

УДК 35.07:004.9

DOI <https://doi.org/10.32782/2786-5681-2024-2.13>

Євгеній КИЄНКО-РОМАНИЮК

аспірант спеціальності «Публічне управління та адміністрування» ступеня вищої освіти «Доктор філософії», Комунальний заклад вищої освіти «Вінницька академія безперервної освіти»

kyuенkoromanуkye@gmail.com

ORCID: 0009-0006-5683-1593

МЕХАНІЗМИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ЕЛЕКТРОННОГО ВРЯДУВАННЯ НА ЗАСАДАХ КЛІЄНТООРІЄНТОВАНОСТІ: ДОСВІД ЄВРОПЕЙСЬКИХ КРАЇН

Анотація. Метою статті є дослідження механізмів публічного управління розвитком електронного урядування на засадах клієнтоорієнтованості, зосереджуючи увагу на досвіді Естонії, Данії та Фінляндії, з метою адаптації успішних практик для України. Досвід цих країн демонструє, що успішна реалізація електронного урядування базується на комплексному підході, який враховує технічні, правові та соціальні аспекти.

Методологія дослідження включає аналіз ключових адміністративних та правових інструментів, що сприяють інтеграції електронних послуг у єдину систему. Зокрема, це стосується створення спеціалізованих органів, відповідальних за координацію та реалізацію політики у сфері електронного урядування, розробки національних стратегій і програм, а також впровадження нормативно-правових актів, які регулюють використання інформаційно-комунікаційних технологій у публічному управлінні.

Наукова новизна роботи полягає в тому, що вперше проведено аналіз європейського досвіду електронного урядування Естонії, Данії та Фінляндії з акцентом на клієнтоорієнтованості в контексті його адаптації для України. Це дозволило виявити основні виклики, з якими стикається Україна на шляху до впровадження клієнтоорієнтованого електронного урядування, такі як низький рівень цифрової грамотності населення, проблеми з кібербезпекою, обмежений доступ до мережі Інтернет в деяких регіонах та недостатня координація між державними органами.

Висновки. Запропоновано шляхи подолання цих викликів, включаючи активізацію освітніх програм з підвищення цифрової грамотності, інвестування в сучасні технології захисту даних, покращення інфраструктури доступу до мережі Інтернет в сільських та віддалених районах, а також створення централізованої системи управління проєктами з електронного урядування. Розширення спектра електронних послуг, розвиток електронної демократії та активне залучення громадян до процесу прийняття рішень є ключовими напрямками для подальшого розвитку. Використання успішного європейського досвіду та адаптація його до українських реалій дозволить створити ефективну систему електронного урядування, що відповідатиме потребам та очікуванням громадян, сприяючи сталому розвитку країни.

Ключові слова: публічне управління, електронне урядування, клієнтоорієнтованість, європейський досвід, адміністративні інструменти.

Ievgenii KYIENKO-ROMANIUK

Postgraduate student, Doctor of Philosophy, Public Higher Educational Establishment “Vinnytsia Academy of Continuing Education”

kyuенkoromanуkye@gmail.com

ORCID: 0009-0006-5683-1593

THE MECHANISMS OF THE PUBLIC ADMINISTRATION OF E-GOVERNANCE DEVELOPMENT ON THE BASIS OF CUSTOMER FOCUS: EXPERIENCE OF EUROPEAN COUNTRIES

Abstract. The aim of the article is to study the mechanisms of public administration for the development of e-governance based on client-oriented principles, focusing on the experiences of several European countries (Estonia, Denmark, and Finland) to adapt successful practices for Ukraine. The experience of these countries demonstrates that the successful implementation of e-governance is based on a comprehensive approach that takes into account technical, legal, and social aspects.

The research methodology includes the analysis of key administrative and legal instruments that facilitate the integration of electronic services into a unified system. In particular, this concerns the creation of specialized bodies responsible for coordinating and implementing e-governance policies, the development of national strategies and programs, and the

implementation of normative legal acts regulating the use of information and communication technologies in public administration.

The scientific novelty of the work lies in the fact that, for the first time, an analysis of the e-governance experience of Estonia, Denmark, and Finland with a focus on client-oriented principles in the context of its adaptation for Ukraine has been conducted. This made it possible to identify the main challenges faced by Ukraine on the path to implementing client-oriented e-governance, such as the low level of digital literacy among the population, cybersecurity issues, limited internet access in some regions, and insufficient coordination between government agencies.

