

УДК 338.22

Артёмова Т.І., д-р екон. наук

Інститут економіки та прогнозування НАН України

## ЗАСАДИ СТАНОВЛЕННЯ НОВОЇ СИСТЕМИ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ ГОСПОДАРСЬКОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ

*Розкриваються засади становлення інституту оцінки ефективності державного управління як складової моделі ефективної держави. Висвітлено роль кількісних показників оцінювання управлінської діяльності, проектів електронної демократії та електронного урядування для успішного запровадження програм соціально-економічної модернізації суспільства.*

**Ключові слова:** соціально-економічна модернізація, електронне урядування, ефективність системи державного управління.

*T.Artiomova, Doctor of Economics*

*Institute for Economics and Forecasting, NAS of Ukraine*

## PRINCIPLES OF THE FORMATION OF THE NEW SYSTEM OF GOVERNMENT MANAGEMENT OF ECONOMIC ACTIVITIES

*Author reveals the principles of establishment of the institute evaluating the efficiency of the government as part of the model of effective state. Article highlights the role of quantitative indicators of management performance, and projects of e-democracy and e-government for the successful implementation of socio-economic modernization of the society.*

**Keywords:** socio-economic modernization, e-government, efficiency of public administration.

**JEL:** H11

Криза моделі соціальної держави на рубежі ХХ–ХХІ ст. та її трансформація до моделі ефективної держави спричинила необхідність перегляду загального конструкту і принципів реалізації системи державного управління господарськими процесами. Закономірності становлення нових форм ефективної взаємодії соціально-економічних суб'єктів різного рівня всім країнам світу належить виявляти і апробувати спільними зусиллями, хоча пріоритети в подоланні дисфункціональності системи державного управління, яка страждає від прорахунків слабого контролю за механізмами наповнення бюджету та нецільового використання його ресурсів, від неефективного і неякісного надання державних послуг, визначають сьогодні саме розвинені країни. Найважливішою ініціативою згаданих країн у контексті зазначеної проблеми сьогодні є становлення інституту оцінки ефективності державного управління. Для України необхідність становлення такого інституту обумовлюється завданнями стримування корупційних механізмів, налагодження ефективних зворотних зв'язків у системі взаємодії державних інститутів і структур громадянського суспільства, зміцнення відносин взаємної довіри. Впровадження системи нового державного управління має також сприяти забезпеченню інноваційного

економічного розвитку, підвищенню конкурентоспроможності вітчизняного виробника, рівня і якості життя (загального добробуту) і тим закласти основи для модернізації національної економіки, її поступальної відтворювальної динаміки, а, отже, успішної інтеграції у світовий господарський простір.

Суспільство, що націлене на ефективну модель господарського управління, має поставити собі два основні запитання:

1) чи надаються державні послуги відповідно до потреб і переваг громадян;

2) чи надаються послуги громадянам якісно і за найнижчою податковою вартістю?

Як зазначають фахівці, адекватно відповісти на ці запитання допомагає акцентування уваги і концентрація зусиль структур державного управління на таких орієнтирах діяльності<sup>1</sup>.

• *Ефективність.* Якою мірою державні програми відповідають національним цілям і пріоритетам?

• *Економічність.* Чи поставляються державні послуги за найменшою вартістю, яка відповідає їх кількості та якості?

<sup>1</sup> Оценка эффективности деятельности государственных органов : сб. материалов международной конференции и семинара, 1–2 ноября, 2012. – Астана, 2012. – С. 96.

• *Альтернативність поставки державних послуг.* Які види діяльності або програми можуть бути повністю або частково передані на виконання приватному чи громадському сектору?

• *Адекватність бюджетних витрат.* Чи витрачаються виділені бюджетні кошти на найбільш адекватні цілі?

Постійний моніторинг щодо досягнення зазначених орієнтирів дозволяє ефективно оцінювати результативність роботи державних службовців, сприяє різноманітності і поліпшенню якості наданих державних послуг, полегшенню доступу до них, закріпленню механізмів "зворотних" зв'язків. Усе це, в свою чергу, слугує системою відліку для оцінки роботи уряду в цілому.

