

DOI: [10.32702/2307-2156-2021.2.8](https://doi.org/10.32702/2307-2156-2021.2.8)

УДК 33.338

A. O. Kasych,

*д. е. н., професор, завідувач кафедри менеджменту та публічного адміністрування,
Київський національний університет технологій та дизайну
ORCID ID: 0000-0001-7019-1541*

I. V. Ponomarenko,

*к. е. н., доцент, доцент кафедри маркетингу та комунікаційного дизайну,
Київський національний університет технологій та дизайну
ORCID ID: 0000-0003-3532-8332*

S. V. Breus,

*д. е. н., доцент, професор кафедри менеджменту та публічного адміністрування,
Київський національний університет технологій та дизайну
ORCID ID: 0000-0003-0624-0219*

B. V. Desiatnyk

*аспірант кафедри менеджменту та публічного адміністрування,
Київський національний університет технологій та дизайну
ORCID ID: 0000-0001-9108-6732*

ІМПЛЕМЕНТАЦІЯ ПРИНЦИПІВ ЕЛЕКТРОННОГО ВРЯДУВАННЯ ЯК ОСНОВА РЕФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

A. Kasych

*Doctor of Economic Sciences, Professor,
Head of the Department of Management and Public Administration,
Kyiv National University of Technology and Design*

I. Ponomarenko

*PhD in Economics, Associate Professor,
Associate Professor of the Department of Marketing and Communication Design,
Kyiv National University of Technology and Design*

S. Breus

*Doctor of Economic Sciences, Associate Professor,
Professor of the Department of Management and Public Administration,
Kyiv National University of Technology and Design*

B. Desiatnyk

*Postgraduate student of the Department of Management and Public Administration,
Kyiv National University of Technology and Design*

IMPLEMENTATION OF THE PRINCIPLES OF ELECTRONIC GOVERNANCE AS A BASIS FOR REFORMING THE PUBLIC GOVERNANCE SYSTEM

У статті досліджено сутнісні характеристики поняття «електронне урядування», яке нерозривно пов'язане з інтеграцією інноваційних технологій у діяльність органів державного

управління в умовах активізації цифровізації на глобальному та національному рівнях. Доведено доцільність забезпечення електронного врядування як важливого чинника підвищення конкурентоспроможності національної економічної системи завдяки створенню передумов для достатнього рівня прозорості діяльності уряду перед суспільством, що сприяє зростанню ефективності публічного управління органів державної влади та місцевого самоврядування.

Також у статті наведено базисні принципи здійснення реформ у рамках запровадження концепції електронного врядування. Представлено ключові відмінності між системою традиційного публічного управління та урядовими інституціями майбутнього, формування яких відбувається з урахування цифрових технологій. Доведено доцільність використання двох індикаторів для визначення рівня цифровізації діяльності державних структур. Також розкрито складові показників, які характеризують електронне врядування. Наведено основні позиції провідних країн-лідерів у сфері електронного врядування. Представлено основні заходи, які сприятимуть забезпеченню стійкого розвитку суспільства для цифрової трансформації уряду.

The article examines the essential characteristics of the concept of "e-government", which is inextricably linked with the integration of innovative technologies in public administration activities and in the context of the intensification of digitalization at the global and national levels. The practicality of e-government, as an essential factor, in increasing the competitiveness of the national economic system by creating conditions for a sufficient level of government transparency to society, which contributes to improving the efficiency of public administration of public authorities and local self-government.

The article presents the main methodological approaches used by international institutes to analyze the effectiveness of e-government. In addition to the e-government and e-participation indices, it was suggested that the democratization index be taken into account. These indicators were conducted, and the position of Ukraine in comparison with the leading countries was determined. Estonia's experience as a post-socialist country that has formed an effective system of e-government has been studied. The need to prioritize the integration of e-government into the public sector, which plays a key role in the public administration system, was emphasized. It is established that the formation of an effective e-government system contributes to the transformation of public authorities and their transition to a qualitatively new level of development.