Conclusions. Solutions to these challenges have been proposed, including the activation of educational programs to improve digital literacy, investment in modern data protection technologies, improvement of internet access infrastructure in rural and remote areas, and the creation of a centralized project management system for e-governance. The expansion of the range of electronic services, the development of e-democracy, and the active involvement of citizens in the decision-making process are key areas for further development. Utilizing successful European experiences and adapting them to Ukrainian realities will create an effective e-governance system that meets the needs and expectations of citizens, contributing to the sustainable development of the country.

Key words: public administration, e-governance, client-oriented approach, European experience, administrative tools.

Постановка проблеми. Ефективне функціонування сучасної держави в умовах швидкого розвитку інформаційно-комунікаційних технологій потребує постійного вдосконалення механізмів публічного управління. Електронне врядування стає не лише інструментом покращення адміністративних процесів, а й важливим засобом забезпечення прозорості та доступності державних послуг для громадян. Однак, попри значні інвестиції та зусилля, спрямовані на розвиток е-урядування, багато країн стикаються з проблемами його впровадження та адаптації до реальних потреб користувачів. Недостатня орієнтація на клієнта, слабка інтеграція послуг та недостатній рівень цифрової грамотності населення є основними бар'єрами на шляху до успішного функціонування е-урядування.

Клієнтоорієнтованість є ключовим принципом, який може значно підвищити ефективність електронного врядування. Це поняття передбачає адаптацію послуг публічної влади до потреб громадян, врахування їхніх очікувань та забезпечення максимальної зручності у користуванні цими послугами. У низці країн Європи вже впроваджено ряд успішних практик, спрямованих на підвищення клієнтоорієнтованості у сфері е-урядування. Досвід цих країн демонструє, що орієнтація на потреби користувачів може призвести до підвищення рівня довіри громадян до влади, зменшення бюрократичного навантаження та економії ресурсів. Разом з тим, впровадження клієнтоорієнтованого підходу в е-урядуванні вимагає комплексного підходу та наявності відповідних механізмів публічного управління. Необхідно розробити чіткі адміністративні та правові рамки, які б регулювали процеси надання елек-

тронних послуг, створити інтегровані цифрові платформи, що забезпечать зручний доступ до усіх державних послуг, та впровадити системи зворотного зв'язку з громадянами. Крім того, важливо здійснювати постійний моніторинг та оцінку якості наданих послуг з метою їх подальшого вдосконалення. У зв'язку з цим, дослідження механізмів публічного управління розвитком е-урядування на засадах клієнтоорієнтованості набуває особливої актуальності, особливо в контексті адаптації кращих європейських практик для їх використання в інших країнах, включаючи Україну.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Аналіз проблеми впровадження клієнтоорієнтованого електронного врядування в Європі свідчить про наявність як значних успіхів, так і суттєвих викликів. Зокрема, Естонія, Данія та Фінляндія, демонструють високий рівень розвитку е-врядування, орієнтованого на потреби громадян. В Естонії, наприклад, система X-Road забезпечує інтеграцію всіх державних та приватних електронних сервісів в одну мережу, що дозволяє громадянам отримувати більшість послуг онлайн. В Данії запроваджено ефективну систему NemID, яка дозволяє громадянам та підприємствам здійснювати всі транзакції з державними органами за допомогою єдиного цифрового ідентифікатора. Фінляндія активно використовує цифрові платформи для забезпечення доступу до державних послуг, зокрема, через портал Suomi.fi, який об'єднує всі основні послуги в одному місці [1; 3].

Однак, попри такі успіхи, навіть ці країни стикаються з низкою проблем. Наприклад, в Естонії виникають питання щодо забезпечення кібербезпеки та захисту персональних даних, оскільки зростаюча кількість кібератак

ставити під загрозу цілісність та безпеку державних інформаційних систем. В Данії та Фінляндії, хоча і вдалося значно спростити доступ до державних послуг, все ще існують проблеми з доступністю для осіб з обмеженими можливостями та літніх людей, які менш впевнено користуються цифровими технологіями [3]. Ці виклики підкреслюють необхідність постійного вдосконалення системи електронного урядування та адаптації її до змінних умов та нових загроз.