Модель ефективної держави, що нині набуває дедалі більшого визнання та поширення, ґрунтується на квазіринкових відносинах між державою, що надає публічні послуги, та громадянами, які виступають у ролі клієнтів. Матеріальною основою практичного втілення зазначеної моделі є нове державне управління (New Public Management), що запозичує принципи своєї діяльності від систем менеджменту бізнес-організацій, зокрема менеджменту всезагального управління якістю. Тенденція комерціалізації сектора державних послуг стала відзнакою радикальних політико-соціально-економічних перетворень в англосаксонських країнах (Нова Зеландія, Велика Британія, США), а потім, більш помірковано, – у країнах континентальної Європи. Нове державне управління є комплексом якісних змін у системі розпорядження суспільними фінансами, організації державної (громадської) служби, надання послуг населенню, побудованим на цілісній ідейній платформі. Його підґрунтям є націленість на сервісні принципи діяльності держави, що передбачають пріоритетність задоволення державою вимог клієнтів-громадян, якісне і конкурентоспроможне надання послуг споживачам за їх запитом. Клієнт-громадянин таким чином виступає в ролі принципала, який визначає політичний курс країни через електоральні механізми, політики ж відіграють похідну роль агентів<sup>2</sup>.

Найважливішими елементами системи нового державного управління є:

• децентралізація сфер державного управління (як "відгук" на диверсифікацію видів економічної діяльності та напрямів економічного розвитку),

• реструктурування системи органів виконавчої влади,

• поєднання практики жорсткого поділу управлінських функцій із заходами щодо уніфікації, стандартизації послуг і регламентів діяльності відомств.

Інтегральні показники оцінки ефективності державного управління розроблені міжнародними організаціями, насамперед Світовим банком. Найважливішими з них є такі:

• оцінка ефективності державного управління в міжкраїнному порівнянні – GRICS (Governance Research Indicator Country Snapshot);

• порівняльна оцінка державної політики, ділового клімату, якості регулювання, рівня корупції, якості державних послуг у контексті взаємодії між бізнесом і державою (показники WBES);

• порівняльна оцінка якості управління, ділового клімату, конкурентного середовища, рівня корупції в контексті взаємодії між бізнесом і державою в країнах з перехідною економікою (показники BEEPS);

• індекс сприйняття корупції;

• барометр світової корупції організації "Transparency International";

• індекс економічної свободи організації "Heritage Foundation";

• індекс непрозорості;

• показники оцінки ефективності, що вимірюються на основі обстежень держслужбовців і населення.

Оцінка ефективності державного управління може здійснюватися в таких напрямках<sup>3</sup>.

1. У системі державного планування оцінюються ступінь досягнення (реалізації) стратегічних цілей і завдань, а саме: підвищення добробуту та якості життя населення, створення ефективного державного апарату, ефективність витрачання бюджетних коштів, рівень розвитку галузей економіки, підвищення національної конкурентоспроможності.

Так, у США довгострокове планування щільно пов'язується з бюджетним фінансуванням діяльності федеральних органів, у Канаді стратегічне планування безпосередньо

<sup>2</sup> Бочарова А.К. Развитие института оценки эффективности государственного управления / А.К. Бочарова // Мировая экономика и международные отношения. – 2013. – № 9. – С. 69–70.

<sup>3</sup> Хахунова А. Развитие практик оценки эффективности управления: мировые тренды и опыт США / А.Хахунова // Мировая экономика и международные отношения. – 2015. – № 2.

пов'язане з бюджетним фінансуванням діяльності федеральних і територіальних органів. На пострадянському просторі, де основи стратегічного планування стали відновлюватися в 1990-ті роки, найважливішими сферами застосування інституту оцінки ефективності управління мають стати:

- відновлення програмно-цілевих методів планування в новій якості "планування, орієнтованого на результат",

- організація ефективної роботи служб внутрішнього аудиту в системі державного управління,

- зниження адміністративного тиску у сфері контролю та нагляду за допомогою упорядкування процедур перевірок, забезпечення прозорості, зрозумілості та доступності критеріїв і цілей перевірок та ін.,

- впровадження системи інструментів управління за результатами (державні програми, державні завдання, "дорожні карти" тощо),

- стимулювання процедур відкритості та участі громадянського суспільства у підготовці, обговоренні та контролі реалізації рішень виконавчої влади,

- більш щільна ув'язка стратегічного планування та бюджетування господарської діяльності (зокрема, за допомогою впровадження практики формування ковзаючого державного бюджету на декілька фінансових років).