The article also presents the basic principles of reforms in the implementation of the concept of e-government. The key differences between the system of traditional public administration and government institutions of the future, which are formed taking into account digital technologies, are presented. The expediency of monitoring the existing public administration system is substantiated, which will determine the content of the necessary reforms. The practicality of using two indicators to assess the level of digitalization of government agencies has been proved. The relationship between the formation of an effective e-government system and the development of democracy in the country has been established. The components of indicators that characterize e-government are also revealed. The prominent positions of the leading countries in the field of e-government are presented. The main measures that will contribute to society's sustainable development for the digital transformation of government are presented. The expediency of focusing on European integration standards, which are used as a driver to improve the e-government system in Ukraine, has been proved. The practicality of using the main tools of e-democracy is substantiated (electronic consultations, electronic petitions, electronic appeals, participation budgets).

Ключові слова: електронне врядування; інновації; інформаційні технології; органи державної влади; послуги; публічне управління; цифровізація.

Keywords: e-government; innovations; information technology; public authorities; services; public administration; digitization.

Постановка проблеми. В останні десятиліття відбулось декілька глобальних криз різної природи, які актуалізували підвищення вимог суспільства до державних інститутів. Кризи економічної природи чи остання, викликана пандемією Covid-19, спричиняють повернення дискусії щодо визначення оптимального співвідношення в трикутнику «держава – бізнес – суспільство». За таких умов держава намагається підвищувати ефективність свого функціонування і потужним інструментом цього є імплементація е-урядування на всіх рівнях. Оскільки електронне урядування справді стало глобальною проблемою з далекосяжним впливом на всі державні сектори та економіки, існує потреба в широкій міжнародній співпраці та обміні знаннями та досвідом у цій галузі.

Саме тому питання узагальнення досвіду функціонування е-урядів у країнах, які досягли значних результатів у питанні формування принципів, напрацювання інструментів, є актуальним та потребує системного опрацювання.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання удосконалення публічного управління шляхом формування ефективної системи електронного врядування є важливими для держави, українських науковців та практиків, які відповідальні за спрямування перетворень в цьому напрямку. Безумовно зарубіжний досвід, який базується на тривалій історії розвитку державності та демократії, передбачається використання системного підходу до вирішення проблем даної сфери. Відповідно праці зарубіжних вчених, а також напрацювання міжнародних інститутів та урядів провідних країн світу формують розуміння процесів, які відбуваються у сфері публічного управління.

Серед найбільш значимих праць українських вчених слід вказати праці Амосова О.Ю. [1], Белікової М.І. [2], Неділько А.І. [5], Семенченка А.І. [8], Соломко Ю.І. [9], інших.

Відмінності понятійно-категоріального апарату, які слід брати за основу в процесі управління, представлено Погребняк І.С. [6]. Концепція електронного врядування, яка розглядається як важливий елемент системи публічного управління у сучасних умовах, представлена в роботі Неділько А.І. [5]. Електронне врядування з позицій протидії корупції досліджено в праці Семенченка А. та Журавльова А. [8]. Методичні підходи до аналізу процесів електронного врядування, що є основою процесів моніторингу ефективності реформ, розкрито в працях Амосова О.Ю. [1], Семенченка А.І. та Журавльова А.В. [8], інших.

Український уряд активно здійснює реформи в напрямку формування електронного уряду, однак відставання має місце, а тому, важливим є вивчення зарубіжного досвіду у частині визначення найкращих практик.

Все вище зазначене свідчить про необхідність опрацювання передового досвіду формування ефективних систем електронного врядування в контексті впровадження в управлінську практику українських урядових структур.

Мета наукової статті полягає в узагальненні зарубіжного досвіду формування ефективних систем електронного врядування.

Виклад основного матеріалу досліджень. Цифровізація, яка охоплює все більше сфер життєдіяльності суспільства, не могла не стосуватись діяльності уряду і, навіть, навпаки, можна стверджувати, що саме електронне врядування через власні цифрові трансформації визначає та формує тренди перетворень в країні, в суспільстві, в економіці.

Електронне врядування (англ.: e-government) означає імплементацію цифрових технологій у діяльність органів влади на всіх рівнях з метою забезпечення якісно нового рівня надання послуг з боку держави, забезпечення прозорості її діяльності.

У сучасних умовах забезпечення електронного врядування стає важливим чинником підвищення конкурентоспроможності національної економіки, оскільки за рахунок прозорості діяльності уряду та підконтрольності його суспільству досягається високий рівень ефективності публічного управління органів державної влади та місцевого самоврядування.

Імплементація інформаційних технологій, безумовно показала свою результативність у сфері бізнесу, і не могла не стати ключовим завданням урядів, зорієнтованих на ефективність. Е-уряд став частиною масштабних реформ, здійснюваних у сфері публічного управління.

