

Міністерство освіти і науки України
Державний торговельно-економічний університет
Вінницький торговельно-економічний інститут
Кафедра менеджменту та адміністрування

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

«Цифрова взаємодія органів публічної влади:
проблеми та перспективи розвитку»

(за матеріалами Тульчинської районної Державної адміністрації Вінницької
області. Відділ освіти)

Здобувача вищої освіти
IV курсу, групи ПУА-42,
спеціальності 281 «Публічне
управління та адміністрування»
освітньої програми
«Публічне управління та адміністрування»
деної форми навчання

Інні
Кручіної

Науковий керівник
д.е.н., доцент

Іван
Заюков

Гарант освітньої програми
к.е.н., доцент

Наталя
Махначова

Вінниця 2022

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ЦИФРОВОЇ ВЗАЄМОДІЇ ОРГАНІВ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ	5
РОЗДІЛ 2. СПЕЦИФІКА ЦИФРОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ВЗАЄМОДІЇ МІЖ ОРГАНАМИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В СФЕРІ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ	16
2.1. Характеристика Тульчинської районної Державної адміністрації Вінницької області	16
2.2. Характеристика проблем цифрової взаємодії Тульчинської районної Державної адміністрації Вінницької області	21
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ПОКРАЩЕННЯ ЦИФРОВОЇ ВЗАЄМОДІЄ ОРГАНІВ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ	24
3.1 Обґрунтування принципів побудови електронних взаємодій та напрямів підвищення результативності системи надання адміністративних послуг в органами публічної влади м.Тульчин	24
3.2.Впровадження цифрової взаємодії за допомогою аутсорсингу та краудсорсингу	32
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	39
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	42
ДОДАТКИ	46

ВСТУП

Актуальність теми обумовлена тим, що в умовах стрімкого розвитку інформаційних технологій, постійних трансформаційних перетворень в діяльності органів публічної влади саме електронне урядування є рушійною силою на шляху до розвитку держави, утвердженню в ній демократичних цінностей, встановленню діалогу між органами публічної влади та громадськістю, залучення об'єктів та суб'єктів управлінської діяльності до єдиного інформаційного простору. Перетворення України в цифрову державу, побудова ефективного цифрового уряду є на сьогодні першочерговими завданнями перед керівництвом нашої країни. Тому актуальним є дослідження досвіду зарубіжних країн, які пройшли цей нелегкий шлях і змогли створити дійсно «цифрову державу».

Метою роботи є вивчення механізму взаємодії органів публічної влади та обґрунтування шляхів її покращення за рахунок цифрових технологій.

Відповідно до поставленої мети були вирішені такі задачі:

- вивчення сутності, принципів та функцій інформаційного забезпечення органів публічної влади;
- аналіз нормативно-правового поля інформаційного забезпечення в органах публічної влади;
- вивчення інформаційного забезпечення реалізації адміністративних послуг;
- вивчення цифрового забезпечення органів публічної влади Тульчинської районної Державної адміністрації Вінницької області. Відділ освіти, виявлення проблем та шляхів їх подолання.

Предметом дослідження є відносини, що виникають у процесі інформаційного забезпечення процесу надання адміністративних послуг органами публічної влади.

Об'єктом дослідження є інформаційне забезпечення органів публічної влади Тульчинської районної Державної адміністрації Вінницької області.

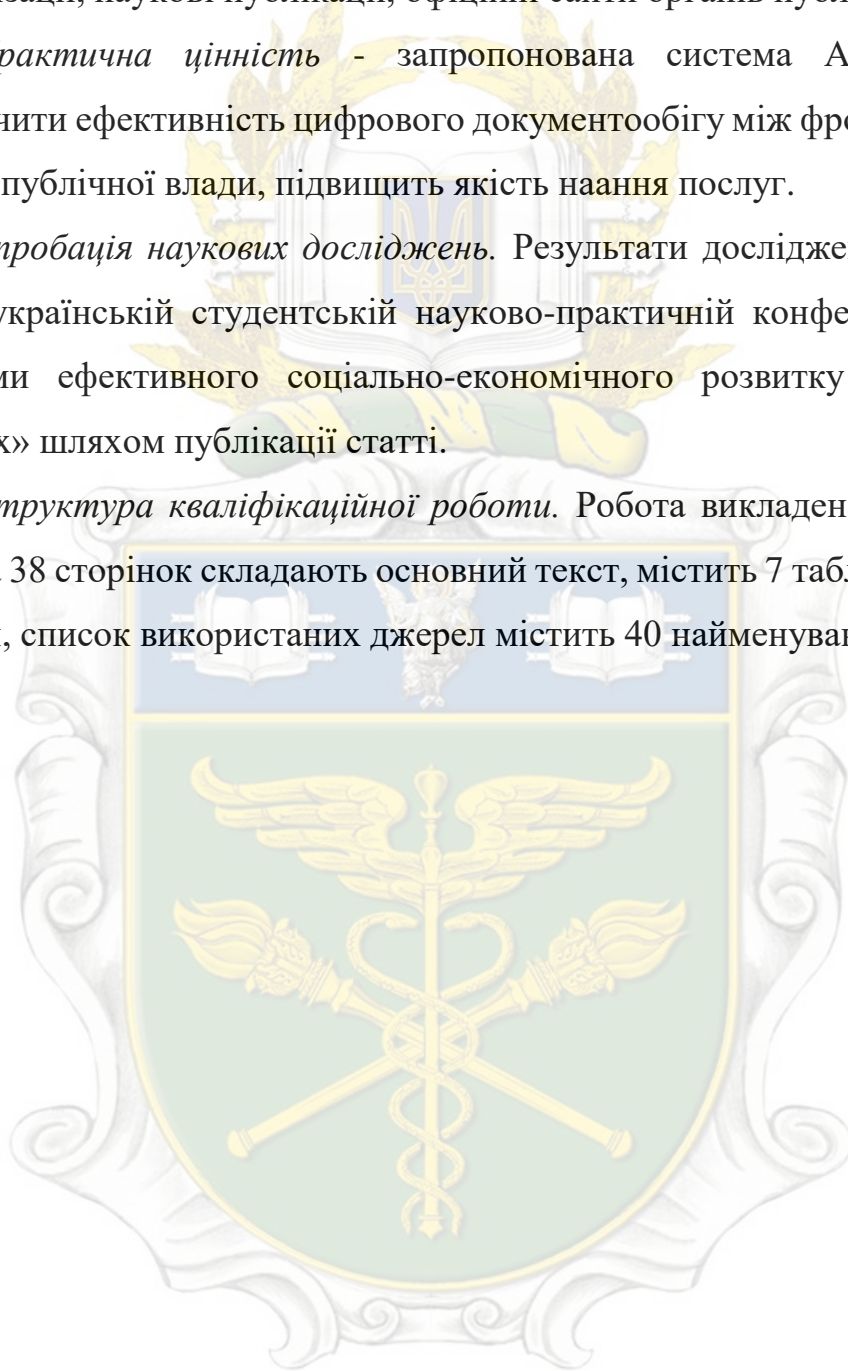
Методи дослідження: системний аналіз, аналіз, синтез, індукція, дедукція, статистичний аналіз.

Інформаційну базу дослідження становлять: законодавча база з питань цифровізації, наукові публікації, офіційні сайти органів публічної влади.

Практична цінність - запропонована система АСКОД дозволить забезпечити ефективність цифрового документообігу між фронт- та бек- офісом органів публічної влади, підвищить якість наання послуг.

Апробація наукових досліджень. Результати дослідження апробовані на XI Всеукраїнській студентській науково-практичній конференції «Актуальні проблеми ефективного соціально-економічного розвитку України: пошук молодих» шляхом публікації статті.

Структура кваліфікаційної роботи. Робота викладена на 56 сторінках, зокрема 38 сторінок складають основний текст, містить 7 таблиць та 6 рисунків, додатки, список використаних джерел містить 40 найменувань.



РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ЦИФРОВОЇ ВЗАЄМОДІЇ ОРГАНІВ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ

Відповідно до Закону України «Про інформацію» під інформацією розуміється «будь-яка інформація і/або дані, які можуть зберігатися на матеріальних носіях або відображатися в електронному вигляді» [1].

