

УДК 351.86:338.2

Теоретико-методологічні основи організаційно-правових механізмів навчання публічних службовців електронному урядуванню

А.І.СЕМЕНЧЕНКО, Р.В.ВЛАСЕНКО

Національна академія державного управління при Президентові України,
м. Київ, Україна, E-mail: rvlasenko@gmail.com

Авторське резюме

У статті оцінено стан і обґрунтовано актуальність підготовки кваліфікованих кадрів органів державної влади та органів місцевого самоврядування технологіям електронного урядування. Визначені проблеми підготовки кадрів в сучасних умовах розвитку електронного урядування в Україні та авторами запропоновані можливі напрями їх вирішення. Зокрема, описані теоретико-методологічні основи організаційно-правових механізмів навчання публічних службовців електронному урядуванню, у тому числі розроблено модель системи підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації публічних службовців у сфері електронного урядування, запропоновані принципи та концептуальні засади побудови такої системи, необхідний категорійно-понятійний апарат.

Наголошено на необхідності системного підходу до вирішення проблем, які пов'язані із забезпеченням органів державної служби та місцевого самоврядування кваліфікованими кадрами для розвитку електронного урядування в Україні.

Ключові слова: електронне урядування, підготовка кадрів, перепідготовка кадрів, підвищення кваліфікації, концептуальні основи, інформаційно-комунікаційні технології, механізми державного управління.

Theoretical and methodological basis of organizational and legal mechanisms of public servants' training fore-government

A.I. SEMENCHENKO, R.V. VLASENKO

National academy for public administration under the President of Ukraine,
Kyiv, Ukraine, E-mail: rvlasenko@gmail.com

Abstract

The article assesses the current state and justifies the necessity in training of qualified personnel for public institutions and local self-government agencies in e-government technologies. Main problems of personnel training in the current state of e-government development in Ukraine and the authors offer possible ways to their solution. In particular, theoretic and methodological basis of legal and organizational mechanisms of training of public officers in e-government is described, as well as the model of the system of training, retraining and advanced training of public officers in the sphere of e-government is developed, the principles, conceptual basis of such system and categorical-conceptual framework are suggested.

Authors underline the necessity of system approach to solving the problems, connected with providing of government and local self-government institutions with qualified personnel for e-government development.

Key words: e-government, personnel training, personnel retraining, advanced training, conceptual basis, information and communication technologies, public administration mechanisms.

Постановка проблеми. Успішне впровадження інформаційно-комунікаційних технологій (ІКТ) у діяльність людини, суспільства, держави і бізнесу в багатьох аспектах залежить від їх готовності і вмотивованості до використання згаданих тех-

© А.І.Семенченко, Р.В.Власенко, 2015

нологій. Потенційні переваги використання технологій електронного урядування в значній мірі обумовлені рівнем професійних компетенцій державних службовців та посадових осіб органів місцевого самоврядування у сфері ІКТ, які могли б і прагнули працювати в умовах впровадження, експлуатації та розвитку цих технологій [3, 4].

Проблема підготовленості працівників сфери бізнесу до використання ІКТ не є настільки актуальною, оскільки успішно регулюється ринковими механізмами: одним з обов'язкових вимог кадрових служб недержавної сфери при прийнятті на роботу є, як правило, знання, вміння і навички використання ІКТ як мінімум на рівні користувача цих технологій. Одним з важливих факторів успіху недержавних підприємств і організацій є впровадження в їх бізнес-процеси сучасних ІКТ та готовність персоналу до їх використання. У той же час найбільшу проблему представляє неготовність службовців органів публічної влади і громадян у цій сфері.

При цьому дана проблема може також вирішуватися на основі механізмів самоорганізації і самоорганізації, без розробки та реалізації відповідної державної політики. Однак, як показує досвід провідних держав та України, це призводить до уповільнення впровадження ІКТ в життєдіяльність суспільства і держави, особливо в умовах посилення цифрової та інформаційної нерівності.