Чинниками, які на початкових етапах формування систем електронного врядування, були ключовими, слід назвати: можливість зменшення навантаження уряду на обробку документів, зменшення витрат часу органів державної влади на реагування на запити громадян, а також оптимізація витрат на виконання урядом свої функцій.

Якщо взяти до уваги досвід США, то вже в редакції Стратегії формування е-уряду 2003 року [11] в якості базисних принципів здійснюваних реформ було використано такі:

- громадяно-центричний підхід – орієнтація на громадянина, а не на бюрократію;
- фокусування на результатах – орієнтація на покращення для громадян;
- використання ринкових переваг, активно сприяючи інноваціям.

У 2008 році в рамках країн е-лідерів ОЕСР відбулась конференція, яка визначила порядок денний удосконалення процесів електронного врядування до 2020 року [12]. В якості ключових орієнтирів розглядалися завдання покращення розуміння урядами потреб користувачів публічних послуг, а також форм надання громадянам можливостей брати участь у розвитку публічного сектору. Ключовою метою стала інтеграція електронного урядування в публічний сектор, яка повинна сприяти багаторівневим переходам:

- від зменшення витрат до кращого управління;

від раціоналізації до сприяння економічному зростанню;
від центрального до місцевого врядування;
від уряду – до громадян, тобто з орієнтацією на клієнта.

На основні осмислення досягнень, проблем та перспектив учасниками конференції було сформульовано ключові завдання до 2020 року:

підвищення узгодженості та інтеграції інновацій в публічному секторі. Публічний сектор в країнах ОЕСР стає все більш злагодженим за застосовуваними методами;

передача користувачам певних функцій з проєктування та функціонування публічного управління. Умовою залучення користувачів до співпраці є постійний розвиток компетенцій та навичок у суспільстві;

посилена координація та забезпечення зворотного зв'язку, а це в свою чергу, вимагає моніторингу ефективності функціонування;

глобалізація впливає, в тому числі на сектор державних послуг, актуалізуючи завдання міжнародної співпраці. Якщо брати країни ЄС, то результатом такої співпраці є спільне надання послуг з електронного врядування.

Визначення цільових завдань подальшого удосконалення системи електронного врядування має відбуватись з урахуванням тих ключових напрямів, які сформульовані фахівцями Європейської Комісії з питань науки та знань [13], та стосуються:

підвищення демократичної легітимності стійкого залучення громадян;

забезпечення співпраці органів різного рівня у інтересах громади;

забезпечення представницької демократії;

визначення навичок, необхідних для реформування публічного управління;

співпраці державного та приватного секторів щодо впровадження нових технологій.

Узагальнюючи все вище викладене, доцільно представити ключові відмінності традиційного публічного управління та уряду наступного покоління, що визначають перспективи імплементації цифрових технологій (табл. 1).

Таблиця 1.
Відмінності традиційного та майбутнього уряду

Традиційне публічне управління	Уряд наступного покоління
Планування та виконання здійснюються переважно у існуючих структурах.	Уряд без кордонів
Обмежене використання мереж знань.	
Політичні підходи фрагментовані і не мають узгодженості.	Уряд, керований довгостроковим баченням
Політика та дизайн послуг кидають виклик дедалі плюралістичнішим і різноманітнішим потребам.	
Низький рівень толерантності до помилок в публічному управлінні	Уряд, що постійно навчається
Основна увага приділяється реактивності та оновленню існуючих політик та послуг	

Джерело: узагальнено авторами

Формування уряду наступного покоління вимагає на сучасному етапі: експериментального мислення, децентралізації та потужної функціональної підтримки, забезпечення взаємодії з суспільством, здійснення радикальних інновацій. Вирішення цих завдань значною мірою залежить від формування ефективної системи електронного врядування.

Для розуміння змісту необхідних реформ необхідно провести моніторинг поточного стану речей та визначити зміст необхідних реформ.

В міжнародній практиці для визначення рівня цифровізації діяльності державних структур використовується два важливі індикатори: Індекс розвитку електронного уряду та Індекс електронної участі.

Індекс розвитку електронного уряду (EGDI) – це основний показник процесів електронного врядування, який включає три індекси – Індекс он-лайн послуг, Індекс телекомунікацій та Індекс людського капіталу [10].

Індекс електронної участі (EPI) – додатковий індикатор ефективності електронного врядування, який використовується ООН в процесі моніторингу рівня залученості громадян до прийняття громадських рішень [15].