Відповідно до Закону «Про доступ до публічної інформації», «публічна інформація - це відображена та документована будь-якими засобами і на будь-яких носіях інформація, що була отримана або створена в процесі виконання повноважень, передбачених чинним законодавством, або яка є у володінні суб'єктів влади, інших розпорядників публічною інформацією, зазначених цим Законом» [2].

Згідно з цим законом доступ до публічної інформації здійснюється на принципах:

- 1) прозорості і відкритості діяльності суб'єктів влади;
- 2) безоплатне одержання, поширення і будь-яке інше використання інформації, наданої або розкритою відповідно до цього Закону, за винятком обмежень, встановлених законом;
- 3) рівності незалежно від раси, політичних, релігійних та інших переконань, статі, етнічного та соціального походження, майнового стану, місця проживання, мовних або інших характеристик [4].

Ознаки публічної інформації представлені на рисунку 1.1.

Інформаційна діяльність органів державної влади передбачає не тільки «сухий» виклад фактів, а й застосування системного підходу до вирішення проблеми в цілому, заснованого на поєднанні розумових здібностей працівника з функціональністю сучасної автоматизованої інформаційної системи. Працівники органів публічного управління, завдяки методам узагальнення, абстракції, моделювання, повинні вміти вчасно і детально прогнозувати шляхи розвитку даної ситуації [20].

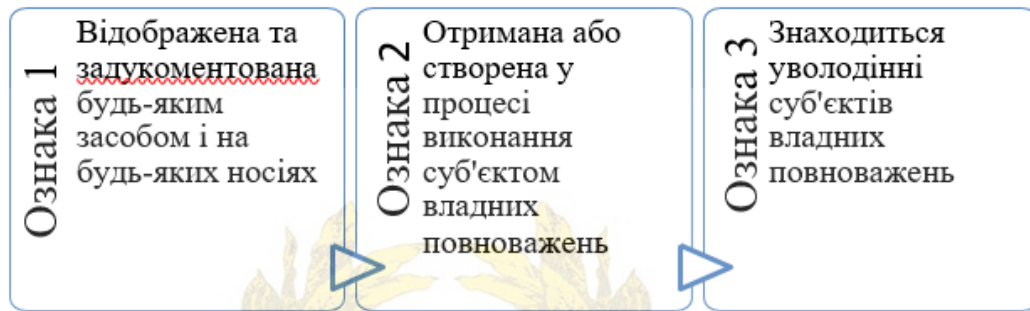


Рисунок 1.1 – Ознаки публічної інформації [14]

Основним нормативно-правовим актом, що визначає державну політику в сфері надання адміністративних послуг, є Закон України «Про адміністративні послуги» [12], згідно з яким суб'єкти звернення мають право на отримання безкоштовної інформації про адміністративні послуги та порядок їх надання, що передбачає наданням їм безкоштовного доступу до Реєстру адміністративних послуг на Урядовому порталі, функціонування довідки по телефону і інформування через засоби масової інформації.

Суб'єкти, що надають адміністративні послуги, зобов'язані забезпечити:

- 1) розміщення в місцях прийому суб'єктів звернень інформаційних стендів із зразками відповідних документів та інформації в кількості, достатній для отримання адміністративної послуги без сторонньої допомоги;
- 2) створення та експлуатація web-сайтів, на яких розміщена інформація про порядок надання відповідних адміністративних послуг, доступ до приміщень, в яких здійснюється прийом суб'єктів звернення, наявність громадського транспорту, під'їзних шляхів та місць для паркування;
- 3) прийом посадовими особами суб'єктів звернення відповідно до графіка, затвердженого керівником відповідного суб'єкта, який надає адміністративні послуги. Кількість годин для прийому суб'єктів звернення має бути не менше 40 годин на тиждень;
- 4) надання суб'єкту запиту, з яким зв'язалися за допомогою телекомунікацій (телефон, електронна пошта, інші засоби зв'язку), інформації про порядок надання адміністративних послуг;

5) публікація довідково-інформаційних матеріалів про адміністративні послуги та безкоштовне розповсюдження таких матеріалів в приміщеннях, де здійснюється прийом суб'єктів звернення;

б) облаштування скриньки для збору скарг і пропозицій щодо якості адміністративних послуг, проведення щорічного аналізу таких коментарів і пропозицій, вживання відповідних заходів [22].

Функції інформаційної підтримки органів публічного управління:

- постійне інформування про поточний стан і тенденції зміни об'єкта управління;
- формування об'єктивної картини навколишнього середовища;
- поточний та ретроспективний аналіз і прогнозування;
- підготовка варіантів (проектів) для прийняття управлінських рішень;
- обмін інформацією (управління інформаційними процесами) в системі управління і між нею і зовнішнім середовищем [7].

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

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

урядування.

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

Ця модель орієнтована на асиметричну взаємодію влади і суспільства як комунікативної функції маркетингу, при цьому під «Маркетингом» розуміється просування впливу на поведінку громадян через відомості, що дозволяють створити сприятливе враження про діяльності державних (муніципальних) структур. Уміння вимірювати громадську думку та нею маніпулювати, багато років вважалося найважливішим показником оцінки діяльності інформаційних служб законодавчої і виконавчої влади. В результаті створювалася ілюзія управління поведінкою громадян (як користувачів офіційного контенту), що здійснювався через вплив на ментальні уявлення та інтерпретації практик функціонування організацій. Це працює як медійно-політичний механізм, який очевидно виробив свій ресурс здійснення ефективного соціального контролю і забезпечення політичного порядку. Іншими словами модель eGov 1.0 є однобічною моделлю, де громадянин є спостерігачем а не учасником. Це була перша модель цифрового урядування, єдиного визначення та схеми роботи цієї моделі науковцями не виведено.

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

мережі Інтернет є:

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

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

Роль держави полягає в забезпеченні відкритих даних, веб-сервісів та платформи як інфраструктури. Найбільш успішними у впровадженні технології «відкритого урядування» e-Gov 2.0 є Австралія, Сполучені Штати Америки, Сполучене Королівство Великої Британії та Північної Ірландії, Нова Зеландія.

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

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

E-Gov 2.0 дозволяє державі:

взаємодіяти із суспільством на тих рівнях, які до того часу були або не доступними, або вкрай ускладненими;

оперативно врахувати думки все зростаючої кількості суб'єктів політичних відносин;

вирішувати політичні та культурні проблеми на оперативному рівні із високим рівнем залучення громадськості;

залучати підприємства та установи всіх рівнів та форм власності у єдині ефективні системи прийняття рішень;

враховувати думку навіть мікрогруп;

оптимізувати систему внутрішніх зв'язків з метою подолання внутрішнього корпоративізму та забюрократизованості процедур тощо.

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

Таблиця 1.1 – Порівняння базових моделей цифрового урядування

Порівняльна графа	E-Gov 1.0	E-Gov 2.0
Політика держави та функціонування електронних платформ	Держава в особі державних органів та місцевого самоврядування розробляє електронні платформи, відсутність єдності в діях та комплексності. В основному базується на наданні інформації для отримання тієї чи іншої послуги.	Може розроблятися як за ініціативи держави, так і за ініціативи інших зацікавлених осіб. Переваги полягають у тому що доступ до інформації є більш відкритим, та надає змогу державним органам отримати фідбек від громадян.
Вплив на демократизацію	Одностороння взаємодія уряду до громадян та бізнесу.	Взаємодія є двосторонньою, громадяни мають можливість залишити фідбек.

Продовження табл 1.1

1	2	3
Створення електронної платформи	Платформа створюється державою і всі права на неї та код є її власністю.	Платформа може створюватись державою і не тільки, основа полягає у відкритому коді до, якого має доступ будь-який громадянин, тобто в процесі розробки саме громадяни можуть вплинути на створення платформи
Рівень довіри громадян	Високий	Високий
Доступ до вихідного коду	Доступ до коду закритий	Вихідний код є відкритим

Як видно з таблиці 1.1 можна зробити висновок, що модель E-Gov 2.0 є більш відкритою.

Таку модель використовують найрозвиненіші демократичні країни, оскільки вона передбачає доступ громадян до вихідного коду, тобто, будь-яка особа може переглянути вихідний код та систему побудови платформи та внести свої побажання. Це найвищий рівень довіри громадян до уряду та навпаки.