2. З метою підвищення якості та доступності державних послуг оцінюванню підлягає ефективність їх надання.

Вважається, що у світовій практиці інституціоналізація сфери оцінки надання державних послуг відбулася в першій половині 1990-х років, коли відповідні програми і документи були прийняті більшістю "старих" європейських країн, Великою Британією, Канадою, США, Австралією, Новою Зеландією. Відомими документами є, зокрема, "Хартія громадян" у Великій Британії, "Хартія публічних послуг" у Франції, "Стандарти послуг" у Канаді тощо. Оцінка ефективності надання державних послуг відповідно до міжнародного індексу благополуччя ("LEGATUM Prosperity Index") відбиває стан восьми таких параметрів, як: економіка, підприємництво і можливості, державне управління, освіта, здоров'я громадян, громадська безпека, особиста свобода, соціальний капітал.

Найбільш благополучними, згідно із зазначеним індексом, протягом останніх років є такі країни, як Норвегія, Данія, Австралія, Нова

Зеландія, Швеція, Канада, Фінляндія, Швейцарія, Нідерланди, США (Україна в 2013 р. посіла 64 місце в рейтингу із 142 країн, поступово поліпшивши свої позиції порівняно з 2011 р. – 74 місце і 2012 р. – 71 місце). Так, в Австралії оператором соціальних послуг за принципом "єдиного вікна" є організація Centrelink, яка об'єднує близько 400 центрів обслуговування споживачів, кол-центри, національний офіс підтримки. До системи підключено 36 державних організацій, в яких зайнято понад 27 тис. співробітників. Протягом року приймається більше 30 млн телефонних дзвінків, надається більше 30 млн електронних послуг, кількість відвідувань спеціалізованого веб-сайту становить близько 50 млн. Система охоплює послугами третину населення країни (7,1 млн осіб); рівень задоволеності громадян-клієнтів якістю наданих послуг становить 91%<sup>4</sup>.

Інституційним суб'єктом надання державних послуг у Канаді є служба "Service Canada"; вона об'єднує понад 600 пунктів обслуговування населення, в яких зайнято більше 18 тис. співробітників. Служба надає близько 80 видів послуг для населення та суб'єктів бізнесу за принципом "єдиного вікна"; щорічно зазначеними послугами користується близько 10 млн осіб. У межах системи працює загальнонаціональний цілодобовий багатоканальний кол-центр, який приймає щорічно близько 60 млн дзвінків. Основними принципами роботи національної системи є:

- безперешкодний доступ до держпослуг та соціальних виплат,

- вибір користувачем способу отримання держпослуг,

- індивідуальний підхід і шанобливе ставлення до клієнта<sup>5</sup>.

3. Оцінка ефективності управління бюджетними коштами.

При формуванні державного бюджету та державних програм орієнтація на ефективність досягається за рахунок використання інформації моніторингу та оцінки результатів діяльності розпорядників бюджетних коштів, а також за допомогою чіткого виокремлення статей витрат і результатів у загальній структурі бюджету.

4. Оцінка ефективності правового забезпечення державних органів.

5. Оцінка ефективності управління персоналом.

<sup>4</sup> Оцінка ефективності деятельности государственных органов. – С. 42.

<sup>5</sup> Там само.