Складові формування цих показників представлено в табл. 2.

Таблиця 2
Складові показників, які характеризують електронне врядування

Складові	Базисні показники суб-індексів
Індекс розвитку електронного уряду (EGDI)	
Індекс он-лайн послуг (OSI)	обчислюється за результатами опитування офіційних веб-сайтів; складний бал, отриманий на основі анкети Інтернет-послуг, яка складається зі списку 140 запитань у 2018 році.
Індекс телекомунікацій (ТИ)	складається з 5 показників: користувачі Інтернету на 100 жителів; кількість основних стаціонарних телефонів на 100 жителів; кількість абонентів мобільних телефонів на 100 жителів; кількість бездротових підписок на широкосмуговий Інтернет на 100 жителів; кількість кабельних широкосмугових абонементів на 100 жителів
Індекс людського капіталу (HCI)	складається з 4 елементів: рівень грамотності дорослих; сукупний коефіцієнт загального охоплення початковою, середньою та вищою освітою; очікувані роки навчання; середні роки навчання
Індекс електронної участі (EPI)	
Електронна інформація information: E-	Забезпечення участі через надання громадянам публічної інформації та доступу до інформації
Електронне консультування E-consultation:	Залучення громадян до участі у формуванні державної політики та послуг
Прийняття електронних рішень E-decision-making:	моніторинг прав та можливостей громадян шляхом спільного розроблення варіантів політики

Джерело: [10, 15]

Представлені показники як у агрегованому вигляді, так і в розрізі складових дозволяють оцінити готовність та можливості структур публічного сектора різного рівня використовувати інформаційно-комунікаційні технології в процесів виконання основних функцій, тобто при наданні громадянам послуг, а також встановити прогрес у різних країнах у сфері електронного врядування в процесі моніторингу.

Індекс електронної участі дозволяє оцінити рівень залучення громадян до процесу розробки державної політики: на ранніх стадіях визначення державних проблем і ідентифікації прийнятних варіантів політики; на стадії реалізації шляхом спільного діалогу; для отримання інформації під час моніторингу і оцінки програм державної політики.

Важливою умовою формування ефективної системи електронного врядування є рівень розвитку демократії в країні. Країни-лідери за рівнем розвитку електронного врядування – це, перш за все, потужні демократії. Саме тому в процесі аналізу процесів розвитку електронного урядування слід брати до уваги також і значення індексу демократії. Відкрите управління та участь громадян в публічному управлінні – досвід електронної участі провідних демократій.

Департамент економічних та соціальних питань ООН з 2001 року готує огляд якості електронного врядування у різних країнах. Основою підготовки даного дослідження є опитування політиків, державних службовців, наукових кіл, громадянського суспільства, представників приватного сектора та експертів у сфері сталого розвитку.

Опитування спрямоване на визначення ефективності електронного урядування в частині надання державних послуг, дозволяє встановити закономірності та найкращі практики.

Розвиток інформаційно-комунікаційних технологій фактично урівнює можливості різних країн світу в частині здійснення електронного врядування, а тому даний огляд дозволяє встановити можливості у різних країнах.

Даний огляд служить інструментом порівняльного аналізу, оскільки базується на порівнянні рівня електронного врядування окремих країн відносно інших та відносно абсолютного виміру. Це є важливим з точки зору опрацювання найкращих практик та розробки стратегії в цій сфері.

Серед основних глобальних трендів слід виокремити такі:

а) динамічний розвиток електронного врядування, що підтверджується величиною середнього значення EGDI, яке зросло з 0,55 у 2018 р. до 0,60 у 2020 р.;

б) розширення спектру цифрових послуг, основними серед яких залишаються: реєстрація нового бізнесу, подання заявок на отримання ліцензій;

в) зберігаються існуючі регіональні відмінності за рівнем Індeksu, при тому, що Європа посідає найвище місце у наданні послуг електронного врядування (рис.1);

г) збільшення кількості регіональних ініціатив та партнерських відносин, спрямованих на розвиток електронного уряду в рамках регіональних комісій ООН, які стосуються також цифрової торгівлі, цифрової

економіки, широкомасштабному оцифруванню основних функцій державного сектору та прийняття стратегічної цифрової політики на національному та регіональному рівнях.

