречена на занепад, саме якісний менеджмент та управління дозволяють сформувати цілісну модель.

Висновки до розділу 3

По факту впровадження електронного урядування на даний момент бажає вдосконалення бізнес процесів в Україні загалом. Нам помічено, що у зв'язку з реформою децентралізації, яка відкрила величезні можливості для впровадження е-уряду в діяльність місцевих державних органів виникає також проблема впровадження єдиної централізованої системи надання послуг, без законодавчо визначеної процедури.

На основі проведеного дослідження в 1 та 2 розділах вами виведено ряд рекомендації по впровадженню електронного урядування:

- державі в особі Верховної Ради України необхідно прийняти ряд законодавчих актів, які регулюватимуть діяльність державних органів у сфері надання державних адміністративних та неадміністративних послуг;
- розроблення простої та зрозумілої архітектури порталу з необхідним включенням можливості отримання зворотного зв'язку від громадян, які скористались послугою;
- популяризація електронного урядування серед громадян шляхом інформаційного навчання громадян як потенційних користувачів та застосування маркетингових стратегій просування;
- налагодити бізнес-процеси між державними органами за допомогою впровадження єдиної системи електронного документообігу або за допомогою інтеграції систем між собою;

В Тернопільській області зараз доцільне зосередити свою увагу на наповненні та популяризації Порталу державних послуг “iGov”, оскільки робота над ним уже розпочата та створено на його базі окремий портал Тернопільської області. Задля розвитку регіонального порталу необхідно налагодити окремі бізнес-процеси по області.

Електронне урядування може розроблятися на базі різних моделей, ми вважає що цілком ймовірно використовувати аутсорсинг послуг від тих ІТ-компаній, які уже займалися розробкою електронного урядування або подібних

бізнес-процесів. Проте ми цілком усвідомлюємо що це спричинює багато ризиків щодо захищеності даних громадян з боку розробників інших країн та ймовірність внесення зловиякісного коду.

Оскільки електронне урядування повинно розроблятися на засадах прозорості та демократичності ми вважаємо що саме громадяни є тим стимулом до змін, які необхідні на даному етапі в Україні, тому використання краудсорсингу при розробці та впровадженні електронного урядування може забезпечити, як скорочення витрат на розробку програмного забезпечення але й забезпечити лояльність громадян до впроваджених технологій.

Застосувавши рекомендації комплексно можна досягнути мети, яка поставлена за основу в провадженні будь-якого електронного урядування це спростити життя громадянам а також зменшити дрібну корупцію в державних органах.

ВИСНОВКИ

Електронне урядування в Україні лише набирає своїх обертів та потребує детального вивчення при впровадженні. Розглядаючи електронне урядування як систему принципів відкритості та прозорості демократичної культури варто використовувати міжнародний досвід країн, які є передовими у цьому напрямку. Для України найбільш наглядним прикладом впровадження електронного урядування є Естонія, яка за останні декілька років змогла вирватись у 20 лідерів країн по впровадженню новітніх технологій в управління державою.

Естонія застосувала технологію електронного урядування E-gov 2.0, яка передбачає повну відкритість державної влади у сфері надання послуг. Основними принципами у застосуванні даної моделі є активна участь громадян у наповненні ресурсу, спрямованість на створення нового контенту, активне громадське обговорення інформаційних повідомлень. Саме на цій моделі побудови електронного урядування варто зосередити свою увагу Україні при розробленні власної стратегії.

При застосуванні вказаної моделі варто зауважити, що загальними принципами впровадження електронного урядування як системи надання державних послуг є:

- зменшення дрібної корупції при отриманні певної державної послуги незважаючи на суб'єкт надання;
- скорочення витрат на опрацювання;
- полегшення спілкування громадян з державними органами.

Зараз в Україні розвивається два портали, які націлені на надання державних послуг, це Портал державних послуг "iGov" та Єдиний державний портал адміністративних послуг. Перший розробляється на основі свідомого бажання громадян та є волонтерським проектом у свою чергу другий Єдиний державний портал адміністративних послуг затверджений Законом України «Про адміністративні послуги».