Інший підхід передбачає активний вплив держави на процеси підготовки як службовців органів публічної влади, так і громадян, розробку з цією метою окремої державної політики, яка базується, в тому числі, на широкій участі в її реалізації бізнесу (державно-приватне партнерство), громадських і міжнародних організацій.

Сьогодні в Україні ця політика ґрунтується на сукупності таких основних нормативно-правових актів:

- Законах України «Про адміністративні послуги» та «Про основні засади розвитку інформаційного суспільства в Україні на 2007 - 2015 роки», «Про Концепцію Національної програми інформатизації», «Про державну службу» та «Про службу в органах місцевого самоврядування»;

- Указах Президента України «Про стратегію державної кадрової політики на

2012-2020 роки», «Про Стратегію сталого розвитку «Україна – 2020»;

- Рішеннях Уряду «Про затвердження плану дій з впровадження в Україні Ініціативи «Партнерство «Відкритий Уряд», «Про затвердження плану заходів щодо впровадження Ініціативи «Партнерство «Відкритий Уряд», «Про затвердження Концепції розвитку електронного урядування в Україні», «Про затвердження Стратегії розвитку інформаційного суспільства в Україні», «Про затвердження Державної цільової програми розвитку державної служби на період до 2016 року», «Про затвердження Положення про систему підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування», «Про схвалення Концепції реформування системи підвищення кваліфікації державних службовців, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад»;

- Наказі Національного агентства України з питань державної служби «Про затвердження Порядку підвищення рівня професійної компетенції державних службовців».

В рамках реалізації цієї політики запроваджуються Реєстр та Єдиний державний портал адміністративних послуг, а також центри надання адміністративних послуг [5, с. 216].

Істотні зміни спостерігаються і у впровадженні таких елементів електронного урядування, як електронний документообіг [5, с. 217], система електронної взаємодії органів влади, інтегрована система електронних державних ресурсів, єдиного вікна електронної звітності та електронних звернень громадян [5, с. 216].

В той же час, згідно з результатами опитування центральних органів виконавчої влади України та обласних державних адміністрацій, проведеного в 2013 році, рівень підготовки їх службовців з питань електронного урядування становить 64% і 65% відповідно. І це лише результат самооцінки.

Таким чином, існує протиріччя між високою динамікою впровадження технологій електронного урядування та реальною підготовленістю з боку публічних службовців та населення до їх застосування.

Це є одним з факторів, що перешкоджають розвитку інформаційного суспільства та електронного урядування.

Успішне вирішення даної проблеми можливе на основі системного компетентнісного підходу до підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування, який базується на використанні інструментів державного програмно-цільового управління.

Аналіз досліджень і публікацій. Проблематика підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування питань електронного урядування знайшла своє відображення в зазначених вище нормативно-правових актах України.

Зазначені джерела, проте, припускають вирішувати проблеми не комплексно, а фрагментарно зосереджувати увагу на окремо взятих проблемах, які носять приватний характер та передбачають різні не зв'язані системно інструменти вирішення таких проблем.

Проблематиці електронного урядування приділялося достатньо уваги як вітчизняних, так і зарубіжних дослідників. Особливо слід відзначити роботи таких учених, як Д.Р.Трутнев, А.В.Чугунов, Л.В.Сморгунов [2], М.С.Демкова, П.С.Клімушин, А.О.Серенок [1], І.Б.Жилєв, В.І.Луговий.

У цих роботах розглядаються питання принципів і підходів електронного урядування, механізми державного управління технологіями електронного урядування, технологічних аспектів впровадження ІКТ та функціонування окремих елементів, таких як електронний документообіг, надання електронних адміністративних послуг і т.д. В той же час проблемі державного управління кадровим забезпеченням електронного урядування, на наш погляд, приділяється недостатньо уваги.

Мета дослідження: визначити основні причини незадовільного рівня володіння публічних службовців технологіями електронного урядування, запропонувати концептуальні засади вирішення зазначеної проблеми.