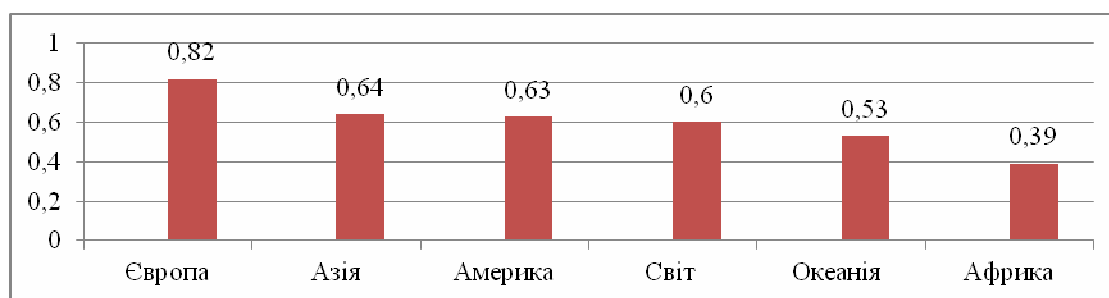


Рис. 1. Регіональні відмінності у величині Індексу електронного врядування у розрізі регіонів
Джерело: [10]

Процес цифровізації діяльності урядів є безальтернативним завданням, а дія ряду чинників лише актуалізує ці процеси.

1. Досягнутий рівень економічного розвитку та фінансові ресурси. Величина індексу розвитку електронного уряду корелюється з рівнем доходу країни.

2. Політична воля урядовців, стратегічне бачення та прагнення розширити надання цифрових послуг.

3. Цифровізація поширилась й на інші сфери: віддалена робота, онлайн навчання, електронне здоров'я, відстеження контактів, тощо.

4. Пандемія Covid-19 закріпила роль цифрового уряду не лише як механізм надання цифрових послуг, як інноваційний інструмент управління кризовими процесами. Так, у сфері охорони здоров'я запроваджено цілу низку інформаційних порталів Covid-19, хакатони, електронні платформи для постачання методичних товарів, віртуальні медичні зустрічі, програми самодіагностики тощо.

Основні позиції провідних країн, які є лідерами у сфері електронного врядування представлено в табл. 3.

Таблиця 3.

Позиції країн-лідерів та України в рейтингах, що визначають електронне врядування, 2020 р.

Країна	Індекс розвитку електронного уряду	Місце в рейтингу	Індекс електронної участі	Місце в рейтингу	Індекс демократії	Місце в рейтингу	ВВП на душу населення, дол США
Данія	0,98	1	0,96	9	9,15	7	60170
Південна Корея	0,96	2	1	1	8,01	23	31846
Естонія	0,95	3	1	1	7,84	27	23723
Фінляндія	0,95	4	0,95	14	9,20	6	48782
Австралія	0,94	5	0,96	9	8,96	9	55060
Швеція	0,94	6	0,82	41	9,26	3	51615
Великобританія	0,94	7	0,98	6	8,54	16	42330
Нова Зеландія	0,93	8	0,99	4	9,25	4	42084
США	0,93	9	1	1	7,92	25	65297
Нідерланди	0,92	10	0,96	9	8,96	9	52331
Україна	0,71	69	0,81	46	5,81	79	3659

Джерело: побудовано авторами [14, 15]

Представлені дані свідчать про чітку закономірність: країни зі сформованою демократичною системою мають достатньо високий рівень економічного розвитку (за показником ВВП на душу населення) та є лідерами зі впровадження принципів електронного врядування та характеризуються високим рівнем залученості громадян країни до процесів управління. Безумовно, ряд перешкод імплементації механізму електронного врядування залишаються. Це і цифровий розрив між країнами, зумовлений відмінностями у рівнях економічного розвитку, і відсутність мотивації у країнах зі слабкою демократією, і обмежений доступ до Інтернету та обмежені цифрові навички у багатьох бідних країнах.

Третю позицію у світі за показником Індексу розвитку електронного уряду займає Естонія, досвід якої є дуже важливим для України, оскільки ця країна за короткий строк зуміла сформувати ефективну систему електронного врядування на зміну постсоціалістичній системі державного управління.

Основою успіху Естонії в питаннях електронного врядування стало:

по-перше, визнання на державному рівні пріоритетності розвитку ІТ-галузі. Ще у 1996 р. була прийнята програма «Стрибок тигра», яка передбачала підвищення рівня комп'ютерної грамотності та розвиток комп'ютерної та мережевої інфраструктури;

по-друге, формування децентралізованої системи збереження даних та формування єдиної мережі на основі використання стандарту щодо обміну даних та регулювання взаємодії різних інформаційних систем.