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

В цілісному вигляді ідея трансформації системи державного управління із використанням інструментарію Web 2.0 описується концепцією eGov 2.0. Основною її відмінністю від традиційних підходів до цифрового урядування (eGov 1.0) є те, що в процесі розбудови eGov 1.0 в першу чергу робиться ставка на «комп'ютеризацію» існуючої форми державного управління¹ (такий підхід характерний і для України), у той час як eGov 2.0 спрямований на трансформацію самої системи соціальних взаємодій та внутрішньої логіки державного управління у всіх її проявах. eGov 2.0 дозволяє державі

взаємодіяти із суспільством на тих рівнях, які до того часу були або не доступними, або вкрай ускладненими: оперативно врахувати думки все зростаючої кількості суб'єктів політичних відносин (мікросоціальні групи, організації та окремі громадяни з високим рівнем суспільної довіри), залучення підприємств та установ всіх рівнів та форм власності у єдині ефективні системи прийняття рішень, вирішувати політичні та культурні проблеми на оперативному рівні із високим рівнем залучення громадськості, враховувати думку навіть мікрогруп, оптимізувати систему внутрішніх зв'язків з метою подолання внутрішнього корпоративізму та забюрократизованості процедур (на рівні окремих державних інституцій) тощо [16].

На сьогодні реалізація моделі E-Gov 2.0 здійснюється за такими принципами:

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

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

- Рівень базових сервісів, який в свою чергу складається з трьох груп компонентів:
 - Забезпечення взаємодії (протоколи і формати даних, взаємодія систем);
 - Базові реєстри (надійне зберігання базових одиниць інформації, даних про фізичних та юридичних осіб, різних організаціях, виданих ліцензіях і ін.)
 - Зовнішні сервіси (наприклад, запити на отримання даних від фізичних осіб, онлайн-послуги фінансових установ, електронні виписки з реєстрів).
- Рівень безпечного обміну даними. Основні функції даного рівня:

забезпечення контролю доступу до інформації базових реєстрів, безпечний обмін даними, реалізація процедур доступу, шифрування даних, ведення журналів.

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

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

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

Методологія EIF, що відрізняється системністю і високорівневим викладом, з одного боку полегшує завдання проектування цифрового уряду, охоплюючи найбільш важливі аспекти і напрямки, з іншого – надає широку свободу вибору засобів і методів як для планування, так і для реалізації цифрового уряду.

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

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

приділяється такими принципами:

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

Структурно SGEA розбивається на 4 еталонні моделі:

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

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

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

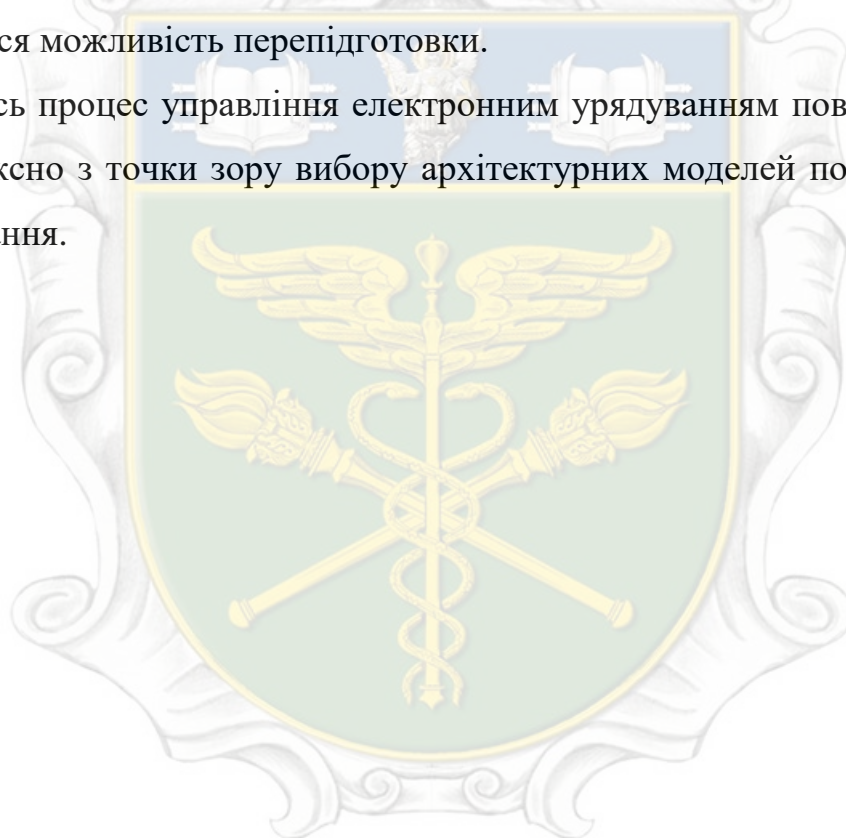
Третя модель участі є остаточною і найбільш інтерактивною з трьох основних моделей участі між урядом і громадянами. На відміну від двох інших, модель участі прагне до горизонтального і багатоконфесійного спрямованого потоку інформації, який створює кібер суспільство, що в свою чергу може бути

більш ефективним для широкої публіки. Ця модель стає актуальною, коли загальний доступ і широке використання технології стали частиною норми з точки зору взаємодії між урядом і громадянами.

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

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

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



РОЗДІЛ 2

СПЕЦИФІКА ЦИФРОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ВЗАЄМОДІЇ МІЖ ОРГАНАМИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В СФЕРІ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ

2.1. Характеристика ЦНАП Тульчинської районної Державної адміністрації Вінницької області

Виходячи з досвіду практичного застосування інформаційного забезпечення в центрах надання адміністративних послуг (ЦНАП), найбільш поширеними інформаційно-комунікаційними системами є:

1) електронні системи черг. Ці системи можуть використовуватися як в поєднанні з автономними інформаційними терміналами. Ринок розробників систем електронної черги в Україні досить широко представлений, зокрема такими розробниками, як: Servibel, «QSystems», «Touch.ua», «Лист», «Апертум», «EWQ» та ін.

2) системи цифрового документообігу та обліку адміністративних послуг. На сьогоднішній день серед ЦНАП України найбільш поширені такі системи: «Галерея послуг», «АСКОД. Адміністративні послуги»;

3) системи відеонагляду;

4) системи запису розмов адміністраторів та суб'єктів звернення при наданні адміністративних послуг;

5) системи оцінки якості адміністративних послуг;

6) системи інтеграції фронт- і бек-офісів.

Забезпечення ЦНАПів України інформаційними технологіями представлено на рисунку 2.1.

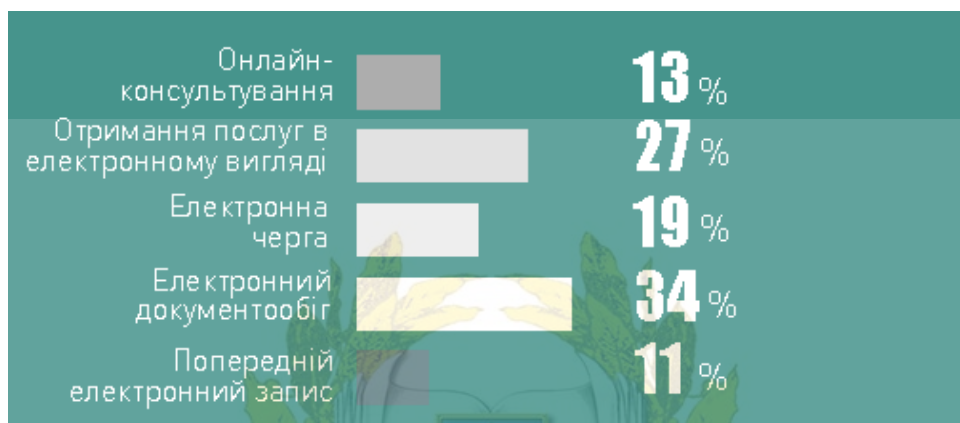


Рисунок 2.1 – Технічне забезпечення ЦНАПів [25]

В Україні рівень використання електронних адміністративних послуг населенням досить низький. Причиною цього є, перш за все, недостатня робота органів влади в цьому напрямку. Розглянемо цю ситуацію на прикладі органів публічного управління Тульчинської районної Державної адміністрації Вінницької області. Розпочнімо з загальної інформації.