Проаналізувавши їхню діяльність найкращі результати в досягненні мети «перевезти всі державні послуги в електронний режим» показав волонтерський

проект Портал державних послуг “iGov”, по факту це спричинено тим, що він побудований на свідомому прагненні громадян покращити своє повсякденне життя. Незважаючи на те, що послуги на порталі розкриті нерівномірно по всій Україні портал уже заслужив певну лояльність від громадян та набирає своєї популярності, протягом 2016 року через портал було надано більше ніж пів мільйона послуг по всій Україні, звичайно в порівнянні загальної кількості наданих послуг це всього лише мізерна частинка, проте з часом він має перспективи стати найбільш повним порталом по наданню електронних послуг, оскільки зараз його діяльність спрямована на інтеграцію зі всіма існуючими реєстрами та порталами України. Інтегрувавши всі послуги через систему блокчейн позбавляє необхідності пошуку тієї чи іншої послуги та інформації на сторонні сайтах. В свою чергу Єдиний державний портал адміністративних послуг є надто вартісним в порівнянні з iGov а також показує низьку ефективність в питанні надання послуг. За весь час діяльності електронних послуг протягом 2016 року через портал було надано 11 послуг Міністерства економічного розвитку та торгівлі а також 19 послуг Державної архітектурно-будівельної інспекції.

Звичайно Єдиний державний портал адміністративних послуг має беззаперечну перевагу перед волонтерським проектом iGov оскільки він є затверджений на державному рівні, проте з 2011 року коли по факту розпочалась робота над порталом до повного завершення наповнення порталу ще дуже далеко. Особливо за складних кризових умов в Україні ми вважаємо недоцільним використовувати державні кошти на розробку порталу, який на даний момент є по більшій мірі інформаційним ресурсом та не виконує своєї основної мети. Оскільки громадяни проявили свою свідомість у напрямку електронного урядування ми вважаємо за доцільне підтримати саме волонтерський проект, який є готовим для впровадження у всіх регіонах країни комплексно.

У разі необхідності місцевих органів влади у розробці власного порталу iGov надає можливість його створення шляхом відокремлення послуг окремого регіону на місцевому ресурсі.

Оскільки на даний момент електронне урядування в Україні має розпорошений вигляд дуже важливим є саме уніфікація уже створених проектів в одному, на нашу думку це лише питання часу інтеграція всіх сервісів в один ресурс.

Проаналізувавши міжнародний досвід в впровадженні електронного урядування та уже існуючі розробки в Україні нами розроблено практичні рекомендації щодо розвитку та впровадження електронного урядування. Необхідними кроками в даному напрямку є:

1. Прийняття окремих законодавчих актів:

- Закон щодо ідентифікації особи в мережі інтернет, оскільки перехід на ID-картки громадянина може зайняти дуже багато років, якщо не десятиліття, варто прийняти закон про регулювання системи BankID;
- Внести зміни до законодавчих актів, які регулюють порядок надання окремих послуг громадянам, оскільки досить часто виникають колізії.
- Внести зміни в закони які регулюються порядок збирання та зберігання інформації органами державної влади.

2. Побудова простої та зрозумілої структури порталу, яка будуватиметься на можливості громадян до зворотного зв'язку, можливістю оцінити якість надання послуги та внести свої корективи та побажання в його побудову.

3. Переведення в електронний доступ найбільш поширених послуг, немає сенсу зосереджувати свою увагу на розробці та впровадженні послуг з якими громадяни дуже рідко зустрічаються у своєму повсякденному житті, головне надати доступ громадянам скористатись дійсно необхідними послугами такими як отримання паспорта, реєстрації, різного роду довідок;

4. Популяризація порталу надання послуг та електронного урядування загалом. Незважаючи на розвиток інформаційних технологій та їхню доступність

для громадян досить незначний їх відсоток розуміють їхню необхідність, ще менший відсоток має можливість та розуміє принцип їхнього надання. Якщо говорити про електронне урядування, як простий спосіб комунікації між громадянином та державним органом дуже важливим є навчання громадян а також загальна популяризація такого ресурсу.

5. Налагодження бізнес-процесів в державних органах, зараз дуже слабо розвинені канали зв'язку різних державних органів між собою допомогти їх розвитку могло б запровадження єдиної системи електронного документообігу, яка могла б з'єднати всі державні органи між собою та повністю забрати необхідність використання паперових носії інформації. Проте, навіть якщо запровадження такої системи є ускладненим, можна налагодити інші шляхи комунікації, які б скороти час збору інформації та опрацювання звернень від громадян.

6. Чіткий контроль за впровадженням електронного урядування шляхом створення міцної команди управлінців.

Зазначені вище рекомендації стосуються впровадження електронного урядування загалом, якщо ж говорити про те які новітні управлінські технології використати саме при розробці того чи іншого порталу електронного урядування то ми вважаємо що цілком ймовірна його розробка як з через аутсорсинг послуг до компанії, яка уже має практичний досвід у розробці такого роду систем або ж використати краудсорсинг, метод який тільки набирає своїх оборотів.