У 2004 р. в Естонії було розроблено фреймворк «ІТ взаємодія», який значною мірою відповідав європейській програмі European Interoperability Framework. Ключовими елементами естонської моделі є: базисні принципи щодо орієнтації на споживача та принципи інформаційної взаємодії; модель побудови електронних сервісів, забезпечення їх захисту та доступу користувачів; рівні взаємодії, зокрема, організаційний, семантичний та технічний.

Порівняння рівнів електронного врядування у розрізі складових Індексу Естонії та України наведено на рис. 2.

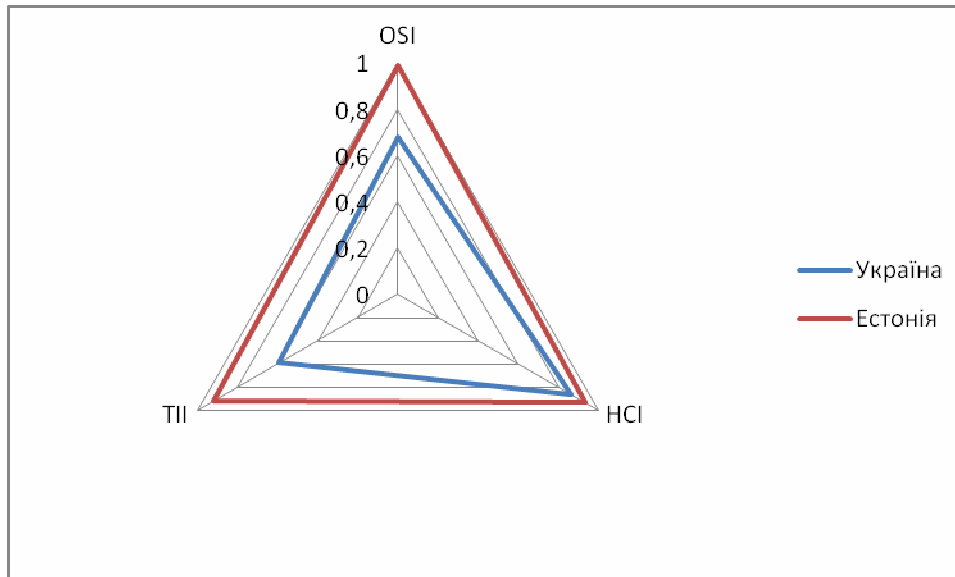


Рис. 2. Індекс розвитку електронного урядування України та Естонії у розрізі складових

Джерело: побудовано авторами за [15]

Україна, за представленими показниками в табл. 3 та рис. 2, має суттєве відставання та потребує здійснення комплексних реформ системи публічного управління, в тому числі, шляхом імплементації механізму електронного врядування.

Незважаючи на той факт, що в Україні до сьогодні розроблено комплекс документів, основним з яких є Концепція розвитку електронного урядування в Україні.

Потужним драйвером удосконалення системи електронного врядування в Україні є Євроінтеграційні орієнтири, які визначають необхідність імплементації комплексу механізмів відповідно до європейських вимог, зокрема Digital Single Market Strategy for Europe. Позитивним є досить широке використання інструментів електронної демократії (електронні консультації, електронні петиції, електронні звернення, бюджети участі (громадські бюджети).

Базуючись на врахуванні цільових орієнтирів необхідності забезпечення стійкого розвитку суспільства [10, 13] для цифрової трансформації уряду необхідними є:

зміна мислення на державному рівні в напрямку забезпечення цифровізації та підвищення ролі індивідуального лідерства;

створення інституційної екосистеми та удосконалення нормативно-правової бази розвитку електронного врядування;

трансформація організаційної структури та культури публічного управління;

сприяння системному мисленню та розробці інтегрованих підходів до вироблення політики та надання послуг;

професійне управління даними, щоб забезпечити формування політики на основі даних та доступу до інформації через відкриті урядові дані;

розвиток потенціалу шкіл публічного управління та інших установ публічного сектора.