Дослідження також показують, що для досягнення високого рівня клієнтоорієнтованості необхідно забезпечити активну участь громадян у процесі розробки та впровадження електронних послуг [3]. Важливим аспектом є залучення зворотного зв'язку від користувачів для постійного вдосконалення сервісів. Наприклад, у Фінляндії активно використовуються опитування та платформи для обговорення з громадянами, що дозволяє враховувати їхні потреби та побажання. В Данії проводяться регулярні дослідження рівня задоволеності громадян якістю наданих послуг, що допомагає визначати пріоритети для подальшого розвитку [4]. Таким чином, аналіз європейського досвіду свідчить про те, що ключовими факторами успіху є не лише технічні рішення, але й забезпечення зворотного зв'язку та адаптація до потреб користувачів.

Мета статті полягає в дослідженні механізмів публічного управління, спрямованих на розвиток клієнтоорієнтованого електронного урядування в країнах Європи, аналізі їх успішних практик та визначенні основних викликів і перспектив впровадження. Особлива увага приділяється вивченню досвіду Естонії, Данії та Фінляндії з метою подальшої розробки рекомендацій для покращення електронного урядування в Україні, враховуючи кращі європейські практики.

Виклад основного матеріалу дослідження. У контексті електронного урядування клієнтоорієнтованість передбачає створення та надання громадянам послуг, орієнтованих на їх потреби та очікування. Це поняття базується на принципах, які включають доступність, зручність, ефективність, прозорість та інклюзивність. Доступність передбачає, що всі громадяни, незалежно від їх фізичних можливостей або технічних знань, повинні мати рівний доступ

до державних послуг. Під зручністю розуміємо спрощення процесів взаємодії з органами публічної влади, мінімізацію бюрократичних процедур та надання можливості отримання послуг в режимі «одного вікна». Ефективність полягає у швидкому та якісному наданні послуг, що знижує витрати часу і ресурсів як для держави, так і для громадян. Прозорість забезпечує відкритість інформації про процеси та рішення, що приймаються державними органами, що підвищує довіру громадян до органів публічної влади. Інклюзивність гарантує врахування потреб усіх груп населення, зокрема вразливих категорій. Поняття клієнтоорієнтованості у публічному управлінні акцентує увагу на зміні традиційного підходу до взаємодії між органами публічної влади та громадянами. У традиційній моделі органи публічної влади часто виступають як контролюючі інстанції, а громадяни – як підлеглі, зобов'язані виконувати приписи. В умовах клієнтоорієнтованого підходу державні та муніципальні установи розглядають громадян як клієнтів, що потребують якісного обслуговування та індивідуального підходу. Це означає, що органи влади мають активно взаємодіяти з громадянами, вивчати їхні потреби, отримувати зворотний зв'язок та адаптувати свої послуги відповідно до отриманої інформації. Такий підхід сприяє підвищенню рівня задоволеності громадян, покращенню іміджу державних та муніципальних установ й зменшенню соціальної напруги.

Європейські країни, такі як Естонія, Данія та Фінляндія, демонструють високий рівень розвитку електронного урядування в публічному управлінні, що орієнтоване на потреби громадян, і їхній досвід може бути корисним для інших країн. В табл. 1 представлено порівняльну характеристику систем клієнтоорієнтованого е-врядування, впроваджуваних у деяких країнах Європи.

Оцінка ефективності різних моделей електронного врядування в зазначених країнах Європи показує, що ключовими факторами успіху є інтегрованість систем, доступність послуг для всіх категорій громадян, забезпечення кібербезпеки та активна участь громадян у процесі розробки та вдосконалення послуг. Естонська модель X-Road демонструє високу ефективність завдяки інтегрованості та широкому використанню цифрових ідентифікаторів.

Таблиця 1

Системи клієнтоорієнтованого е-урядування країн Європи

Країна	Е-система	Механізм	Результат	Ключовий елемент успіху
Естонія	X-Road	Інтеграція всіх державних та приватних електронних сервісів в єдину мережу	Більшість послуг – онлайн, що спрощує адміністративні процеси та підвищує ефективність управління	Цифровий ідентифікатор, що дозволяє безпечно та зручно використовувати електронні послуги
Данія	NemID	Єдина цифрова ідентифікація для громадян та підприємств при здійсненні транзакцій з державними органами та приватними компаніями	Спрощений пошук інформації та доступ до послуг, що підвищує зручність та задоволеність користувачів	Портал borger.dk, який об'єднує всі основні державні послуги в одному місці
Фінляндія	Цифрові платформи для забезпечення доступу до державних послуг	Залучення громадян до процесу розробки та вдосконалення електронних послуг через опитування та платформи для обговорення	Враховання потреб та побажань громадян, що підвищує рівень їх задоволеності та довіри до державних установ	Портал Suomi.fi об'єднує всі основні державні послуги, забезпечуючи зручний доступ до них