Виклад основного матеріалу. Основними причинами виникнення невідповідності наявного рівня ІТ-компетенцій

державних службовців та посадових осіб органів місцевого самоврядування (публічних службовців) рівню, необхідному для ефективної діяльності публічної служби в умовах інформаційного суспільства та електронного урядування є наступні:

1. Недосконалість існуючої системи державного управління підготовкою, перепідготовкою та підвищенням кваліфікації публічних службовців питань електронного урядування, яка недостатньо враховує такі фактори, як:

- високий динамізм розвитку ІКТ, зростання їх можливостей і складності, що є основною причиною швидкого старіння знань і умінь публічних службовців у цій сфері;

- конкуренція з боку недержавного сектора економіки, який в Україні, в основному, надає більш привабливі пропозиції на ринку праці, ніж державний сектор, особливо у сфері ІКТ;

- плинність кадрів в органах публічної влади, особливо їх верхнього ешелону в умовах системної кризи;

- прагнення України вступити в ЄС і обумовлена таким курсом необхідність максимально враховувати досвід країн-членів ЄС у підготовці кадрів з питань електронного урядування в органах публічної влади.

2. Недосконалість механізмів виявлення та поширення передового досвіду, кращих практик електронного урядування та недостатність науково-дослідного забезпечення електронного урядування.

3. Відсутність схвалених для застосування в органах публічної влади методик виявлення складу та рівня ІТ-компетенцій, необхідних для виконання поточних і перспективних посадових обов'язків публічних службовців в умовах переходу до електронної взаємодії держави з громадянами та бізнесом.

4. Практика формування індивідуального плану підвищення кваліфікації публічних службовців на основі принципу періодичності, замість принципу превентивного виявлення та усунення невідповідності наявного рівня ІТ-компетенцій об'єктивно необхідному рівню.

5. Низький рівень умотивованості публічних службовців щодо підвищення ІТ-компетенції.

6. Практична відсутність відповідаль-

ності керівників за невідповідність рівня ІТ-компетенцій підлеглих необхідному рівню.

7. Відсутність практики оцінки якості та ефективності підготовки і підвищення кваліфікації, заснованої на оцінці зміни ступеня відповідності ІТ-компетенцій необхідному рівню.

8. Відсутність єдиного державного інформаційного ресурсу з питань підготовки та підвищення ІТ-кваліфікації публічних службовців - інтегрованої бази даних, що становить комплекс документів щодо законодавчого забезпечення цієї діяльності, методик, типових навчальних матеріалів, перелік спеціалізацій навчальних закладів - провайдерів освітніх послуг у цій сфері, аналітичних і дослідницьких матеріалів, кращих національних і світових практик електронного урядування.

9. Відсутність для більшості категорій службовців затверджених на законодавчому рівні профілів професійних компетенцій, а для тих небагатьох, які все-таки затверджені - відсутність в них вимог щодо знань, умінь і навичок електронного урядування.

10. Недосконалість організаційної системи підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації публічних службовців електронному урядуванню, яка не забезпечує належний рівень координації між собою з цього питання - як органів виконавчої влади (Міносвіти, Державне агентство з питань електронного урядування, Національного агентства України з питань державної служби, Мінекономрозвитку, Держспецзв'язку), так і з бізнесом, громадськими та міжнародними організаціями.

Зазначені недоліки кадрової політики у сфері електронного урядування є однією з головних причин ненадання якісних і своєчасних послуг та істотним обмеженням у доступі до державних електронних ресурсів. Як наслідок - втрата Україною в останні роки позицій у міжнародних рейтингах ефективності державної служби, розвитку інформаційного суспільства та розвитку електронного урядування [2, 5].

Як видно з рис. 1 навчання у сфері електронного урядування передбачає підготовку різних категорій службовців з урахуванням їх ролі в реалізації концепції електронного урядування. У даній стат-

ті розглядаються теоретико-методологічні основи підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації саме публічних службовців.



Рис. 1 Модель підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації публічних службовців в питаннях електронного урядування.