Висновки. На основі дослідження міжнародного досвіду впровадження електронного урядування встановлено, що представлена концепція фактично визначає не просто систему відносин, а систему взаємодії, коли держава перетворюється на партнера і бізнесу, і громадянина, і споживача публічних послуг. В умовах цифровізації реалізація заходів щодо запровадження передових підходів електронного урядування сприяє сталому розвитку національних економічних систем та зростанню ефективності публічного управління органів державної влади та місцевого самоврядування. Цифрова трансформація уряду передбачає розробку та впровадження комплексу заходів, які базуються на передовому світовому досвіді та враховують національні особливості.

Проведене дослідження процесів імплементації принципів електронного врядування у різних країнах свідчить про суттєві відмінності між ними та цільові орієнтири, які є важливими для здійснення реформ

публічного управління в Україні. Уряд без кордонів, уряд з довгостроковим баченням та уряд, що постійно навчається – це ті базисні принципи, які повинні стати основою формування електронного уряду в Україні.

В процесі запровадження електронного урядування доцільно звернути увагу на передові досягнення у сфері обробки інформації, які реалізуються у рамках підходів Data science. В першу чергу мова йде про машинне навчання, яке активно використовується у бізнес-середовищі, оскільки дозволяє на основі великих масивів структурованої та неструктурованої інформації задовольняти потреби цільової аудиторії шляхом надання спеціалізованих продуктів. Органи державного управління завдяки наявності великих обсягів статистичної інформації мають можливості запроваджувати технології штучного інтелекту для оптимізації діяльності різноманітних структурних підрозділів, а також надання профільних послуг різним категоріям населення.

Список літератури.

1. Амосов О.Ю., Гордієнко Л.Ю., Ющенко Н.В. Сучасні рейтингові оцінки розвитку електронного урядування та інформаційного суспільства. Ефективність державного управління. 2020. Вип. 1(62). Ч. 1. С.13-27.
2. Белікова М. І. Електронне урядування в Україні в умовах сьогодення. Державне будівництво та місцеве самоврядування. 2017. №33. С. 104.
3. Електронне урядування та електронна демократія : навч. посіб. / за заг. ред. Семенченко А., Дрешпак В. Київ, 2019. С. 22.
4. Красный А. Электронное правительство в Эстонии. URL: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ua/Documents/public-sector/e-government/E-government%20in%20Estonia.pdf> (дата звернення: 09.02.2021)
5. Неділько А.І. Концепція електронного урядування як елемент вдосконалення системи публічного управління. Державне управління. 2017. № 2 (58). URL: http://pa.stateandregions.zp.ua/archive/2_2017/17.pdf (дата звернення: 06.02.2021)
6. Погребняк І.Є. Електронний уряд (E-government) і електронне врядування (E-governance): поняття та принципи функціонування. Право та інновації № 3 (7) 2014, С.26-35.
7. Про схвалення Концепції розвитку електронного урядування в Україні : Розпорядження Кабінету Міністрів України № 649-р від 20.09.2017 р. URL : <https://www.kmu.gov.ua/ua/npas/250287124> (дата звернення: 18.12.2020).
8. Семенченко А., Журавльов А. Вимірювальна система розвитку інформаційного суспільства електронного врядування: інструмент формування й реалізації державної політики і протидії корупції. Вісник Національної академії державного управління при Президентіві України. 2012. № 1. С. 107-120.
9. Соломко Ю. Електронне урядування: поняття, сутність, принципи та напрями розвитку. Ефективність державного управління. 2018. Вип. 2 (55). Ч.1. – С. 136.
10. E-Government Survey 2020 Digital Government in the Decade of Action for Sustainable Development. United Nations. URL: [https://publicadministration.un.org/egovkb/Portals/egovkb/Documents/un/2020-Survey/2020%20UN%20E-Government%20Survey%20\(Full%20Report\).pdf](https://publicadministration.un.org/egovkb/Portals/egovkb/Documents/un/2020-Survey/2020%20UN%20E-Government%20Survey%20(Full%20Report).pdf) (дата звернення: 12.02.2021)
11. E-Government Strategy. Implementing the President's Management Agenda for E-Government. 2003. URL: https://sites.nationalacademies.org/cs/groups/pgasite/documents/webpage/pga_055959.pdf (дата звернення: 04.02.2021)
12. Future of e-government. OECD e-Government Studies. AGENDA 2020. 2008. URL: <https://www.oecd.org/gov/digital-government/42547008.pdf> (дата звернення: 02.02.2021)
13. The Future of Government 2030+ Policy Implications and Recommendations. 2019. URL: <https://publications.jrc.ec.europa.eu/repository/bitstream/JRC117971/kjna29853enn.pdf> (дата звернення: 09.02.2021)
14. Official Site of World Bank. URL: <https://data.worldbank.org/> (дата звернення: 18.02.2021)
15. United Nations E-Government Knowledgebase/ URL: <https://publicadministration.un.org/egovkb/en-us/Data/Country-Information/id/180-Ukraine> (дата звернення: 15.02.2021)

References.