Система краудсорсингу дозволяє використовувати діяльність окремих фахівців на осоні їхнього власного зацікавлення. Це дозволяє скоротити витрати на розробку програмного забезпечення та основи громадської думки пріоритетні шляхи його розвитку. Оскільки дана система призначення для того щоб нею користувались громадяни цей метод якнайкраще покаже на чому варто зосередити свою увагу.

Якщо прирівнювати краудсорсинг до моделі яка побудована на інтуїзмі окремих громадян то цілком ймовірно його утотожнення з Порталом державних

послуг iGov, оскільки це волонтерський проект який по факту наповнюється та розробляється громадянами самостійно.

Окрім зазначених вище рекомендації щодо впровадження електронного урядування ми вважаємо за доцільне підкрестили що неможливо побувати власну систему взаємодії, яка буде повністю ідентична або запозичена з інших країн, оскільки традиції та менталітет громадян тієї чи іншої держави формує власні принципи та системи. Державним органам України у свої діяльності варто більше прислухатись до думки громадськості, які на даному етапі становлення є стимулом до розвитку та процвітання економіки.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Закон України “Про доступ до публічної інформації” // ВВР України. – 2011. – № 32. – С. 314. 10
2. Закон України “Про Основні засади розвитку інформаційного суспільства в Україні на 2007-2015 роки” // Відомості Верховної Ради України (ВВР). – 2007. – № 12. – Ст. 102.
3. Закон України «Про Національну програму інформатизації» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show>
4. Закон України «Про адміністративні послуги» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/5203-17>
5. Про Програму діяльності Кабінету Міністрів України : Постанова Верховної Ради України № 26 VIII від 11.12.2014 р. // Офіційний вісник України [Текст]. — 2014. — № 102. — Ст. 3005.
6. Про Стратегію сталого розвитку “Україна 2020” : Указ Президента України № 5/ 2015 від 12.01.2015 р. // Офіційний вісник України [Текст]. — 2015. — № 2. — Ст. 154.
7. Андрєєва О.М. Електронне урядування в США: GOV 2.0 [Електронний ресурс] // Режим доступу: http://journals.iir.kiev.ua/index.php/pol_n/article/view/2523/2251
8. Архипова Є.О. Дмитренко Н.О. Досвід впровадження електронного урядування в Естонії та його імплементація в Україні/Є.О. Архипова//Молодий вчений.- 2015.- №11(26). - С.148-152.
9. Беліков О. Аутсорсинг як делегування функцій управління [Електронний ресурс] // Режим доступу: <http://www.justinian.com.ua/article.php?id=2735>
10. Бондар І.Г. Електронне урядування як механізм реалізації принципу демократизму в Україні [Електронний ресурс] // Режим доступу: http://www.legalactivity.com.ua/index.php?option=com_content&view=article&id=1102%3A141115-23&catid=136%3A2-1215&Itemid=168&lang=ru

11. Гануцишин С. теоретико-методологічні аспекти застосування краудсорсингу та краудфандингу в практиці публічного адміністрування [Електронний ресурс] // Режим доступу: http://www.lvivacademy.com/vidavnitstvo_1/edu_43/fail/12.pdf
12. Демкова М. Електронне урядування – запорука прозорості та ефективності влади / М. Демкова // Юридичний журнал. – 2007. – № 3 (57). – С. 124–126.
13. Джига Т.В. Сучасний стан, проблеми і перспективи розвитку в Україні електронних адміністративних послуг [Електронний ресурс] // Режим доступу: <http://www.niss.gov.ua/articles/1716/>
14. Діяльність Державного агентства з питань електронного урядування України [Електронний ресурс] // Режим доступу: <http://dknii.gov.ua/content/elektronne-uryaduvannya>.
15. Дубов Д. В. Основи електронного урядування : навч. посіб. / Д. В. Дубов, С. В. Дубова. – К. : Центр навчальної літератури, 2006. – 176 с.
16. Дубов Д.В., Дубова С.В. Порівняльна характеристика моделей еурядування в контексті актуалізації використання технологій веб 2.0 у системі державного управління [Електронний ресурс] // Режим доступу: <http://www.e-gov.in.ua/idata/files/140612-122044-6655.pdf>
17. Електронне урядування в інформаційному суспільстві: монографія/ П.С. Клімушин, А.О.Серенок. – Х.:Вид-во ХарРІНАДУ «Магістр»,2010. – 312.
18. Електронне урядування в Україні: аналіз та рекомендації. Результати дослідження / О. А. Баранов, І. Б. Жилияєв, М. С. Демкова, І. Г. Малюкова ; за ред. І. Г. Малюкової. – К. : ТОВ “Поліграфі-Плюс”, 2007. – 254 с.
19. Європейські моделі електронного урядування для України: збірка документів, програма розвитку ООН в Україні, 2014р.
20. Єганов В.В. Проблеми та перспективи впровадження системи електронного урядування у Україні [Електронний ресурс] // Режим доступу: <http://www.kbuara.kharkov.ua/e-book/db/2012-2/doc/1/05.pdf>