При цьому під системою підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації публічних службовців ми маємо на увазі комплекс організаційних, правових, інституційних, ресурсних механізмів, спрямованих на задоволення потреби в кваліфікованих кадрах органів публічної влади для впровадження та експлуатації ними технологій електронного урядування.

Для побудови ефективної та дієвої системи підготовки необхідно визначити основні принципи, на яких вона повинна створюватися і функціонувати. Такими принципами повинні виступати наступні:

- відкритість і прозорість;
- державно-приватне і державно-громадське партнерство;
- системна підготовка;
- компетентнісний підхід до підготовки кадрів;
- постійне поглиблення професійних знань, умінь і навичок публічних службовців в питаннях електронного урядування;
- індивідуальний підхід і практикоорієнтованість;
- використання інноваційних методів та технологій навчання;
- подолання «інформаційної нерівності», у тому числі шляхом надання можливості навчатися протягом усього життя.

При цьому систему підготовки можна побудувати декількома способами.

1. Шляхом залучення на публічну службу фахівців із сфери бізнесу. Перевагами такого підходу є економія бюджетних коштів і часу на підготовку та перепідготовку публічних службовців. Публічна служба отримує готових до використання ІКТ фахівців. У той же час такий підхід має ряд недоліків. Це обумовлено, в першу чергу, неprestижністю публічної служби в Україні, її низькою конкурентоспроможністю в порівнянні з недержавним сектором, а також її особливостями, які припускають цілий комплекс специфічних знань, навчань і навичок, які охоплює не тільки ІКТ. Крім того, існує ризик домінування у таких службовців бізнес-інтересів і як наслідок - може стати причиною підвищення загального рівня корупції.

2. Об'єднанням у рамках існуючих механізмів рівній інформатизації, інформаційного суспільства, відкритого уряду, електронного правління заходів, спрямованих на підвищення ІТ-компетенцій публічних службовців з урахуванням особливостей кожного механізму. Однак з причини існуючих недоліків, властивих цим механізмам (відсутністю взаємної узгодженості, декларативному характеру, фінансовому забезпеченню, координації тощо) цей підхід є далеким від реальності.

3. Шляхом розробки та реалізації окремої загальнодержавної програми підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації публічних службовців із застосуванням державно-приватного і державно-громадського партнерства. Такий підхід хоча й передбачає додаткові витрати з бюджету, але дозволяє підготувати фахівців, які відповідають згаданим вище принципам, вирішує проблему несистемності підготовки фахівців і дозволить частково знизити витрати на їх підготовку.

Найбільш прийнятним підходом для України в сучасних умовах є третій.

Виходячи з вищевикладеного, пропонується комплекс основних заходів, спрямованих на підвищення ефективності та результативності системи підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації публічних службовців технологіям електронного урядування:

1. Розвиток компетентнісного підходу до управління персоналом державної служби, задіяного в реалізації стратегічних завдань розвитку інформаційного су-

спільства та формування національної системи електронного урядування, зокрема спрямованих на вдосконалення методології застосування профілів професійної компетентності посад державної служби, які повинні орієнтуватися на місію і цілі відповідного органу державної влади і враховувати складність, рівень відповідальності та обсяг зусиль, необхідних для виконання роботи на відповідній посаді, передбаченого національним законодавством.

2. Прийняти за мінімальних вимог до рівня ІТ-компетенції публічних службовців загальні вимоги нормативно-правових актів щодо розвитку інформаційного суспільства, формуванню та розвитку національної системи електронного урядування.

3. Зробити вибір з існуючих або розробити, апробувати та затвердити уніфіковану методіку формулювання складу спеціальних вимог до рівня професійних ІТ-компетенцій, необхідних для виконання поточних і перспективних посадових обов'язків публічних службовців на основі моделювання та аналізу поточних і перспективних адміністративних процесів та електронних регламентів.

4. Встановити обов'язковість застосування обраної методіки в органах публічної влади при обґрунтуванні потреби у підвищенні конкретних ІТ-кваліфікацій публічних службовців і провести навчання застосування затвердженої методіки.