Методики вдосконалення управління персоналом у державних організаціях почали розроблятися з кінця XIX ст.; так, у США в кінці 1880-х років було здійснено деполітизацію державної служби; введено єдину систему посад, окладів і кваліфікаційних іспитів для значної частини держслужбовців. Безперервне удосконалення їх форм і моделей є нормою життя в розвинених країнах. Так, Європейський Союз вимагає від держав, що прагнуть приєднатися до нього, розроблення та впровадження програм Системи менеджменту якості в органах місцевого самоврядування. На основі моделі самооцінки Європейської премії у сфері якості (EFQM) розроблено критерії та модель самооцінки для громадських організацій, у тому числі для органів місцевого самоврядування (загальна схема оцінки – CAF). У проєкті Європейської конституції, запропонованої для затвердження в 2005 р., зафіксовано нове право людини і громадянина – право на якісне управління. Під ним розуміється те, що органи влади неупереджено і справедливо, без зволікань і по суті зобов'язані розглядати звернення громадян, діяти в їх інтересах. Світова практика пропонує оцінювати ефективність управління персоналом за методикою Азійського банку, Європейського інституту державного управління, Світового банку, показниками цілісності (Global Integrity) тощо.

Окремої уваги в ході становлення інституту оцінки ефективності державного управління заслуговує проблема функціонування електронної демократії та електронного уряду. Уявлення про нову форму взаємодії держави і громадян за допомогою інформаційно-комунікаційних технологій виникли ще в 1970-ті роки. Наприклад, у штаті Огайо був проведений експеримент зі встановлення в усіх житлових будинках інтерактивної телематичної системи. У результаті організувалися "електронні загальноміські збори", де громадяни могли спостерігати (і при бажанні активно обговорювати, а також висловлювати свою думку через миттєве кнопкове голосування) засідання планової комісії місцевої адміністрації. У 1980-х роках з'явилися власне інформаційно-мережеві технології і було проведено низку експериментів з електронного голосування і онлайн-обговорень. У США виникла концепція "електронного міста", яка викликала широкий інтерес у Європі. З початку 1990-х років спостерігається проникнення державних структур до кіберпростору, формування відповідних Інтернет-

сайтів, що відкрило нові можливості для вдосконалення демократичних процедур<sup>6</sup>.

Термін "електронна демократія" має різні трактування. У найзагальнішому сенсі це – демократична політична система, в якій інформаційно-мережеві технології використовуються для виконання найважливіших функцій демократичного процесу: поширення інформації та комунікації, об'єднання інтересів громадян та прийняття рішень (шляхом наради і голосування). На думку фахівців, в індустріальному суспільстві найбільш адекватною формою правління виступала представницька демократія, а в інформаційному такою є демократія участі як повернення втраченого ідеалу античної демократії. При цьому за допомогою демократії участі, що включає як прямі, так і зворотні зв'язки, можливо враховувати думку всіх верств населення (оскільки зворотний зв'язок може здійснюватися доти, поки не буде сформовано відповідне рішення), не тільки більшості, як у сучасних демократичних країнах, але й меншості.

Концепція електронного уряду перегукується з моделлю електронної демократії, але не тотожна їй. Згідно з визначенням Європейської Комісії, електронний уряд – це використання в державних структурах інформаційно-телекомунікаційних технологій у контексті проведення організаційних реформ і формування у державних службовців навичок, пов'язаних з поліпшенням функціонування державних структур і підвищенням якості та різноманітності пропонованих послуг. Тобто базовою метою впровадження електронного уряду є підвищення ефективності роботи державних служб. У системі електронної демократії інститут електронного уряду відкриває доступ громадськості до важливої державної інформації, тим самим сприяючи транспарентності державної влади та створенню ефективної системи громадського контролю за її діяльністю через Інтернет.

Мережа Інтернет розглядається як можливість налагодження безпосередніх зв'язків між керівниками і керованими. Фахівці виділяють чотири умовні напрями взаємодії між органами державного управління, громадянами та суб'єктами комерційної діяльності<sup>7</sup>:

- держава – бізнес/бізнес – держава (G2B/B2G),

<sup>6</sup> Ровинская Т. Электронная демократия в теории и на практике / Т. Ровинская // Мировая экономика и международные отношения. – 2013. – № 13. – С. 84–85.

<sup>7</sup> Там само. – С. 87.

