

УДК 352.07

DOI <https://doi.org/10.32840/pdu.2022.3.30>**О. О. Шевченко**<https://orcid.org/0000-0003-1825-233X>

Researcher ID AAE-3258-2020

доктор економічних наук, професор, професор кафедри менеджменту Донбаська державна машинобудівна академія

**М. В. Павленко**

магістр ОПП «Державна служба»

Донбаська державна машинобудівна академія

**А. М. Соболев**

магістр ОПП «Державна служба»

Донбаська державна машинобудівна академія

## **МОДЕРНІЗАЦІЯ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПРОЦЕСІВ В ОРГАНАХ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ: АСПЕКТИ НАДАННЯ ПОСЛУГ ТА Е-УРЯДУВАННЯ**

*У статті наведено розв'язання актуальної наукової проблеми удосконалення питань модернізації адміністративних процесів в органах публічного управління в умовах цифрової інклюзії суспільства; досліджено методологічні та теоретичні засади адміністративного процесу в органах публічного управління в умовах цифрової трансформації суспільства, зокрема нормативно-правові аспекти е-урядування з метою модернізації адміністративних процесів в органах публічного управління в країні; аспекти надання адміністративних, публічних послуг; обґрунтовано підходи до визначення функціональних особливостей надання адміністративних послуг, що дає змогу дослідити концептуальні організаційні засади е-урядування в Україні; розкрито особливості інституційного механізму забезпечення е-урядування в Україні на сучасному етапі розвитку, що дало змогу виділити ключові фактори впливу; доведено, що запровадження наукової концепції та відповідної моделі надання адміністративних послуг з використанням сервісів е-урядування в рамках розвитку роботи на рівні місцевого самоврядування та цифрових трансформацій в Україні з метою розв'язання актуальних проблем державного та публічного управління, адміністрування, розбудови місцевих громад вимагає модернізації адміністративних процесів в органах публічного управління, формування нових підходів до застосування політики цифрових трансформацій; враховано досвід адміністративної модернізації для надання електронних адміністративних послуг; запропоновано наукові підходи до аналізу питання щодо розробки механізму модернізації розвитку надання послуг за умов е-урядування в умовах цифрових змін; обґрунтовано побудову та аналіз модернізованої національної моделі держави з диференційованою стратегією функціонування сучасної моделі публічного управління та адміністрування; запропоновано застосування моделі модернізації адміністративних процесів в органах публічного управління, яка спрямована на досягнення відповідних цілей і завдань на всіх рівнях публічного управління та місцевого самоврядування з використанням засад е-урядування.*

**Ключові слова:** адміністративні процеси, надання послуг, місцеве самоврядування, публічне управління, електронне урядування, цифрові трансформації.

**Постановка проблеми у загальному вигляді.** На сучасному етапі розвитку державотворення актуальною є проблема трансформації системи управління суспільними процесами з упродовження нових форм та інструмен-

тів діяльності державних службовців. Проте в умовах реформування публічного управління в Україні серед іншого постає необхідність чіткої визначеності понять та категорій. Оскільки будь-які зміни в системі публічного управління та адміністрування потребують насамперед чіткого опису змісту діяльності в органах державної служби та місцевого самоврядування і пов'язаних з цим відповідних процесів і процедур. Ця проблема заслуговує на особливу увагу, оскільки за умови її теоретичного розв'язання з подальшим наданням практичних рекомендацій, можливо буде уникнути низки перешкод під час функціонування та подальшого розвитку реформованої державної служби в Україні стосовно питань надання адміністративних послуг та застосування електронного урядування.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Висвітлення проблеми знайшло відображення в дослідженнях окремих вітчизняних учених [1, с. 15; 2, р. 143; 3], приділено увагу управлінським аспектам поняття як невід'ємно усталеним і існуючим, навіть при запереченні їх все одно визнається, що існує потреба чіткого визначення для об'єднання всіх дефініцій або – розмежування з новим тлумаченням понять. Разом з тим, з урахуванням зазначених вище потреб сьогоденної державно-управлінської практики необхідно конкретизувати аспекти дослідження як відображення внутрішньої сторони діяльності органів публічної влади. Слід відзначити їх суттєву роль у формуванні теорії та методології вироблення публічної політики держави, розробленні підходів щодо організації діяльності органів публічної влади у цій сфері.

**Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми.** В останні роки тривають реформа публічного управління та децентралізація публічної влади на рівні місцевих громад, існуючі на сьогодні підходи до місцевого розвитку в недостатній мірі сприяли системному розв'язанню проблем, що накопичилися в територіальних громадах. Ефективний розвиток механізмів забезпечення держави та впровадження е-урядування в

Україні є вагомим сучасним євроінтеграційним чинником, який сприяє гармонізації взаємодії органів публічної влади і місцевого самоврядування із суспільством та колом бізнес-структур, інститутами громадянського суспільства, дає, в свою чергу, змогу підвищити відкритість, прозорість та ефективність діяльності органів публічного адміністрування та місцевого врядування. Відповідно гострими залишаються питання щодо вироблення нових підходів до місцевого розвитку, пошуку ефективних механізмів публічного управління та адміністрування на місцевому рівні, зокрема з використанням цифрових трансформацій при наданні адміністративних послуг.

**Мета статті** полягає в теоретико-методологічному обґрунтуванні модернізації адміністративних процесів в органах публічного управління щодо аспектів надання послуг та застосування е-урядування.

**Виклад основного матеріалу.** На сьогодні у сучасному цифровому світі відбуваються різноманітні, багатовекторні аспекти та процеси, які призводять до необхідності вирішальних змін у системі управління та адміністрування на всіх рівнях. Уряди країн світу стикаються з суттєвою проблемою, що пов'язана з адаптацією своїх внутрішніх (національних) моделей розвитку до сучасних вимог часу, вияву дієвих нових моделей ефективного публічного управління державою, відповідними місцевими громадами та територіями для забезпечення належного рівня урядування задля відповідного рівня добробуту та якості життя населення. Процеси змін, що відбуваються в Україні також вимагають нових конструктивних рішень щодо створення ефективної системи публічного управління та врядування всіх рівнів в умовах цифрових трансформацій суспільства.

Цифрові технології, продукти і послуги вважаються інноваційними трендами сучасного соціально-економічного середовища. Інформаційні технології дозволяють використовувати сучасні методи та засоби обробки інформації в державному управлінні та висувають нові вимоги та очікування до державного сектору. Праг-

нучи до цифрового лідерства, уряди країн реалізують політику щодо розвитку та популяризації цифрових технологій. Майбутні електоральні уподобання є стимулом для демократичної влади орієнтуватися на потреби громадян. І сьогодні інформаційного суспільства підштовхує до змін в діяльності органів публічного управління, які мусять ґрунтуватися на цілях, завданнях роботи нерозривно пов'язаних з існуючими потребами громадян у визначеній сфері відповідальності виконавчої гілки влади. Тому, по суті, громадяни є клієнтами адміністративних послуг. Інформаційне суспільство через активну громадськість змушує владу знаходити і впроваджувати нові форми взаємодії між громадянином і державою. За таких обставин, межі поля проведення змін діяльності окреслюються постійністю закріплених функціональних повноважень певного органу публічного управління.

Суттєва зміна формату спілкування громадян та держави є визначальним чинником такої модернізації. Тому одним з результатів проведення модернізації публічного управління будуть для громадськості посилені контроль завдяки трансформації інструментів і способів взаємодії [4]. Такі трансформації стають можливими завдяки цифровізації органів публічного управління. Можливим є розгляд модернізації як реалізації ідеї сервісного публічного управління. За цією моделлю пріоритетами стають доступність, зручність, своєчасне надання адміністративних послуг і відкрита взаємодія влади та громадськості. В цьому випадку найбільшчим для органів публічного управління є упорядкування їх структури під сервісні пріоритети [5, с. 36]. Тому при такому підході першочерговим кроком змін є визначення профілів компетентностей публічних службовців і корегування існуючої структури органу публічного управління. Разом з тим, слід взяти до уваги, що структура певного органу влади залишається бути приналежною до публічного управління за умови передбачуваності дій органу публічного управління та можливості здійснення стандартизації роботи його підрозділів [6, с. 96]. А це в свою чергу, обов'язкові умови при наданні адміністра-

тивних послуг, тому що основою є стандарти та регламенти роботи через інструменти електронного урядування.