Тульчинський район утворено 30 липня 1930 року. Сьогодні до Тульчинського району входять дев'ять територіальних громад:

- Тульчинська міська громада; Брацлавська селищна громада; Вапнярська селищна громада; Піщанська селищна громада; Томашпільська селищна громада; - Шпиківська селищна громада; Городківська сільська громада; Студенянська сільська громада.

Станом на кінець 2021 року до загального фонду районного бюджету району надійшло 2624,0 тис. грн., в т.ч. без врахування трансфертів 232,1 тис. грн., що становить 53,9% до затверджених показників.

Таблиця 2.1 – Формування доходної частини бюджету Тульчинського району

Найменування	Річний план	Уточнений річний план	Уточнений план на період	Фактич. надійшло	Відхилення	
					(+/-)	%
Податок на прибуток підприємств комунальної власності	13000	13000	10000	5861	-4139	58.61

Продовження табл 2.1

1	2	3	4	5	6	7
Частина чистого прибутку КП, що вилучається до місцевого бюджету	7500	7500	5000	2430	-2569	48.61
Кошти гарантійного та реєстраційного внесків,	0,00	0,00	0,00	1800	1800	0.00
Адміністративний збір за проведення державної реєстрації	87200	87200	64800	43409	-21391	66.99
Плата за надання інших адміністративних послуг	0,00	0,00	0,00	43146	43146	0.00
Адміністративний збір за державну реєстрацію речових прав	393500	393500	312000	760	-311240	0.24
Плата за скорочення термінів надання послуг у сфері державної реєстрації речових прав на нерухоме майно та їх	1000	1000	900	0,00	-900	0.00
Надходження від орендної плати за користування майновим комплексом	44800	44800	33900	83110	49210	245.16
Інші надходження	5000	5000	3600	51545	47945	1431
Інші субвенції з місцевого бюджету	660500	923389	702787	702787	0,00	100
Субвенція з місцевого бюджету	1950000	1689183	1689183	1689183	0,00	100
Усього (без врахування трансфертів)	552000	552000	430200	232063	-198136	53
Усього	3162500	3164572	2822170	2624033	-198136	92

Основним джерелом доходів загального фонду районного бюджету є надходження від орендної плати за користування цілісним майновим комплексом та іншим майном, що перебуває в комунальній власності – 83,1 тис.грн., адміністративний збір за державну реєстрацію речових прав та їх обтяжень, що здійснюється районними державними адміністраціями – 85,6 тис.грн., інші надходження – 51,5 тис.грн.

За січень-вересень 2021року по районному бюджету профінансовано планові видатки в сумі 5953,7 тис. грн. В повному обсязі забезпечено фінансування заробітної плати з нарахуваннями, розрахунків за спожиті енергоносії, інші видатки. Прострочена кредиторська заборгованість відсутня.

За рахунок районного бюджету проведено такі видатки: утримання районної ради – 4081,2 тис. грн., фінансування ліквідаційної комісії по територіальному центру – 136,8 тис.грн., утримання сектору культури на період передачі до територіальної громади – 672,0 тис.грн., фінансування районних програм – 276,9тис.грн. За рахунок субвенцій проводились видатки на забезпечення хворих на цукровий діабет інсуліном – 1621,4 тис.грн., пільги по управлінню соціального захисту – 695,0 тис.грн., (дод.А).

З районного бюджету передано субвенцію до обласного бюджету в сумі 3000 тис.грн. для співфінансування проведення реконструкції відділення екстреної (невідкладної) медичної допомоги у відповідності до проектно-кошторисної документації по об'єкту «Реконструкція приміщень відділення невідкладної (екстреної) медичної допомоги (приймального відділення) І поверху хірургічного корпусу комунального некомерційного підприємства «Тульчинська центральна районна лікарня»; до бюджету Тульчинської міської ради в сумі 771,5 тис.грн. для завершення робіт по реконструкції кисневої рампи та мереж кисню для хірургічного корпусу по забезпеченню лікування пацієнтів, хворих на гостру респіраторну хворобу COVID-19 в КНП «Тульчинська ЦРЛ».

У своїй діяльності Центр надання адміністративних послуг Тульчинської районної Державної адміністрації Вінницької області керується Конституцією України, Законами України «Про місцеве самоврядування в Україні», «Про службу в органах місцевого самоврядування», «Про адміністративні послуги», «Про дозвільну систему у сфері економічної діяльності », іншими законами України, указами і розпорядженнями Президента України, актами Кабінету Міністрів України, іншими нормативними актами органів державної влади і місцевого самоврядування, рішеннями Тульчинської районної Державної адміністрації Вінницької області і її виконавчого комітету, постановами мера і Положенням «Про Центр надання адміністративних послуг та перелік адміністративних послуг».

Перелік адміністративних послуг, які надаються через Центр визначається Тульчинською міською радою наведений у Додатку Б.

Основні функції Центру надання адміністративних послуг:

- надання суб'єктам звернення вичерпної інформації про вимоги та процедури надання адміністративних послуг;
- отримання від суб'єктів звернення документів, необхідних для надання адміністративних послуг, здійснення їх реєстрації та подання документів (їх копій) до відповідних органів державного управління чи місцевого самоврядування, що надають адміністративні послуги;
- видача або забезпечення передачі результатів адміністративних послуг (у тому числі рішення про відмову в поданні заявки суб'єктом звернення), повідомлень про можливість отримання адміністративних послуг, виданих адміністративними службами через системи цифрового або поштового зв'язку;
- організація надання адміністративних послуг суб'єктам надання послуг;
- здійснювати контроль за дотриманням суб'єктами надання адміністративних послуг під час розгляду справи і прийняття рішення;
- надання адміністративних послуг у випадках, передбачених законодавством;
- складання протоколів про адміністративні правопорушення у випадках, передбачених законом.

Центр розподіляється на фронт-офіс та бек-офіс.

Фронт-офіс отримує, інформує та обслуговує суб'єктів звернення.

Суб'єкти звернення мають легкий доступ до цієї частини ЦНАП.

Фронт-офіс включає в себе:

- сектор прийому;
- інформаційний сектор;
- сектор очікування;
- сектор обслуговування [31].

Фронт-офіс розташований на першому поверсі будівлі.

Бек-офіс призначений виключно для обробки документів, пошти, надання консультацій та попереднього запису заявки адміністраторами за допомогою телекомунікацій (телефоном, електронною поштою, іншими засобами зв'язку).

2.2. Характеристика проблем цифрової взаємодії Тульчинської районної Державної адміністрації Вінницької області

Згідно Методики моніторингу якості надання адміністративних послуг [31] передбачається оцінка інформаційного забезпечення адміністративних послуг:

- наявність веб-сайту чи веб-сторінки відділу освіти. У відділу освіти м. Тульчин немає окремого сайту, але є окрема веб-сторінка на сайті Тульчинської районної Державної адміністрації Вінницької області: <https://tulchin-rda.gov.ua/> наявність достовірної й чіткої інформації щодо режиму роботи відділу освіти, його місцезнаходження, довідкового телефону (телефонів), факсу й електронної пошти, доїзду.

На сторінці відділу освіти є режим роботи, його місцезнаходження, склад персоналу та основні документи, що регламентують діяльність .

- повний перелік послуг та інформаційних карток на кожен послугу. Перелік адміністративних послуг, які надаються Тульчинської районної Державної адміністрації Вінницької області викладений у вкладеному файлі, що не зовсім зручно.
- зручність пошуку і розташування матеріалів. Сторінку відділу освіти знайти важко на сайті Міської ради.
- стрічка новин про новації у Тульчинської районної Державної адміністрації, законодавстві. Новини на сторінці відсутні, однак є перелік та можливість завантаження законодавчих актів, що регламентують діяльність Тульчинської районної Державної адміністрації.
- можливості у заявника контролю руху справи. Така можливість відсутня.

Тульчинський ЦНАП надає 7 послуг в електронному вигляді через платформу <https://igov.org.ua/>.

Наступні послуги тепер доступні онлайн:

- запис на особистий прийом до адміністрації міста
- реєстрація за місцем проживання
- зняття з реєстрації за місцем проживання
- реєстрація місця проживання дитини до 14 років
- зняття з реєстрації місця проживання дитини до 14 років
- позбавлення людини місця проживання в зв'язку зі смертю
- отримання ID-картки / реєстрація місця проживання [30].