- держава – держава (G2G),
- держава – громадяни/громадяни – держава (G2C/C2G),
- держава – службовці (G2E).

Хоча найчастіше названі функції виконуються одними й тими ж електронними урядовими структурами, цілі цих напрямів різняться. Загалом електронний уряд у контексті становлення інституту оцінки ефективності державного управління доцільно розглядати не як мету і цінність само по собі, а як необхідний елемент системи електронної демократії.

Сучасний проект "прямої електронної демократії" – це свого роду безперервний референдум у масштабі міста, регіону, держави, а потенційно – і всього світового співтовариства. На сьогодні основною базою розвитку системи електронної демократії є технологія Web 2.0, яка робить можливою взаємодію користувачів, організовану ними самими, обмін і подальшу переробку інформації (блоги, соціальні мережі, громадська журналістика та ін.) На зміну технологічній платформі Web 2.0 приходять третя – Web 3.0 ("Семантична павутина" Semantic Web), де рядові користувачі беруть участь у створенні інформаційного контенту поряд з експертами. Наразі відомі такі форми електронної демократії<sup>8</sup>:

- електронне голосування (e-Vote);
- створення офіційних сайтів політичних партій, державних діячів і їх вдосконалення в частині прийому та розгляду звернень в електронному вигляді, надання звітів за прийнятими до виконання зазначених звернень заходів;
- проекти щодо з'ясування громадської думки вмережі Інтернет за визначальними законами і політичними подіями країни;
- право законодавчої ініціативи, право на референдум;
- створення електронних органів законодавчої, судової влади з реєстрацією думок онлайн (муниципальний електронний проект "Сіті-хол" (City Hall) у США, проект "Європейська громадянська ініціатива");
- створення електронних партій (Австралія, Швеція, Нова Зеландія), які орієнтовані на повноцінне представництво в мережі Інтернет, в тому числі, у вигляді проведення голосування серед рядових членів партії щодо формування політики партії, вироблення концепції в межах голосування з певних питань та ін.;

– інформаційно-роз'яснювальна робота з урахуванням узагальнення матеріалів звернень виборців за запитами щодо виборів у країні;

– створення інформаційної та комунікаційної бази для формування "електронних" політичних і громадських лідерів;

– повідомлення за допомогою мережі Інтернет про найважливіші політичні події;

– електронний уряд (Канада, Південна Корея та ін.).

Найвищою формою електронної демократії вважається електронна пряма демократія (Electronic Direct Democracy, EDD) – як пряме залучення громадян до виборчої діяльності з використанням інформаційно-комунікаційних засобів. Першим міжнародним документом, що системно описує електронну демократію, стала Рекомендація Комітету міністрів Ради Європи з електронної демократії (2009 р.). У документі наголошується, що цілями електронної демократії, які аналогічні цілям ефективного управління, є: прозорість, підзвітність, відповідальність, залучення, дискусія, інклюзивність, доступність, участь, субсидіарність, зміцнення довіри до демократії і демократичних процесів, соціальна згуртованість.

З 2012 р. в ЄС стартувала інноваційна програма "Європейська громадянська ініціатива", мета якої – надання громадянам можливості безпосередньо брати участь у процесі прийняття рішень, що входять до компетенції органів управління Євросоюзу. Одним з піонерів у галузі реалізації принципів електронної демократії вважається Естонія, яка в 2005 р. вперше провела місцеві вибори з використанням Інтернет-голосування (в мережі проголосувало 2% виборців). Ініційовано проект "Зробимо! Моя Естонія", що за допомогою сайту підтримує "хороші національні ідеї". В Ісландії в 2008–2009 рр. за допомогою механізмів прямої електронної демократії відбулося колективне обговорення Проекту, а в 2012 р. прийнято Конституцію країни. Досвід впровадження елементів електронної демократії мають Швейцарія, Італія, Іспанія, Велика Британія, Німеччина, Угорщина, США, Нова Зеландія. У деяких країнах і регіонах створено ефективну систему громадського контролю за діяльністю державної влади через Інтернет (електронний уряд). Моделі цієї системи мають регіональну специфіку. Так, для Європи характерною є модель G2E; в США і Канаді (північноамериканська модель) застосовуються принципи G2C і G2B.