Розглядаючи різні види модернізації (запізнювальна, наздоганяюча, синхронна та ін.) в реаліях сьогоднішньої України передбачається, що вона буде довгостроковою в публічному управлінні, так як масштаб потребує адаптивних повільних змін [7]. Окрім цього, існують перестороги інституційних трансформацій, відповідно до яких може відбуватися реінтерпретація запозичених формальних правил (із-за впливу неформального контексту) або модифікація неформальних соціальних інститутів (під впливом імпортованих формальних правил). Таким чином, невідповідність формальних і неформальних інститутів, їх неузгодженість, екстрактивний характер призводять до змін господарської системи, що неминуче викликає зменшення довіри та її кризи. Зростання суперечностей і гальмування економічного розвитку через суспільно-економічну кризу зменшують можливість перетворення формальних і неформальних інститутів, утворюючи таким чином пастку невідповідності якості економічного розвитку (рис. 1).

Кризи як закономірний процес розвитку господарської системи мають складну природу, що проявляється як шоки соціально-економічної сфери суспільства. Протидія руйнівним процесам в системі господарювання пов'язана з аналізом криз, як похідних від когнітивно-поведінкових дій, що вміщуються у фрейми господарсько-правових інститутів.

На нашу думку, проблема здійснення модернізації адміністративних процесів в органах публічного управління лежить в площині між спротивом людського фактору до нововведень та тимчасовою відсутністю регламентів роботи з реалізації покладених на службовців функцій в умовах впровадженого електронного урядування. Абстрагуючись, складається враження, що «старі» адміністративні процеси конфліктують з новими інформаційно-комунікаційними технологіями.

Інструментами модернізації адміністративних процесів, ми розглядаємо, наступні технології електронного урядування: відкриті дані, електронні закупівлі, електронні



Рис. 1. Пастка невідповідності якості економічного розвитку для емерджентних систем (складено автором)

послуги, електронна взаємодія, електронна ідентифікація хмарні обчислення, блокчейн в інформаційних мережах публічного управління, архітектура «Інтернет речей». При очікуваних перспективах результативності модернізації адміністративних процесів в органах публічного управління завдяки впровадженню технологій е-урядування в органах публічного управління, залишається поза увагою питання електронної готовності інформаційно-комунікаційної структури на регіональному та місцевому рівнях. Незнання загальної ситуації з можливого «цифрового розриву» призводить до неефективного проходження такої модернізації в органах публічного управління. Вважаємо, що центральна державна влада при децентралізації передає значну частку повноважень органам публічного управління регіонального та місцевого рівнів, які тісно взаємодіють між собою в питаннях життєдіяльності населення. Результати оцінювання електронної готовності будь-якого регіону країни ставатимуть визначальними при виборі оптимальних напрямів модернізації адміністративних процесів в органах публічного управління регіонального та місцевого рівнів.

При дослідженні регіональної моделі модернізації адміністративних процесів в органах публічного управління аналізуємо цифровізацію як наступний етап після інформатизації та впровадження сучасного електронного урядування. Цифрові-

зація адміністративних процесів відбувається під впливом цифрової трансформації суспільства на органи публічного управління, що характеризується спрямуванням на надання адміністративних послуг в електронному вигляді. За таких умов, набуває актуальності вирішення проблеми модернізації адміністративних процесів в органах публічного управління, що лежить в площині між спротивом людського фактору до нововведень та тимчасовою відсутністю параметрів та загальних аспектів роботи з реалізації покладених на службовців функцій.

**Висновки.** Підсумовуючи, слід підкреслити, що стереотипи і цінності існуючого інституту публічного управління в Україні мають стійкість з одного боку людського фактору, а з іншого – суб'єктивну логічність функціонування виконавчої влади в минулому, тому нововведення варті для впровадження виключно за апробованими і, водночас, результативними рішеннями технічного характеру. На нашу думку, ці сформовані десятиліттями правила роботи можливо осучаснити при здійсненні поступової модернізації адміністративних процесів органів публічного управління та місцевого самоврядування. Така модернізація повинна мати еволюційний характер без відкидання прийнятих в попередні роки нормативно-правових актів, зокрема з питань інформатизації органів публічного управління.