Щоб замовити послугу, необхідно пройти аутентифікацію за допомогою банківської картки або цифрового підпису. Після авторизації - заповнити та надіслати заявку на обрану послугу.

У Тульчинської районної Державної адміністрації є власна сторінка у Facebook, де висвітлюються основні новини та виконавчих органів.

У ЦНАП Тульчинської районної Державної адміністрації відсутня автоматизована система керування чергою. Виходячи з відносно невеликої кількості відвідувачів в день (123 послуги), потреби у встановленні такої системи немає. Можливість здійснити попередній запис шляхом електронної реєстрації через веб-сторінку на веб-сайті міськради відсутня.

Як передбачено в законі «Про адміністративні послуги» Тульчинський відділ освіти оснащений відповідними інформаційними стендами. Інформаційні стенди і містять інформацію про:

- назву відділу, його місцезнаходження, телефонних номерів для допомоги, факсу, електронної пошти;
- графік роботи;
- список адміністративних послуг, що надаються через відділ освіти та відповідних інформаційних карток адміністративних послуг;
- умови адміністративного обслуговування;
- анкети та інші документи, необхідні для подачі заявки на адміністративні послуги, а також зразки їх заповнення;
- реквізити платежу для оплати платних адміністративних послуг;
- супутні послуги;

- прізвище, ім'я, по батькові керівника відділу, контактні телефони, адреси електронної пошти;
- Положення про відділ освіти.

У ЦНАПі присутні інформаційні та технологічні картки для всіх адміністративних послуг, що надаються через Центр. Зміст цих документів відповідає вимогам, передбаченим законодавством.

Інформаційні стенди розташовані в інформаційному секторі, що містять актуальну, вичерпну інформацію, необхідну для отримання адміністративних послуг.

Інформаційний сектор обладнаний столами, стільцями, телефонами, канцелярськими товарами для заповнення заяв, необхідних для подачі необхідних документів.

Взаємодія органів влади відбувається шляхом: передачі документів в паперовому вигляді. Наявний доступ до інформаційних баз даних органів влади, які надають послуги через ЦНАП.

Для надання максимально широкого переліку адміністративних послуг ЦНАП підключений до:

- Державного реєстру міграційної служби;
- Єдиного державного реєстру фізичних осіб та ведення реєстру територіальної громади.

Основні проблеми цифрового забезпечення органів влади Тульчинської районної Державної адміністрації Вінницької області:

- відсутність окремого веб-сайту;
- немає можливості у заявника контролю руху справи;
- відсутня автоматизована система керування чергою;
- ЦНАП не підключений до основних державних реєстрів;
- не має цифрового документообігу між фронт- та бек-офісом.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ ПОКРАЩЕННЯ ЦИФРОВОЇ ВЗАЄМОДІЄ ОРГАНІВ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ

3.1 Обґрунтування принципів побудови електронних взаємодій та напрямів підвищення результативності системи надання адміністративних послуг в органами публічної влади м. Тульчин

Електронні взаємодії передбачають обмін структурованою інформацією між Суб'єктами електронної взаємодії. Для реалізації електронних взаємодій: 1) обидва Суб'єкти електронної взаємодії повинні мати зареєстровані підсистеми; 2) обидва Суб'єкти електронної взаємодії повинні мати імпортовані сертифікати підписання;

3) один із Суб'єктів електронної взаємодії повинен створити вебсервіс, опублікувати його через власну підсистему та надати права доступу підсистемі другого Суб'єкта електронної взаємодії;

4) другий Суб'єкт електронної взаємодії повинен розробити вебклієнт відповідно до специфікації опублікованого вебсервісу. Паролі до ключів сертифікатів печатки Суб'єкта електронної взаємодії вводяться через вебінтерфейс відповідальною особою Суб'єкта електронної взаємодії та не повинні передаватися співробітникам та іншим третім особам.

Взаємодія Учасників та Суб'єктів електронної взаємодії із Адміністратором здійснюється шляхом:

1. Відповідальні особи Учасників або Суб'єктів електронної взаємодії у телефонному режимі звертаються до Адміністратора з запитом на надання консультацій, зокрема щодо з усунення збоїв, вирішення проблемних питань та/або виконання налаштувань;

2. Адміністратор надає консультаційну технічну підтримку Учасникам та Суб'єктам електронної взаємодії з 08:30 до 17:00 у робочі дні.

3. Учасники можуть подавати заявки на технічне обслуговування

засобами Інструменту подачі заявок у режимі 24x7. Адміністратор виконує обробку поданих заявок згідно строків відведених під виконання кожного із типів заявок.

4. Робочий час для обробки Адміністратором електронних заявок на обслуговування від Учасників – 8 робочих годин у період з 08:30 до 17:00 у робочі дні.

Одним з шляхів підвищення ефективності інформаційного забезпечення органів публічної влади є впровадження цифрового документообігу між фронт- та бек- офісом. Надання електронних послуг передбачає автоматизацію як фронт-офісу, так і бек-офісу. Якщо електронні інструменти створюються для громадян через відповідні веб-ресурси (цифровий фронт-офіс), то електронні запити і запити від громадян слід направляти в бек-офіс влади для подальшої обробки цих запитів. Взаємодія між органами місцевого самоврядування та їх виконавчими органами, комунальними підприємствами в бек-офісі повинно бути організовано в електронному форматі. Тому ще раз постає потреба введення цифрового документообігу в Тульчинській державній районній державній адміністрації та відділу освіти, зокрема.

Найбільш розповсюдженими системами цифрового документообігу в органах виконавчої влади України є: «Megapolis. Документообіг», «АСКОД», ОПТИМА- WorkFlow, «Док Проф», «MasterDOC» Порівняльний аналіз цих електронних систем представлений у таблиці 3.1.

Таблиця 3.1 – Порівняльний аналіз систем ведення цифрового документообігу [36]

Параметри	Megapolis. Документ ообіг	АСКОД	ОПТИМА- WorkFlow	Док Проф	MasterDOC
Ціна, тис.грн	2 359	199	1 550	400	299,9
Організація архівного зберігання документів	1	1	1	1	1
Підготовка проектів документів	1	0	0	0	0
Наявність інструкції для співробітників організації	1	0	0,5	0	0
Автоматизація уніфікованих технологічних процедур діловодства	0	1	1	0	1

Продовження табл.3.1

1	2	3	4	5	6
Автоматизація процесів опрацювання звернень громадян	0	1	1	1	0
Підтримка версій документів	0	1	0	1	1
Застосування цифрового цифрового підпису	0,5	1	0	1	0
Застосування технології штрих-кодування документів	0	1	0	1	1
Колективна робота з документами	0		1	1	1
Розмежування прав доступу	0		1	0	1
Ідентифікація користувачів	1	1	1	1	0
Можливість індивідуального налаштування інтерфейсу користувача	1	1	0	0	0
Опис маршрутів проходження документів	0	1	0	0,5	0
Можливості інтеграції та інформаційної взаємодії з іншими автоматизованими системами	0	1	0	1	0
Реєстрація документів	1	1	1	1	1

Порівняння електронних систем документообігу здійснено кількісно. Для характеристики була використана наступна рейтингова система: - 0 балів - можливість не була реалізована; - 0,5 бала - неповна реалізація можливості (або за допомогою додаткового програмного забезпечення); - 1 бал - можливість повністю реалізована .

Провівши порівняльний аналіз систем цифрового документообігу і визначивши всі «+» і «-» кожного з них, зупинимо свою увагу на систему цифрового документообігу АСКОД.

Система цифрового документообігу АСКОД вже давно використовується в Адміністрації Президента України, НБУ (в процесі впровадження нової версії АСКОД), Міністерстві оборони України, Генеральному штабі Збройних сил України (в процесі реалізації), АТ «Райффайзен Банк Аваль» та інших організаціях (рис.3.1). Інтерфейс системи АСКОД дозволяє територіально віддалених і мобільним адміністраторам отримувати доступ до центральної бази даних для виконання всіх необхідних кроків в процесах робочого процесу, включаючи підтримку їх власного локального робочого процесу, відповідно до

наданих прав і повноважень.