Датська система NemID також є ефективною завдяки зручності та єдності доступу до послуг, що значно спрощує взаємодію громадян з державними органами. Фінська модель зосереджена на залученні громадян до процесу прийняття рішень, що підвищує їхню задоволеність та довіру до органів влади. Однак, попри високий рівень розвитку, ці передові моделі також стикаються з викликами. В Естонії зустрічаються з викликами кібербезпеки та захисту персональних даних, що є критично важливим в умовах зростаючих кібератак. Данія та Фінляндія мають проблеми доступності послуг для літніх людей та осіб з обмеженими можливостями, які не є впевненими користувачами цифрових пристроїв [1; 5]. Окреслені виклики сприяють постійним змінам – вдосконаленню механізмів публічного управління розвитком систем е-урядування та пристосуванню їх до потреб громадян-клієнтів у нових умовах та в середовищі нових загроз. Таким чином, європейський досвід впровадження клієнтоорієнтованого електронного урядування свідчить про важливість комплексного підходу, що включає технічну інтеграцію, забезпечення кібербезпеки, доступність для всіх категорій громадян та активну участь громадськості. Ці елементи є критично важливими для створення ефективних систем електронного урядування, які можуть бути успішно адаптовані в інших країнах, включаючи Україну. Розвиток електронного урядування на засадах клієнтоорієнтованості в Україні потребує чітких механізмів публічного управління, які включають адміністративні та правові інструменти, а також

ефективне залучення громадян до процесів управління через цифрові платформи та сервіси. Адміністративні та правові інструменти є основою для створення та функціонування електронного урядування, забезпечуючи нормативну базу та організаційні структури для його впровадження і розвитку [2]. Одним із ключових адміністративних інструментів є створення спеціалізованих органів, відповідальних за координацію та реалізацію політики у сфері електронного урядування. В Україні таким органом є Міністерство цифрової трансформації, яке займається розробкою та впровадженням державної політики у сфері цифровізації. Важливим є також розробка та прийняття національних стратегій та програм розвитку електронного урядування, які визначають пріоритетні напрямки діяльності, цілі та завдання, а також конкретні заходи для їх досягнення. Наявність чітко визначених планів та програм дозволяє здійснювати системний підхід до розвитку е-урядування та забезпечує координацію дій між різними органами публічної влади.

Залучення громадян до процесів управління розвитком електронного урядування є важливим аспектом клієнтоорієнтованого підходу. Використання цифрових платформ і сервісів дозволяє забезпечити активну участь громадян у прийнятті рішень, обговоренні важливих питань та наданні зворотного зв'язку. В Україні діє кілька таких платформ, наприклад, портал «Дія», який надає широкий спектр державних послуг онлайн, а також платформа «Єдина система місцевих петицій», де громадяни можуть ініціювати обговорення актуальних питань та

пропонувати свої рішення. Важливим є також розвиток електронних інструментів для участі громадян у бюджетуванні та плануванні, що дозволяє враховувати їхні потреби та пропозиції при розподілі бюджетних коштів. Для подальшого удосконалення механізмів публічного управління розвитком електронного урядування в Україні необхідно забезпечити інтеграцію всіх державних електронних сервісів у єдину платформу, що забезпечить зручність доступу та використання. Крім того, важливо підвищувати рівень цифрової грамотності населення, що дозволить більшій кількості громадян ефективно користуватися електронними послугами. Це може бути досягнуто через освітні програми, тренінги та інформаційні кампанії. Ще одним напрямком удосконалення є розвиток механізмів зворотного зв'язку та моніторингу якості надання електронних послуг. Впровадження систем оцінки задоволеності користувачів, регулярні опитування та аналіз отриманих даних дозволять вчасно виявляти проблеми та реагувати на них, підвищуючи якість обслуговування. Відтак, для розвитку клієнтоорієнтованого електронного урядування в Україні необхідно забезпечити чіткі адміністративні та правові рамки, активне залучення громадян через цифрові платформи, підвищення рівня цифрової грамотності та розвиток механізмів зворотного зв'язку. Використання успішного європейського досвіду та адаптація його до українських реалій дозволить створити ефективну систему е-урядування, що відповідатиме потребам та очікуванням громадян.