**Список використаної літератури:**

1. Shevchenko O. Development of the national economic system: architecture and inclusive issues. New trends in the economic systems management in the context of modern global challenges: collective monograph. VUZF University of Finance, Business and Entrepreneurship. Sofia, 2020. 309 p.
2. Zarubei V., Kuybida V., Kozhyna A., Vdovichena L., Varenia N. Modeling and Technology of Public Administration of Socio-Economic Security for Digitalization. *International Journal of Management (IJM)*. 2020. Is. 11 (3). P. 143–154.
3. Стратегічний потенціал державного та територіального розвитку : Матеріали III міжнародної науково-практичної конференції (м. Маріуполь, 9–10 жовтня 2019 р.). Маріуполь ; Кривий Ріг : Вид. Р. А. Козлов, 2019. 405 с. URL: <https://dsum.edu.ua/storage/documents/konf/Konferentsiya-2019-1.pdf> (Дата звернення 02.11.2021).
4. Мохова Ю.Л. Розвиток електронного урядування України в умовах цифрових перетворень: монографія. Київ: ВД «Освіта України», 2021. 434 с.
5. Обушна Н.І. Модернізація – сучасний тренд розвитку суспільства. *Теорія та практика державного управління*, 2015. Вип. 3. С. 36-44. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Trpu\\_2015\\_3\\_9](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Trpu_2015_3_9) (дата звернення 01.10.2022).
6. Шевченко О.О., Бутов Д.О., Леонт'єв А.Л. Модернізація системи публічного управління в умовах децентралізації влади: питання цифрового та інклюзивного місцевого розвитку. *Зб. наук. праць «Право та державне управління»*. 2021. Вип. № 4/2021. С. 96–101.
7. Kolupaieva I., Shevchenko O. Justification of scenarios of state regulatory policy of Ukraine. *Proceedings of the International conference of Innovation in Science and Education*, March 20–22, 2019, Prague Czech Republic.
8. Mintzberg H. Structure in fives: designing effective organizations. *Prentice-Hall*, 1983. 312 p.

---

**Shevchenko O., Pavlenko M., Sobol A. MODERNIZATION OF ADMINISTRATIVE PROCESSES IN PUBLIC ADMINISTRATION BODIES: ASPECTS OF SERVICE PROVISION AND E-GOVERNMENT**

*The article provides a solution to the current scientific problem of improving the issues of modernization of administrative processes in public administration bodies in the conditions of digital inclusion of society; the methodological and theoretical foundations of the administrative process in public administration bodies in the conditions of digital transformation of society were researched, in particular the regulatory and legal aspects of e-government with the aim of modernizing administrative processes in public administration bodies in the country; aspects of providing administrative, public services; approaches to determining the functional features of the provision of administrative services are substantiated, which makes it possible to explore the conceptual organizational foundations of e-government in Ukraine; the peculiarities of the institutional mechanism for ensuring e-governance in Ukraine at the current stage of development were revealed, which made it possible to identify the key influencing factors; it has been proven that the introduction of a scientific concept and a corresponding model of providing administrative services using e-government services as part of the development of work at the level of local self-government and digital transformations in Ukraine in order to solve the current problems of state and public management, administration, and the development of local communities requires modernization administrative processes in public administration bodies, formation of new approaches to the application of the policy of digital transformations; the experience of administrative modernization for the provision of electronic administrative services is taken into account; scientific approaches to the analysis of the issue of developing a mechanism for the modernization of the development of the provision of services under the conditions of e-government in the conditions of digital changes are proposed; the construction and analysis of the modernized national model of the state with a differentiated strategy for the functioning of the modern model of public management and administration is substantiated; the application of the model of modernization of administrative processes in public administration bodies is proposed, which is aimed at achieving relevant goals and objectives at all levels of public administration and local self-government using the principles of e-government.*

**Key words:** administrative processes, service provision, local self-government, public administration, e-government, digital transformations.