21. Єдиний державний портал адміністративних послуг. Офіційний портал [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://posluga.gov.ua/>
22. Іщенко В.М. Міжнародний досвід упровадження електронного урядування [Електронний ресурс] // Режим доступу: http://pa.stateandregions.zp.ua/archive/4_2012/5.pdf
23. Карпенко О. В. Управлінські послуги в Україні: механізми надання органами влади [Текст]: монографія / О. В. Карпенко. — К. : АМУ, 2014. — 408 с.
24. Клименко І. В. Технології електронного урядування / І. В. Клименко, К. О. Линьов. – К. : Центр сприяння інституційному розвитку державної служби, 2006. – 192 с.
25. Коліушко І. Б. Електронне урядування – шлях до ефективності та прозорості державного управління / І. Б. Коліушко, М. С. Демкова // Інформаційне суспільство. Шлях України. – К. : Бібліотека інформ. суспільства, 2004. – С. 138–143;
26. Концепція розвитку електронного урядування в Україні: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 13.12.2010 №2250-р [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show>
27. Кравчук Н.Я. Нова реконструкція держави в контексті «провалів глобалізації»//Проблеми формування нової економіки XXI століття / Матеріали IV Міжнародної науково-практичної конференції, Київ, 22-23 грудня 2011 р.: у 8 т., Т.1: Виклики глобалізації та зміни парадигми економічного розвитку. – Дніпропетровськ, 2011. – 112 с.
28. Мельник А.Ф. Механізм реалізації регіональної структурної політики: монографія / Мельник А.Ф., Лаврів Л.А., Васіна А.Ю. [та ін.]; за заг. наук. ред.професора А.Ф. Мельник. – Тернопіль: ТНЕУ, 2015 – 343 с.
29. Мельник А.Ф. Розвиток регіонів та громад в умовах адміністративно-територіальної реформи: перспективи та загрози // Вісник ТНЕУ. – 2015. - №4.

30. Муніципальний менеджмент [текст]: підручник / А.Ф. Мельник, Г.Л. Монастирський, О.П. Дудкіна; За ред. А. Ф. Мельник. – Тернопіль: Матвей, 2013. – 363 с.
31. Нова парадигма маркетингу підприємств в умовах глобалізації / М. Я. Матвіїв, О. М. Сохацька, С. В. Даниленко та ін. // Моногр. за наук. ред. д.е.н., проф. М. Я. Матвіїва, О. М. Сохацької. – Тернопіль: ТНЕУ, 2013. – 416 с.
32. Портал державних послуг «iGov». Офіційний портал [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://igov.org.ua/>
33. Почепцов Г. Г. Інформаційна політика / Г. Г. Почепцов, С. А. Чукут. – К. : Знання, 2008. – 663 с.
34. Риженко О. Стратегічні пріоритети сучасного розвитку електронного урядування в Україні / О.Риженко // Ефективність державного управління. – 2015. – №43. – С. 99-103
35. Серенюк А.О. Комплексний індекс показника готовності до електронного уряду [Електронний ресурс] // Режим доступу: <http://www.kbuara.kharkov.ua/e-book/tpdu/2009-2/doc/3/31.pdf>
36. Сіпаковська Т.В. Краудсорсинг, як інструмент розвитку бізнесу [Електронний ресурс] // Режим доступу: <http://sb-keip.kpi.ua/article/view/55512/51702>
37. Степанов В.Ю. Державна інформаційна політика: концептуальні напрями розвитку на сучасному етапі / В.Ю. Степанов // Держава та регіони. Серія: Державне управління. – 2010. – № 1. – С. 114–118.
38. Сто (100) міст – крок вперед. Моніторинг впровадження інструментів електронного урядування, як основи надання адміністративних послуг в електронному вигляді // за заг. ред. І. С. Куспляк, А. О. Серенюк. – Вінниця : ГО «Подільська агенція регіонального розвитку», 2014. – 86 с.
39. Сучасний стан, проблеми і перспективи розвитку в Україні електронних адміністративних послуг: Аналітична записка [Електронний ресурс] / Т.В. Джига // Національний інститут стратегічних досліджень про Президентові України – 2014. – Режим доступу: <http://www.niss.gov.ua/articles/1716/>