5. Установити необхідною умовою проходження публічними службовцями атестації на перевірці відповідності рівня ІТ-компетенцій мінімальним вимогам, а також вимогам до ІТ-компетенцій, необхідних для виконання поточних і перспективних посадових обов'язків.

6. Фінансування підвищення рівня кваліфікації публічних службовців надавати виключно при обґрунтуванні (згідно з затвердженою методикою) необхідних для придбання певних ІТ-кваліфікацій. Забезпечити фінансування підготовки та підвищення кваліфікації з метою забезпечення відповідності мінімальним вимогам до ІТ-компетенцій, оскільки наявність цього мінімального рівня є базовою умовою перебування на публічній службі.

7. Перейти до фінансування підвищення кваліфікації публічних службовців у рамках бюджету самого ІТ-проекту, що має бути передбачено технічним завдан-

ням. У цьому випадку розробник буде зацікавлений у підвищенні простоти і дружності ІТ-рішень і, як наслідок, у зниженні потреби в додатковому навчанні їх операторів і користувачів.

8. Збільшити обсяги підготовки висококваліфікованих фахівців публічної служби, які мають відповідні рівні професійної ІТ-компетентності.

9. Модернізувати існуючу систему підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації публічних службовців шляхом:

- визначення кваліфікаційних вимог для різних категорій публічних службовців та їх нормативно-правового закріплення;

- впровадження уніфікованих процедур оцінки ІТ-компетенцій публічних службовців;

- розробки та фінансування програм навчання для різних категорій публічних службовців, а також необхідної навчально-методичної документації;

- професійного навчання та сертифікації персоналу, відповідального за розробку і впровадження ІТ-проектів, державних інформаційно-комунікаційних систем та інформаційних ресурсів;

- поліпшення матеріально-технічного забезпечення публічної служби, включаючи оснащення робочих місць публічних службовців сучасними комп'ютерами, якісним програмним і організаційним забезпеченням, створення опорних (базових) навчальних комп'ютерних класів, впровадження технологій дистанційного навчання;

- інформування публічних службовців про передовий досвід та інновації у сфері придбання та застосування ІТ-компетенцій;

- створення системи мотивації, заохочення і регламентації процесів використання публічними службовцями ІКТ.

10. Включити розробку та реалізацію Програми в Плані заходів щодо реалізації положень Стратегії державної кадрової політики на 2012-2020 роки.

11. Підвищити ефективність заходів, спрямованих на просування і популяризацію ІКТ, підвищення ІТ-компетенцій громадян та організацій, що використовують інформаційні технології для взаємодії з органами державної влади.

Існуюча система підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації публічних службовців питань електронного урядування включає такі основні суб'єкти як Міносвіти, Державне агентство з питань електронного урядування, Національне агентство з питань державної служби та інші органи та установи.

Цій системі властивий цілий комплекс недоліків, основними з яких є:

- недостатня координація компонентів системи;

- нечіткість функцій, завдань і взаємозв'язків складових системи;

- відсутність достатнього рівня взаємодії з бізнесом та громадськими організаціями.

Так, аналіз повноважень основних суб'єктів цієї системи дозволяє стверджувати про наявність певного дублювання їх функцій у сфері впровадження технологій електронного урядування та, відповідно, низької ефективності навчання кадрів цим технологіям. З метою підвищення ефективності та результативності організаційної системи підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації публічних службовців технологіям електронного урядування пропонується вдосконалити організаційну структуру цієї системи, додатково включивши до її складу такі суб'єкти, як бізнес, громадські та міжнародні організації з одночасним визначенням їх комунікацій і повноважень у даній системі (рис.2).