Рисунок 3.1 – Можливості роботи на платформі АСКОД [36]

Користувачі можуть отримати доступ до системи АСКОД через WEB-доступ через різні браузері: Mozilla FireFox, Google Chrome, Internet Explorer, Safari, Opera [38]. Схема розгортання системи цифрового документообігу показана на рисунку 3.2.

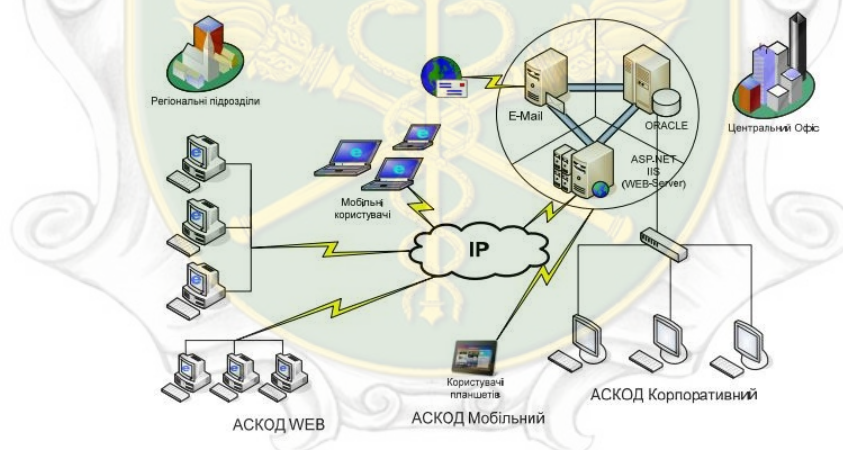


Рисунок 3.1 – Схема розгортання системи цифрового документообігу АСКОД [38]

Система дозволяє отримувати доступ як з Центрального офісу, так і з

мобільних пристроїв, що дозволяє входити в систему навіть адміністраторам з віддаленої точки доступу.

За допомогою цифрового доступу відбувається сканування документів у адміністратора, всі дані зберігаються на сервері. У разі повторного звернення суб'єкта звернення дані вже не потрібно сканувати, а тільки перевірити, що знижує тривалість надання адміністративної послуги. Цифровий документообіг передбачає підпис керівника або погодження іншої посадової особи, там де це потрібно. Документи автоматично потрапляють у бек-офіс. І після опрацювання повертаються до бек-офісу. Це значно скорочує тривалість надання послуги, так як зараз адміністратори самостійно відносять документи до виконавчих органів. Схема надання послуг за допомогою системи цифрового документообігу представлена на рисунку 3.3 [38].

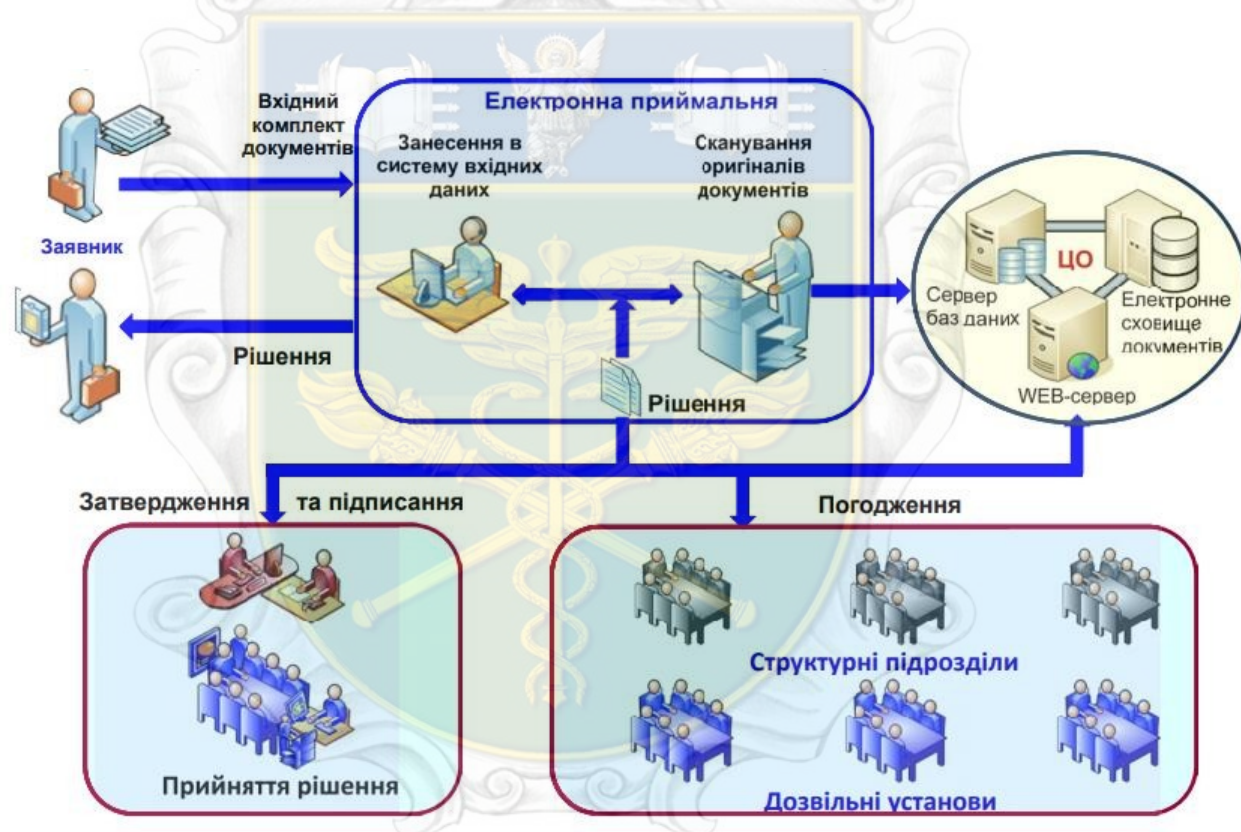


Рисунок 3.2 Схема погодження адміністративних послуг Розрахуємо вартість впровадження системи АСКОД [38]

В таблиці 3.2 наведені технічні умови до устаткування для забезпечення

системи АСКОД.

Таблиця 3.2 – Технічні умови для встановлення системи АСКОД [40]

Технічне забезпечення	Апаратні вимоги
Сервер баз даних	CPU: 2-х процесорний Intel XEON; 2-х ядерний AMD Athlon X2 3000+, або 2-х процесорний AMD Opteron RAM: 8 Gb HDD: від 500 Gb рекомендується RAID
Сервер додатків (WEB-сервер)	CPU: 2-х процесорний Intel XEON й вище; AMD Athlon 64 3000+ RAM: 4 – 8 Gb HDD: від 500 Gb рекомендується RAID
Робочі місця користувачів	CPU: Pentium III 700 Mhz; AMD Duron 800 Mhz RAM: 512 Mb HDD: від 20 Gb Монітор: 17" OS: Windows 2000 й вище

Визначимо капітальні витрати впровадження системи АСКОД для ЦНАП, в якому працюють 11 адміністраторів (таблиця 3.3).

Таблиця 3.3 – Капітальні витрати на впровадження системи АСКОД [40]

Витрати	Сума
Програма Аскольд	28 000
Хмарне сховище	28 000
Послуги по встановленню ПО	2 800
Ціна серверу	$2100 \cdot 11 = 23\ 100$
Послуги по навчанню персоналу	16 000
Разом:	97 900

Варто запровадити програму навчання інформаційних технологій для співробітників органів місцевого самоврядування, яка буде включати:

- участь в спеціалізованих заходах, що проводяться регіональним центром з навчання та кваліфікації державних службовців і посадових осіб органів місцевого самоврядування;
- періодичні тренінги та тренінги на робочому місці («коучинг»), що проводяться практикуючими фахівцями - найбільш кваліфікованими і компетентними ІТ-фахівцями місцевого органу влади. Професійні зустрічі повинні бути частиною функціонування місцевого органу влади;
- ознайомчі практичні візити до місцевих органів влади, які успішно впровадили ІТ-рішення;

- участь в різних семінарах, тренінгах, конференціях, вебінарах, онлайн-тренінгах, інших навчальних заходах, які проводитимуться в рамках різних проєктів, програм міжнародної технічної допомоги і т. ін.;
- самостійна підготовка.