1. Amosov, O.Yu. Hordiienko, L.Yu. and Yushchenko, N.V. (2020), "Modern rating assessments of e-governance and information society development", *Efektivnist derzhavnoho upravlinnia*, vol. 1 (62), no. 1, pp. 13–27.
2. Bielikova, M.I. (2017), "E-government in Ukraine in today's conditions", *Derzhavne budivnytstvo ta mistseve samovriadvannia*, vol. 33, p. 104.
3. Semenchenko, A. and Dreshpak, V. (2019), *Elektronne uriadvannia ta elektronna demokratiia* [E-government and e-democracy], Mizhnarodna blahodiina orhanizatsiia "Fond Skhidna Yevropa", Kyiv, Ukraine.
4. Krasniy, A. (2014), "E-government in Estonia", PrAT "Deloyt end Tush YuSK", [Online], available at: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ua/Documents/public-sector/e-government/E-government%20in%20Estonia.pdf> (Accessed 19 Feb 2021).
5. Nedilko, A.I. (2017), "The concept of e-government as an element of improving the system of public administration", *Derzhavne upravlinnia*, [Online], vol. 2 (58), available at: http://pa.stateandregions.zp.ua/archive/2_2017/17.pdf. (Accessed 19 Feb 2021).

6. Pohrebniak, I.Ye. (2014), "Electronic government (e-government and e-governance (e-governance): concept and principles of operation", *Pravo ta innovatsii*, vol. 3 (7), pp. 26–35.
7. Cabinet of Ministers of Ukraine (2017), "On approval of the Concept of e-government development in Ukraine", available at: <https://www.kmu.gov.ua/ua/npas/250287124> (Accessed 19 Feb 2021).
8. Semenchenko, A. and Zhuravlov, A. (2012), "Measuring system for the development of the information society of e-government: a tool for the formation and implementation of public policy and anti-corruption", *Visnyk Natsionalnoi akademii derzhavnoho upravlinnia pry Prezydentovi Ukrainy*, vol. 1, pp. 107–120.
9. Solomko, Yu. (2018), "E-government: concept, essence, principles and directions of development", *Efektivnist derzhavnoho upravlinnia*, vol. 2 (55), no. 1, p. 136.
10. Department of Economic and Social Affairs of UN (2020), "E-Government Survey 2020 Digital Government in the Decade of Action for Sustainable Development. United Nations", available at: [https://publicadministration.un.org/egovkb/Portals/egovkb/Documents/un/2020-Survey/2020%20UN%20E-Government%20Survey%20\(Full%20Report\).pdf](https://publicadministration.un.org/egovkb/Portals/egovkb/Documents/un/2020-Survey/2020%20UN%20E-Government%20Survey%20(Full%20Report).pdf) (Accessed 19 Feb 2021).
11. Executive Office of the President of the United States (2003), "E-Government Strategy. Implementing the President's Management Agenda for E-Government", available at: https://sites.nationalacademies.org/cs/groups/pgasite/documents/webpage/pga_055959.pdf (Accessed 19 Feb 2021).
12. OECD e-Government Studies (2008), "Future of e-government. OECD e-Government Studies. AGENDA 2020", available at: <https://www.oecd.org/gov/digital-government/42547008.pdf> (Accessed 19 Feb 2021).
13. The European Commission's science and knowledge service (2019), "The Future of Government 2030+ Policy Implications and Recommendations", available at: <https://publications.jrc.ec.europa.eu/repository/bitstream/JRC117971/kjna29853enn.pdf> (Accessed 19 Feb 2021).
14. Official Site of World Bank (2020), available at: <https://data.worldbank.org/> (Accessed 18 Feb 2021)
15. United Nations E-Government Knowledgebase (2020), available at: <https://publicadministration.un.org/egovkb/en-us/Data/Country-Information/id/180-Ukraine> (Accessed 15 Feb 2021)

Стаття надійшла до редакції 20.02.2021 р.