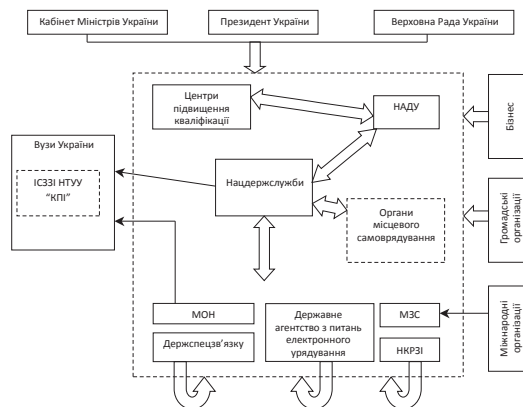


Рис. 2 Удосконалена організаційна структура системи підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації публічних службовців з питань електронного урядування.

Основним організатором, координатором і «контролером» у даній системі пропонується визначити Національне агентство з питань державної служби, яке спільно з Державним агентством з питань електронного урядування, Національною академією державного управління при Президентові України має забезпечити ефективну взаємодію всіх державних органів, задіяних у цій системі, а також комунікацію з громадськістю, бізнесом, міжнародними організаціями та вищими навчальними закладами.

Воно повинно забезпечувати моніторинг та оцінку як потреб суспільства, бізнесу і держави в підготовці таких службовців, так і оцінювати реальні можливості щодо їх задоволення, формувати державне замовлення і забезпечувати його виконання в рамках Загальнодержавної цільової програми з підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації державних службовців та посадових осіб органів місцевого самоврядування технологіям електронного урядування.

З цією метою також необхідно внести відповідні зміни до Стратегії державної кадрової політики на 2012-2020 роки, до Програми її реалізації, Стратегію розвитку інформаційного суспільства в Україні, програмні документи з Міжнародної ініціативи «Відкритий уряд» та інші стратегічні документи.

Висновки. У статті визначено основні причини незадовільного рівня готовності та вмйованості публічних службовців щодо володіння технологіями електронного урядування в Україні. Розглянуто підходи до зміни ситуації і визначені основні заходи, які необхідно здійснити у процесі цих змін. Так, пропонується розробити Загальнодержавну цільову програму з підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації державних службовців та посадових осіб органів місцевого самовря-

дування технологіям електронного урядування. У статті визначені її мета і основні завдання, сформульовані базові принципи. За результатами даного дослідження також запропоновано концептуальні засади створення та впровадження Програми.

У статті запропонована вдосконалена організаційна структура системи підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації публічних службовців питань електронного урядування, визначений координатор і організатор узгодженого функціонування елементів у даній системі - Національне агентство з питань державної служби, яке спільно з Державним агентством з питань електронного урядування, Національною академією державного управління при Президентові України, іншими суб'єктами цієї системи сприяють підвищенню ефективності державного управління сферою підготовки публічних службовців питанням електронного урядування. Крім того, для кращого розуміння процесів у підготовці кадрів для органів публічної влади було дано визначення поняття системи підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації державних службовців та посадових осіб органів місцевого самоврядування технологіям електронного урядування, а також розроблено модель такої системи з урахуванням її оптимізації. Важливим висновком також є те, що для запобігання подальших можливих проблем необхідно, щоб існуючі проблеми вирішувалися комплексно, а навчання публічних службовців застосуванню технологій електронного урядування здійснювалося випереджаючими темпами по відношенню до впровадження конкретних ІКТ-проектів електронного урядування. Зокрема, необхідно включити в профілі професійних компетенцій публічних службовців обов'язкові знання, вміння та навички технологій електронного урядування.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ:

1. Про внутрішнє та зовнішнє становище України в 2013 році: Щорічне послання Президента України до Верховної Ради України. – К. : НІСД, 2013. – 576 с.;
2. E-Government Survey 2012. E-Government for the People [Електронний ресурс] // United Nations. – 2012. – Режим доступу до ресурсу: http://www.google.com.ua/url?q=http://unpan3.un.org/egovkb/Portals/egovkb/Documents/un/2012-Survey/unpan048065.pdf&sa=U&ei=MX_sVNigPIb1UryshHA&ved=0CBMQFjAA&sig2=uL_Lm0wOWjsOdniv4urng&usq=AFQjCNHe_NMVOHuQY9uYtYyhq32-5s5BBg.
3. Lips M. Designing electronic government around the world / Lips. // Designing E-Government. – 2001. – С. 75–89.