Перспективи розвитку електронного урядування на засадах клієнтоорієнтованості в Україні включають подальшу цифровізацію послуг, які надають органи публічної влади, впровадження інноваційних технологій, таких як блокчейн, штучний інтелект та великі дані, а також розширення спектру послуг, доступних онлайн. Використання цих технологій може значно підвищити ефективність та прозорість державного управління, знизити витрати та

покращити обслуговування громадян. Також одним із перспективних напрямків є розвиток електронної демократії, що включає залучення громадян до процесу прийняття рішень через електронні петиції, опитування та платформи для обговорення. Це сприятиме підвищенню довіри до державних інституцій та зміцненню демократичних процесів. Таким чином, розвиток електронного урядування на засадах клієнтоорієнтованості в Україні вимагає комплексного підходу, який включає підвищення цифрової грамотності населення, покращення кібербезпеки, розвиток інфраструктури та підвищення координації між державними органами. Виконання цих завдань дозволить створити ефективну та прозору систему електронного урядування, що відповідатиме потребам та очікуванням громадян, сприяючи сталому розвитку країни.

Висновки з даного дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямку. Аналіз європейського досвіду показав, що успішні приклади впровадження електронного урядування в низці країн Європи, таких як Естонія, Данія та Фінляндія, базуються на інтегрованих системах, високому рівні доступності послуг для всіх категорій громадян, забезпеченні кібербезпеки та активній участі громадян у процесах управління. В Україні необхідно враховувати ці елементи при розробці та впровадженні власних моделей електронного урядування. Перспективи розвитку електронного урядування в Україні включають подальшу цифровізацію державних послуг, впровадження інноваційних технологій, розширення спектру послуг, доступних онлайн, та розвиток електронної демократії. Зокрема, використання блокчейну, штучного інтелекту та великих даних може значно підвищити ефективність та прозорість державного управління. Важливо також продовжувати вдосконалювати правову базу, забезпечувати захист персональних даних та підвищувати рівень довіри громадян до електронних сервісів.

ЛІТЕРАТУРА:

1. Чукут С. А. Ціпцюра Т. М. Кращі європейські та українські практики надання електронних послуг для вразливих верств населення. *Інвестиції: практика та досвід*, 2019. № 5. С. 91–97.
2. Andriushchenko K., Khaletska I., Ushenko N., Zholnerchuk H., Ivanets I. Education process digitalization and its impact on human capital of an enterprise. *Journal of Management Information and Decision Sciences*, 2021. London Vol. 24, Iss. 5. URL: <https://goo.su/ecPw> (дата звернення: 20.06.2024 р.).

3. Doran N. M., Puiu S., Bădîrcea R. M., Pirtea M. G., Doran M. D., Ciobanu G., Mihit L. D. E-Government development – A key factor in government administration effectiveness in the European Union. *Electronics*, 2023. 12, 641.
4. European Commission. Communication from the Commission to the European Parliament, the Council, the European Economic and Social Committee and the Committee of the Regions: 2030 Digital Compass: The European way for the Digital Decade. 2021. URL: <https://goo.su/BOV5scV> (дата звернення: 20.06.2024 р.).
5. Twizeyimana J. D., Andersson A. The public value of e-government – A literature review. *Government Information Quarterly*, 2019. 36, 167–178.

REFERENCES:

1. Chukut, S.A., & Tsiptsiura, T.M. (2019). Krashchi yevropeys'ki ta ukrayins'ki praktyky nadannya elektronnykh posluh dlya vrazlyvykh verstv naseleण्या [Best European and Ukrainian practices in providing electronic services for vulnerable population groups]. *Investytsiyi: praktyka ta dosvid*, 5, S. 91–97 [in Ukrainian].
2. Andriushchenko, K., Khaletska, I., Ushenko, N., Zholnerchyk, H., & Ivanets, I. (2021). Education process digitalization and its impact on human capital of an enterprise. *Journal of Management Information and Decision Sciences*, 24(5) [in English].
3. Doran, N.M., Puiu, S., Bădîrcea, R.M., Pirtea, M.G., Doran, M.D., Ciobanu, G., & Mihit, L.D. (2023). E-Government development – A key factor in government administration effectiveness in the European Union. *Electronics*, 12, 641 [in English].
4. European Commission. (2021). Communication from the Commission to the European Parliament, the Council, the European Economic and Social Committee and the Committee of the Regions: 2030 Digital Compass: The European way for the Digital Decade. Retrieved from: <https://goo.su/BOV5scV> [in English].
5. Twizeyimana, J.D., & Andersson, A. (2019). The public value of e-government – A literature review. *Government Information Quarterly*, 36, 167–178 [in English].