<sup>8</sup> Там само. – С. 88.

Головним показником зрілості електронного уряду в країні є індекс E-government Readiness Index, який щорічно розраховується ООН для всіх країн-членів організації і в комплексі враховує:

- рівень розвиненості веб-послуг,
- ступінь розвитку телекомунікаційної інфраструктури,
- готовність громадян користуватися інформаційними послугами.

За оцінками доповіді ООН "Електронний уряд – 2012: Електронний уряд для народу", одним з лідерів в галузі "електронної участі" є Південна Корея. Найбільш підготовленими з точки зору Інтернет-сприйняття, за версією японських фахівців, виявилися Швеція, Нідерланди, Японія. Лідерами за веб-присутністю названо США, Канаду, Південну Корею, а за рівнем ефективності функціонування урядових веб-порталів – Німеччину, Канаду, Австралію.

Що стосується України, то ситуація відносно розвитку інформаційного суспільства та електронної демократії тут склалася двоїста. На перший погляд, просування в зазначеному напрямі є достатньо успішним; зокрема, за чисельністю Інтернет-користувачів (станом на 2013 р. – близько 50% дорослого населення) країна посідає 9 місце в Європі та 33 у світі. Проте при докладному розгляді конкретних індикаторів (обсяг і зміст електронної інформації, електронне консультування, електронне прийняття рішень) ситуація не є задовільною. Так, навіть у тому випадку, коли наші співвітчизники мають доступ до інформації та беруть участь у процесі консультацій, ступінь їх впливу на прийняття владних рішень залишається незначною. Застосування механізмів оцінки ефективності державного управління до сфери діяльності електронного уряду в Україні має сприяти:

- модернізації системи державного управління,
- підвищенню ефективності роботи та активізації бізнес-процесів у системі держорганів,
- задоволенню інформаційних потреб суспільства,
- підвищенню прозорості роботи держорганів.

На думку фахівців, основною проблемою незадовільного стану проекту електронного уряду в Україні залишається низька ефективність Інтернет-ресурсів, що також є суттєвою перепо-

ною на шляху успішного проведення адміністративної реформи.

Точкою відліку адміністративної реформи в незалежній Україні вважається 1998 р., коли було затверджено Концепцію адміністративної реформи. Головною метою проведення реформи проголошувалося поетапне створення системи державного управління, орієнтованої на стандарти демократичної правової держави із соціально орієнтованою ринковою економікою. При цьому система державного управління повинна була поступово набути таких якостей, як:

- прозорість для суспільства,
- наукова обґрунтованість,
- адекватність за видатками фінансово-економічному стану держави.

Проте загалом за роки незалежності України перетворенням у сфері державного управління бракувало системності, внаслідок чого наявна модель виконавчої влади виявилася нездатною адекватно реагувати на внутрішні та зовнішні виклики і загрози. Про це свідчать показники якості державного управління в Україні, розраховані за методикою Світового банку в процесі регулярного глобального дослідження країн (табл. 1).

Як видно, за жодним з показників нашої країні не вдалося перевищити половинну позначку; тобто в цілому рівень державного управління оцінюється в Україні нижче за середній. Особливо значними є проблеми зі стримуванням корупції, ефективністю роботи уряду і верховенством закону. За переліченими параметрами Україна (в загальному ряді з іншими пострадянськими республіками – Росією, Білоруссю, Казахстаном, Молдовою та ін.) ділить місця з Гондурасом, Габоном, Ліваном, Лаосом, Кенією, Еквадором та іншими неуспішними країнами.

Невідповідність якості державного управління завданням політичного та соціально-економічного оновлення країни в контексті її європейського вибору зумовило становлення нового етапу адміністративної реформи в Україні в 2014 р. Підґрунтя для успішної реалізації загальної мети ("влада для народу, а не народ для влади") нового етапу реформ може закласти становлення та розвиток інституту оцінки ефективності державного управління.