Основними областями навчання для органів місцевого самоврядування можуть бути, наприклад, «комп'ютерна грамотність», «мережевий етикет», «цифровий уряд», «електронна демократія» і т. ін.

Окрім капітальних витрат існують ще поточні витрати використання системи цифрового документообігу. Це витрати на техпідтримку, заробітну плату системного адміністратора та сплату використання хмарного сховища.

Таблиця 3.4 – Поточні витрати на впровадження системи цифрового документообігу [40]

Витрати	Сума
Техпідтримка (15% вартості продукту)	97 900*0,15= 14 685
Заробітна плата системного адміністратора	10 000*12=120 000
Сплата за хмарне сховище	8 000
Разом	142 685

Річні витрати на впровадження системи документообігу розрахуємо за формулою [40]:

$$B = C + K \cdot E_n = 142\,685 + 97\,900 \cdot 0,15 = 157\,370 \text{ грн.} \quad (3.1)$$

Основні результати впровадження цифрового документообігу:

- підвищення продуктивності роботи ЦНАП;
- скорочення витрат і мінімізація ризиків;
 - прискорення роботи через економію часу на транспортування документів;
 - економія часу на реєстрацію звернень та підготовку результату послуги з використанням цифрового документообігу;
 - впорядкування роботи з документами (прискорити їх пошук, створивши єдиний інформаційний простір збору, накопичення, аналізу всіх

видів інформації).

- підвищення якості роботи ЦНАП. Згідно зі статистикою, 15% паперових документів губляться, а на їх пошук співробітники витрачають близько 30% свого часу.

Основні ефекти представлені в таблиці 3.5

Таблиця 3.5 – Ефекти після впровадження цифрового документообігу [40]

Показник	Економія
Економія робочого часу адміністратора ЦНАП на день	до 1 год
Скорочення кількості візитів в офіс для вирішення проблеми громадян	до 1-2
Зростання рівня компетентності адміністраторів ЦНАП	на 6%
Збільшення кількості громадян, що звертаються до ЦНАПу	на 30%

Беручи до уваги практичний досвід впровадження цифрового документообігу в органах виконавчої влади та місцевого самоврядування для Тульчинського ЦНАП можливі етапи організації цього процесу представлені на рисунку 3.3.



Рисунок 3.3 – Етапи впровадження цифрового документообігу [40]

Організація впровадження системи може бути забезпечена такими заходами:

1. придбання техніки (в тому числі високошвидкісних сканерів, ручних

сканерів для швидкого введення інформації) для персоналу.

2. Купівля серверного обладнання, систем зберігання або хмарної технології.
3. Установка системного програмного забезпечення.
4. Навчання ІТ-персоналу.
5. Аналіз і опис процесів управління, налагодження цих процесів. Цей етапе надзвичайно важливим, основним в подальшій правильній організації впровадження системи.
6. Навчання адміністраторів, підключення їх до системи.
7. Введення в експлуатацію системи (перш за все організація реєстрації документів і обміну документами між установами регіону).
8. Навчання інших співробітників і їх підключення до системи:
 - введення вхідних документів;
 - організація підготовки вихідних документів;
 - формування підсистем збору інформації.
9. Організація комплексної системи захисту інформації.
10. Введення в експлуатацію системи цифрового документообігу.

3.2 Впровадження цифрової взаємодії за допомогою аутсорсингу та краудсорсингу

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

Серед ІТ компаній майже третина використовують аутсорсинг не тільки

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

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

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

- аутсорсинг дозволяє зекономити на обслуговуванні та створенні бізнес-процесів;

- можна зосередитись на основних завданнях таких як повна зміна системи функціонування послуг, популяризації порталу а також навчанні працівників та користувачів;

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

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

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

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

взагалі не виконати його;

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

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

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

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

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

межами землі.

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

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

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

Окрім застосування аутсорсингу, цілком можливе використання краудсорсингу до цифрової взаємодії органів публічного управління. Виходячи з загального твердження що краудсорсинг це передача певних виробничих функцій невизначеному колу осіб. На відміну від аутсорсингу, де передається процес розробки повністю в руки сторонній компанії краудсорсинг передбачає те, що усю необхідну роботу роблять неоплачувані або малооплачувані фахівці, які витрачають свій вільний час на створення контенту, розв'язання проблем або розробок. В сфері інформаційних технологій та мережі Інтернет використання краудсорсингу є не новим, найбільш поширеним проектом краудсорсингу і найбільш відомим є платформа Wikipedia, над якою працюють люди з усього світу.

Краудсорсинг – це, по суті, насичене Інтернет-середовище, генеруюча

висока напруга від сотень незнайомих один одному людей з діаметрально протилежними поглядами та характерами, які є самовмотивованими та об'єднаними інтересом до поставленої проблеми, тобто іншими словами краудсорсинг це відкрита платформа для ентузіастів та тих, які готові застосувати свої знання на благо іншим.

Полегшення доступу до інформації завдяки розвитку технологій і Інтернету створило практично необмежені можливості для використання

«мудрості» і «креативності» громадян, проте це не є основною причиною використання даної технології. Зосереджуючи свою увагу на впровадженні цифрового урядування перевагами використання краудсорсингу є:

відсутність необхідності оплати за виконання певних завдань, тобто виконавці здійснюють свою діяльність виключно на добровільних засадах та ініціативі, це значно скорочує витрати;

використання досвіду людей, які залучені до проекту на засадах краудсорсингу;

новий погляд на проект, люди які працюють на засадах краудсорсингу можуть принести в проект новий погляд та допомогти з розв'язанням проблем, які раніше були не можливими.

По факту краудсорсинг це використання здібностей громадян на добровільних засадах, він дозволяє беззаперечно допомогти у розробці цифрового урядування, яке робить саме для громадян і хто як не громадяни можуть його покращити. Проте окрім очевидних переваг використання краудсорсингу є ряд недоліків у цьому процесі:

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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



ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Підводячи підсумки дослідження, ми прийшли до наступних висновків.

1. В Україні, незважаючи на складну політичну та економічну ситуацію, органи місцевого самоврядування використовують нові інструменти цифрового урядування, але швидкість їх впровадження повільна. Деякі органи місцевого самоврядування не мають повної системи цифрового документообігу, а використовують тільки її елементи. Попит на електронні адміністративні послуги випереджають їх пропозицію, що уповільнює розвитокостанніх. Сайти органів місцевого самоврядування повинні виконувати безліч функцій, але вони орієнтовані на контент і зворотний зв'язок, а не на комфорт споживачів.

2. Щоб покращити цифрову взаємодію органи публічного управління повинні зробити ряд кроків, в тому числі:

- просування адреси сайту, прив'язка офіційного сайту до провідних пошукових систем, залучення користувачів до заповнення сайту,
- підвищення кваліфікації співробітників, що використовують електронні засоби;
- фінансові обмеження на покупку телекомунікаційного обладнання і програмного забезпечення, а також утримання висококваліфікованих ІТ-фахівців в органах місцевого самоврядування можуть бути усунені шляхом залучення ресурсів з міжнародних проектів;
- розвиток цифрового уряду в Україні могло б відбуватися більш впорядковано і динамічніше, якби існував координаційний центр, який розробив би стратегію його розвитку і оцінив би статус цифрового уряду в країні;
- необхідно поліпшити нормативно-правову підтримку цифрового уряду в Україні шляхом розробки стандартного переліку інформації, яка підлягає оприлюдненню; уніфікувати вимоги до сайтів органів виконавчої влади та

місцевого самоврядування;

- ввести обов'язкові стандарти якості для надання послуг в ЦНАП;
- підключити до системи електронної взаємодії державних електронних інформаційних ресурсів і системі органів місцевого самоврядування.

3. В практичній частині кваліфікаційної роботи було оцінене цифрову взаємодію Тульчинської районної Державної адміністрації Вінницької області та виявлені наступні проблеми:

- відсутність окремого веб-сайту ЦНАПі та відділу освіти, зокрема;
- немає можливості у заявника контролю руху справи;
- відсутня автоматизована система керування чергою;
- органи публічного управління не підключені до основних державних реєстрів;
- не має цифрового документообігу між фронт- та бек-офісом.