40. Шверда В. Сучасний стан електронного урядування в Україні: проблеми та перспективи [Електронний ресурс] // Режим доступу: <http://www.e-gov.in.ua/idata/files/140612-125515-9859.pdf>

41. Шверда В. А. Електронне урядування як спосіб підвищення ефективності системи державного управління / В. А. Шверда // Менеджмент за умов трансформаційних інновацій: виклики, реформи, досягнення : матеріали міжнар. наук. конф., 2007 – Суми : СОІПО, 2007. – Ч-2. – С. 168.

42. Шкільняк М.М. Теоретичні основи аналізу удосконалення механізму управління державною власністю в сучасних умовах / М.М. Шкільняк // Схід. – 2014. – №5 (131). – С. 57-61

43. Юлдашев О. Електронне урядування: проблеми та перспективи / О. Юлдашев // Персонал. – К. : МАУП, 2007. – № 10. – С. 42–46.

44. Cary Coglianese. E-Rulemaking: Information Technology and the Regulatory Process. Regulatory Policy Program Working Paper RPPP2004402. – Cambridge, MA: Center for Business and Government, John F. Kennedy School of Government, Harvard University, 2013.

45. eGovernment Leadership-Realizing the Vision [Electronic resource] // Access mode: www.accenture.com/Global/Research_and_Insights/By_Industry/Government/EGovernmentVision.htm.

46. Evaluation of the Use of New Technologies in Order to Facilitate Democracy in USA [Electronic resource] // Access mode: <http://www.publicus.net>.

47. OpenSource GitHub [Electronic resource] // Access mode: <https://github.com/e-government-ua>

48. Public Sector Institutional Reform Project. International e-Government Conference. [Електронний ресурс] // <http://new.hse.ru/sites/irgs/docs.aspx>.

49. Public Sector Institutional Reform Project. International eGovernment Conference.[Electronic resource] // Access mode: <http://www.new.hse.ru/sites/irgs/docs.aspx>

50. Public services 2.0: Web 2.0 from the periphery to the centre of public service delivery [Electronic resource] / D.Osimo, Dominic Campbell, J.Kerr-Stevens,

C.Bishop, L.Bryant.- Access mode: <http://www.epractice.eu/files/Public%20services%202.0%20%20ePractice%20workshop%20report.pdf>

51. The European Union and its Egovernment development policy: Following the Lisbon Strategy Objectives [Electronic resource] / A.Antonio.- Access mode: <http://www.eurocities.org/eurocities/documents/egov.alabau.pdf>

52. The Institute for Citizen Centred Service (ICCS) promotes high levels of citizen satisfaction with public sector service delivery and provides public sector benchmarking service. [Electronic resource] // Access mode: <http://www.iccsisac.org/en/about>

53. Transparency and Open Government [Electronic resource] / B.Obama. – Access mode: http://www.whitehouse.gov/the_press_office/TransparencyandOpenGovernment

54. United Nations e-government Survey 2008 - 2014 From e-government to Connected Governance [Electronic resource] // Access mode: <http://unpan1.un.org>

55. United Nations e-Government Survey 2008: From e-Government to Connected Governance [Electronic resource] // Access mode: <http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/un/unpan028607.pdf>

56. United Nations e-Government Survey 2010: Leveraging e-government at a time of financial and economic crisis, NY, 2010[Electronic resource] // Access mode: <https://publicadministration.un.org/egovkb/portals/egovkb/documents/un/2010-survey/complete-survey.pdf>

57. United Nations e-Government Survey 2016: E-Government in Support of Sustainable Development, NY, 2016 [Electronic resource] // Access mode: <http://workspace.unpan.org/sites/Internet/Documents/UNPAN96407.pdf>

58. United nations E-Government survey 2014. E-Government for the Future We Want. United nations, NY. 2014. 284 p. [Electronic resource] // Access mode: http://unpan3.un.org/egovkb/Portals/egovkb/Documents/un/2014-Survey/E-Gov_Complete_Survey-2014.pdf

59. William D. Eggers. *Government 2.0: Using Technology to Improve Education, Cut Red Tape, Reduce Gridlock, and Enhance Democracy* / William D. Eggers.- USA:Rowman & Littlefield Publishers, Inc., 2005.- 310 p