4. Luiz Antonio Joia, A Framework for Developing Regional E-Government Capacity-Building Networks, research report// Information Technologies&International Development, Vol 2, Issue 4(Summer), 2005.
5. United Nations e-Government Survey 2014. e-Government for the future we want [Електронний ресурс] // United Nations. Department of Economic and Social Affairs. – 2014. – Режим доступу до ресурсу: http://unpan3.un.org/egovkb/Portals/egovkb/Documents/un/2014-Survey/E-Gov_Complete_Survey-2014.pdf.
6. Климушин П. С., Серенок А. О. Электронное управление в информационном обществе, Х.: «Магистр», 2010. 312 с.
7. Сморгунув Л.В. От электронного государства к электронному правлению: Смена парадигмы // Политическая наука: Сб. научн. тр. № 4: Электронное государство и демократия в начале XXI века / Ред.-сост. А.Н.Кулик, Л.В.Сморгунув. - М.: ИНИОН, 2007, с. 20-49.

REFERENCES:

1. Pro vnutrishne ta zovnishne stanovyshe Ukrainy u 2013 rotsi: shorichne poslannya Prezydenta Ukrainy do Verkhovnoi Rady Ukrainy (About internal and external state of Ukraine in 2013: annual address of the President of Ukraine to Parliament of Ukraine) – К. : NISD, 2013. – 576 p.;
2. E-Government Survey 2012. E-Government for the People. - available at http://www.google.com.ua/url?q=http://unpan3.un.org/egovkb/Portals/egovkb/Documents/un/2012-Survey/unpan048065.pdf&sa=U&ei=MX_sVNigPIb1UryshHA&ved=0CBMQFjAA&sig2=uL_Lm-0wOWjsOd-niv4urng&usg=AFQjCNHe_NMVOHuQY9uYtYyhq32-5s5BBg;
3. Lips M. Designing electronic government around the world / Lips. // Designing E-Government. – 2001. – pp. 75–89;
4. Luiz Antonio Joia, A Framework for Developing Regional E-Government Capacity-Building Networks, research report// Information Technologies&International Development, Vol 2, Issue 4 (Summer), 2005;
5. United Nations e-Government Survey 2014. e-Government for the future we want – available at:http://unpan3.un.org/egovkb/Portals/egovkb/Documents/un/2014-Survey/E-Gov_Complete_Survey-2014.pdf;
6. Klimushin P. S., Serenok A.O. Elektronnoe upravlenie v informatsionnom obshestve (E-government in the information society). Kh.: *Magistr*, 2010. 312 p.;
7. Smorgunov L.V. Ot elektronnoho gosudarstva k elektronnomu pravleniyu: Smena paradigmy (From electronic nation to e-government: Paradigm change) // *Politicheskaya nauka: Spb. nauchnye trydy, vol 4: Elektronnoe gosudarstvo I demokratiya v nachale XXI veka.* - М.: INI-ON, 2007, pp. 20-49.

Семенченко Андрій Іванович – доктор наук з державного управління, професор
Національна академія державного управління при Президентові України
Адреса: 04050, м. Київ, вул. Пугачова, 12/2
E-mail: andrii.semenchenko@gmail.com

Власенко Роман Вікторович – аспірант
Національна академія державного управління при Президентові України
Адреса: 03057, м. Київ, вул. Ежена Поттьє, 20
E-mail: rvlaskenko@gmail.com

Semenchenko Andrii Ivanovych – doctor of public administration, Full Prof.
National academy for public administration under the President of Ukraine
Address: 12/2, Puhachova Str., Kyiv, 04050, Ukraine
E-mail: andrii.semenchenko@gmail.com

Vlasenko Roman Viktorovych – postgraduate
National academy for public administration under the President of Ukraine
Address: 20, Ezhena Pottier Str., Kyiv, 03057, Ukraine
E-mail: rvlaskenko@gmail.com