4. Налагодження бізнес-процесів в органах публічної влади характеризується в Тульчинському районі слабо розвинутими каналами зв'язку різних державних органів між собою. Допомогти їх розвитку могло б запровадження єдиної системи цифрового документообігу, яка могла б з'єднати всі державні органи між собою та повністю забрати необхідність використання паперових носії інформації. Проте, навіть якщо запровадження такої системи є ускладненим, можна налагодити інші шляхи комунікації, які б скороти час збору інформації та опрацювання звернень від громадян.

5. Одним з шляхів підвищення ефективності інформаційного забезпечення є впровадження цифрового документообігу між фронт- та бек-офісом. Ще одним рішенням підвищення якості надання адміністративних послуг є запровадження електронних послуг. Надання електронних послуг передбачає автоматизацію як фронт-офісу, так і бек-офісу. В роботі були порівняні основні програмні продукти впровадження цифрового документообігу та обрано систему АСКОД для запровадження. Капітальні витрати на впровадження системи Аскольд складають 97 900 грн. Поточні витрати на впровадження системи цифрового документообігу складають 142 685 грн. Річні витрати на

запровадження цієї системи 157 370 грн. Однак ці витрати принесуть гарний соціальний ефект: до 1 години економії робочого часу адміністратора ЦНАП на день, скорочення кількості візитів в офіс для вирішення проблеми громадян до 1-2 днів, зростання рівня компетентності адміністраторів на 6%, збільшення кількості громадян, що звертаються до ЦНАПу на 30%.

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

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

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Про доступ до публічної інформації. Закон України. *ВВР України*. 2011. № 32. С. 314. 10
2. Про Національну програму інформатизації. Закон України. URL: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show>.
3. Про адміністративні послуги. Закон України. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/5203-17>
4. Концепція розвитку цифрового урядування в Україні: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 13.12.2010 №2250-р [Цифровий ресурс]. URL: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show>
5. Балабанова Л.В. Информационное обеспечение обоснования управленческих решений в условиях маркетинговой ориентации предприятия : Моногр. Донецк, 2001. 143 с
6. Баранов О. Цифровий уряд в Україні? Буде! Коли? *Дзеркало тижня*. 2018. № 1 (376). 5–18 січня. – URL : <http://www.zerkalonedeli.com>
7. Дубас О.П. Електронна демократія: сутність і перспективи розвитку в Україні . URL : <http://www.nbu.gov.ua>.
8. Галамба Т.С. Порівняльний аналіз практичного функціонування механізму реалізації права громадян на доступ до публічної інформації. Національне законодавство та законодавство ЄС 31.01.2019. URL : <https://www.zakjust.gov.ua/yurydychni-konsultatsii/1973-porivnialnyi-analiz-praktychnoho-funktsionuvannia-mekhanizmu-realizatsii-prava-hromadian-na-dostup-do-publichnoi-informatsii-natsionalne-zakonodavstvo-ta-zakonodavstvo-yes-31012019>.
9. Ганцюк Т.Д. Елементний склад комплексного механізму інформаційно- аналітичного забезпечення державного управління. *Держава та регіони. Серія: Державне управління*. 2018. №1(60). С. 43–49
10. Андреева О.М. Електронне урядування в США: GOV 2.0 . - URL: http://journals.iir.kiev.ua/index.php/pol_n/article/view/2523/2251.
11. Архипова Є.О. Дмитренко Н.О. Досвід впровадження цифрового

урядування в Естонії та його імплементація в Україні. *Молодий вчений*. 2015. №11(26). С.148-152.

12. Беліков О. Аутсорсинг як делегування функцій управління. URL: <http://www.justinian.com.ua/article.php?id=2735>.

13. Бондар І.Г. Електронне урядування як механізм реалізації принципу демократизму в Україні. URL: http://www.legalactivity.com.ua/index.php?option=com_content&view=article&id=1102%3A141115-23&catid=136%3A2-1215&Itemid=168&lang=ru.

14. Гануцишин С. теоретико-методологічні аспекти застосування краудсорсингу та краудфандингу в практиці публічного адміністрування. URL: http://www.lvivacademy.com/vidavnitstvo_1/edu_43/fail/12.pdf.

15. Демкова М. Електронне урядування – запорука прозорості та ефективності влади. *Юридичний журнал*. 2017. № 3 (57). С. 124–126.

16. Джига Т.В. Сучасний стан, проблеми і перспективи розвитку в Україні електронних адміністративних послуг. URL: <http://www.niss.gov.ua/articles/1716/>.

17. Діяльність Державного агентства з питань цифрового урядування України. URL: <http://dknii.gov.ua/content/elektronne-uryaduvannya>.

18. Дубов Д.В. Основи цифрового урядування : навч. посіб. К : Центр навчальної літератури, 2018. 176 с.

19. Дубов Д.В., Дубова С.В. Порівняльна характеристика моделей еурядування в контексті актуалізації використання технологій веб 2.0 у системі державного управління. URL: <http://www.e-gov.in.ua/idata/files/140612-122044-6655.pdf>.

20. Баранов О.А. Електронне урядування в Україні: аналіз та рекомендації. Результати дослідження. К : ТОВ «Поліграфі-Плюс», 2017. 254 с.

21. Європейські моделі цифрового урядування для України: збірка документів, програма розвитку ООН в Україні. 2020р. URL : <http://www.nbu.gov.ua>.

22. Єганов В.В. Проблеми та перспективи впровадження системи цифрового урядування у Україні. URL: <http://www.kbuapa.kharkov.ua/e->

book/db/2012-2/doc/1/05.pdf.

23. Єдиний державний портал адміністративних послуг. Офіційний портал. URL: <http://poslugy.gov.ua/>.

24. Іщенко В.М. Міжнародний досвід упровадження цифрового урядування. URL: http://pa.stateandregions.zp.ua/archive/4_2012/5.pdf.

25. Карпенко О. В. Управлінські послуги в Україні: механізми надання органами влади: монографія. Київ : АМУ, 2020. 408 с.

26. Клименко І.В. Технології цифрового урядування. К. : Центр сприяння інституційному розвитку державної служби, 2018. 192 с.

27. Коліушко І.Б. Електронне урядування – шлях до ефективності та прозорості державного управління. *Інформаційне суспільство*. 2021. № 3. С. 138–143;

28. Мельник А.Ф. Механізм реалізації регіональної структурної політики: монографія. Тернопіль : ТНЕУ, 2019. 343 с.

29. Мельник А.Ф. Розвиток регіонів та громад в умовах адміністративно-територіальної реформи: перспективи та загрози. *Вісник ТНЕУ*. 2019. № 4. С. 23-34.

30. Мельник А. Муніципальний менеджмент: підручник. Тернопіль: Матвей, 2018. 363 с.

31. Портал державних послуг «iGov». Офіційний портал. URL: <https://igov.org.ua/>.

32. Риженко О. Стратегічні пріоритети сучасного розвитку цифрового урядування в Україні. *Ефективність державного управління*. 2019. № 43. С. 99-103

33. Серенюк А.О. Комплексний індекс показника готовності до цифрового уряду. URL: <http://www.kbuapa.kharkov.ua/e-book/tpdu/2009-2/doc/3/31.pdf>.

34. Сіпаковська Т.В. Краудсорсинг, як інструмент розвитку бізнесу. URL: <http://sb-keip.kpi.ua/article/view/55512/51702>.

35. Степанов В.Ю. Державна інформаційна політика: концептуальні напрями розвитку на сучасному етапі. *Держава та регіони. Серія: Державне*

управління. 2020. № 1. С. 114–118.

36. Сучасний стан, проблеми і перспективи розвитку в Україні електронних адміністративних послуг: Аналітична записка. *Національний інститут стратегічних досліджень про Президентів України*. 2020. URL: <http://www.niss.gov.ua/articles/1716/>

37. Швереда В. Сучасний стан цифрового урядування в Україні: проблеми та перспективи. URL: <http://www.e-gov.in.ua/idata/files/140612-125515-9859.pdf>.

38. Шкільняк М.М. Теоретичні основи аналізу удосконалення механізму управління державною власністю в сучасних умовах. *Схід*. 2018. №5 (131). С. 57-61.

39. Юлдашев О. Електронне урядування: проблеми та перспективи. *Персонал*. 2017. № 10. С. 42–46.

40. Офіційний сайт Тульчинської районної державної адміністрації. <https://tulchin-rda.gov.ua/>.