Особливе місце в системі оцінки ефективності державного управління посідає ступінь вкоріненості і розвиненості інститутів електронного урядування та електронного уряду. Незважаючи на те, що в 1998 р. був ухвалений Закон України "Про національну програму

інформатизації", а в 2010 р. Кабінетом Міністрів України затверджено Концепцію електронного управління, за темпами розвитку електронного управління Україна значно відстає від європейських країн, а останнім часом почала втрачати і зайняті позиції. Так, у 2013 р. за ре-

зультатами міжнародної оцінки розвитку електронного управління наша країна посіла 87 місце серед 193 країн – членів ООН, втративши 30 позицій у рейтингу порівняно з 2010 р. (54 місце). Сьогодні

Таблиця 1

Показники індексу GRICS для України (2011–2012 рр.)

| Показники якості державного управління | 1. Врахування думки населення та підзвітність державних органів | 2. Політична стабільність і відсутність насильства | 3. Ефективність роботи уряду | 4. Якість законодавства | 5. Верховенство закону | 6. Стримування корупції |
|--|---|--|------------------------------|-------------------------|------------------------|-------------------------|
| 2011                                   | 45  | 43   | 22                           | 30                      | 24                     | 17                      |
| 2012                                   | 40  | 42   | 32                           | 29                      | 26                     | 16                      |

Джерело: за даними Світового банку: [Електронний ресурс]. – Доступний з : <http://info.worldbank.org/governance/wgi/index.aspx#countryReports>

в країні робляться конкретні кроки для переходу до електронного документообігу. Для створення нового порталу електронного уряду було спеціально запрошено провідних іноземних фахівців (датську ІТ-компанію Ciklum). Проте для успішної реалізації системи електронного управління Україні необхідно подолати цілий ряд труднощів, які з часом перетворилися на інституційні пастки. На думку фахівців, до їх кола належать:

- відсутність стратегічних документів розвитку сфери е-урядування;
- брак інтегрованої системи інформаційних ресурсів та інформаційної взаємодії у місцевих органах влади;
- обмежений доступ (або його відсутність) до державних інформаційних ресурсів для фізичних та юридичних осіб;
- постійні зміни в діяльності органів державної влади та у структурі відповідного персоналу;
- недостатній професіоналізм співробітників;
- неоднаковий доступ громадян України до комп'ютерних мереж та ін.<sup>9</sup>

Незважаючи на наявні труднощі, прикладами успішного впровадження технологій електронного урядування в межах виконання Закону України "Про основні засади розвитку

інформаційного суспільства в Україні на 2007–2015 рр." є:

- створення центру адміністративних послуг "прозорий офіс" у м. Вінниця;
- проект "Електронне міністерство" на підґрунті Голодержслужби;
- проект "Електронне слово" Дніпропетровської обласної ради та ін. Накопичений позитивний досвід доцільно використовувати в медицині, освіті, у сфері банківського обслуговування, в податковій і митній службах, у транспортній сфері та в інших галузях суспільного життя. Це сприятиме прозорості та відкритості діяльності державних органів, підвищенню якості пропонованих державних послуг, а отже, успішній реалізації первісно визначених завдань адміністративної реформи в Україні.

Варто враховувати, що концепція нового державного управління вимагає уважного осмислення і виваженої реалізації. Особливої уваги заслуговує, зокрема, практика комерціалізації державної діяльності та впровадження нормативів ефективності та результативності управлінської діяльності. Незважаючи на ринкову орієнтацію моделі нового державного управління, остання сьогодні повинна визначатися переважно не ідеологією ринку, а вимогами відкритого, демократичного і справедливого суспільного устрою, гармонізації норм державного і громадського управління, впровадження практики доброго (якісного) управління, що відкриває можливості для ефективного захисту прав

<sup>9</sup> Тарасюк В.Д. Внедрение е-управления в Украине / В.Д.Тарасюк, Н.В. Вильчинская // Ученые записки Таврического национального университета имени В.И. Вернадского. Серия "Экономика и управление". – 2013. – № 2. – Т. 26 (65). – С. 156.

людини, рівноправної участі всіх громадян у діяльності державних інститутів.