

# СУЧАСНІ ТЕХНОЛОГІЇ УПРАВЛІННЯ В ДЕРЖАВІ

---

УДК 351.75

[https://doi.org/10.32689/2617-9660-2020-4\(10\)-151-161](https://doi.org/10.32689/2617-9660-2020-4(10)-151-161)

*Клюцевський Володимир Іванович,*

*доцент кафедри державного управління і місцевого самоврядування, Херсонського національного технічного університету, кандидат наук з державного управління, 73008, м. Херсон, Бериславське шосе, 24. Тел.: +380660717707, e-mail: kliutsevskiy@gmail.com, <https://orcid.org/0000-0002-5568-9162>*

## МОДУЛЬНО-ІНТЕГРАЦІЙНА МОДЕЛЬ АВТОМАТИЗАЦІЇ ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІВ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ НА ОСНОВІ КОНЦЕПЦІЇ ЕЛЕКТРОННОГО УРЯДУВАННЯ

**Анотація.** В статті розглядаються питання автоматизації діяльності державних органів влади та підвищення ефективності державного управління. Визначено, що одним із дієвих засобів підвищення якості державного управління є впровадження електронного урядування та його інструментів (інформатизація та автоматизація процесів державного управління, електронний документообіг, надання адміністративних послуг в електронному вигляді, електронні петиції тощо) у діяльність органів влади. Для удосконалення державного управління запропоновано використовувати запровадження систем якості ISO 9001:2009 та ISO 9001:2015. Переваги застосування такого підходу показано на прикладі Херсонської обласної державної адміністрації, а саме: упорядкування і регламентування (виконання послідовності дій згідно із затвердженими процедурами) діяльності; можливість підвищення рівня внутрішнього електронного документообігу, чіткішого розподілу повноважень, завдань та відповідальності через прописування процесів і управління ними; підвищення якості надання послуг громадянам, поінформованості про це та врахування їхніх потреб і очікувань; раціональне та ефективне використання ресурсів, особливо людських.

Також як інструмент підвищення ефективності державного управління розроблено модульно-інтеграційну модель автоматизації діяльності органів публічної влади. Ця модель може адаптуватися до вимог конкретного органу державної або муніципальної влади, а її перевагами визначені поліпшення якості підготовки аналітичних, інформаційних та інших матеріалів для забезпечення діяльності обласної державної адміністрації; забезпечення стабільності кадрового потенціалу в апараті; підвищення кваліфікації працівників апарату з урахуванням європейських підходів у роботі.

У висновку зазначається, що застосування інновацій та сучасних управлінських технологій в державному управлінні сприяє насамперед прозорості та відкритості діяльності державних інституцій, підвищенню ефективності їх діяльності, якісному

наданню населенню різноманітних послуг, формуванню електронних взаємовідносин між суспільством і державою.

**Ключові слова:** органи публічної влади, автоматизація та інформатизація, інновації в державному управлінні, система якості ISO, модульно-інтеграційна модель діяльності органів публічної влади.

**Kliutsevskiy Volodymyr Ivanovych,**

*Associate Professor, Department of Public Administration and Local Self-Government, Kherson National Technical University, Candidate of Science in Public Administration, 73008, Ukraine, Kherson, Beryslavskye Highway, 24. Tel: +380660717707, e-mail: kliutsevskiy@gmail.com, <https://orcid.org/0000-0002-5568-9162>*

## **MODULAR-INTEGRATION MODEL OF AUTOMATION OF ACTIVITIES OF PUBLIC AUTHORITIES ON THE BASIS OF THE CONCEPT OF ELECTRONIC GOVERNMENT**

**Abstract.** The article discusses the issues of automating the activities of state authorities and improving the efficiency of public administration. It was determined that one of the effective means of improving the quality of public administration is the introduction of electronic governance and its tools (informatization and automation of public administration processes, electronic document management, the provision of administrative services in electronic form, electronic petitions, etc.) in the activities of government bodies. It is proposed to use the introduction of quality systems ISO 9001: 2009 and ISO 9001: 2015 to improve public administration. The advantages of using this approach are shown by the example of the Kherson Regional State Administration, namely: compilation and regulation (the implementation of a sequence of actions in accordance with the approved procedures) of the activity; the possibility of increasing the level of internal electronic document management, a clear distribution of powers, tasks and responsibilities for prescribing processes and managing them; improving the quality of services to citizens, awareness of this and taking into account their needs and expectations; rational and efficient use of resources, especially human ones.

Also, as a tool for improving the efficiency of public administration, a modular integration model for automating the activities of public authorities has been developed. This model can adapt to the requirements of a specific body of state or municipal authority, and its advantages include certain improvements in the quality of the preparation of analytical, informational and other materials to ensure the activities of the regional state administration, ensuring the stability of personnel potential in the apparatus; advanced training for the staff of the apparatus, taking into account European approaches to work.

In conclusion, it is noted that the use of innovations and modern managerial technologies in public administration contributes primarily to the transparency and openness of the activities of state institutions, increasing the efficiency of their activities, the quality provision of various services to the population, and the formation of electronic relationships between society and the state.

**Key words:** public authorities, automation and informatization, innovations in public administration, ISO quality system, modular integration model of public authorities.

**Постановка проблеми.** Перспективи стабільного розвитку України безпосередньо пов'язані із забезпеченням гармонійного та ефективного функціонування механізмів державного управління. Одним із дієвих засобів підвищення якості державного управління є впровадження електронного урядування та його інструментів (інформатизація та автоматизація процесів державного управління, електронний документообіг, надання адміністративних послуг в електронному вигляді, електронні петиції тощо) у діяльність органів влади.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** В українському науковому середовищі інформатизацію процесів державного управління, роль інформації в процесі ухвалення державноуправлінських рішень, впровадження електронного урядування та автоматизацію роботи місцевих та державних органів влади вивчали є предметом досліджень таких учених, як В. Бакуменко [1], О. Васильєва [2], В. Дрешпак [3], Д. Дубов [4], О. Дурман [5], О. Карпенко [6], І. Лопушинський [7], Ю. Машкаров [8], С. Попов [9], С. Чукут [10], А. Семенченко [11] та ін.

Проте, незважаючи на доволі суттєву науково-теоретичну розробку даної сфери, питання автоматизації діяльності органів влади та підвищення якості та ефективності державного управління в цих органах залишається недостатньо проробленим.

**Мета статті.** Виходячи з викладеного, поза увагою дослідників залишилися і є наразі актуальними важливі питання обґрунтування механізмів та інструментів автоматизації державних органів виконавчої влади в кон-

тексті розширення концепції електронного урядування.

**Виклад основного матеріалу.** Європейська практика свідчить, що високі результати в процесі реформування державного управління можна досягти лише за умови наполегливого використання інноваційної діяльності з метою запровадження новітніх управлінських технологій в сферу публічного управління. Прикладом такої діяльності можна вважати роботу Херсонської обласної державної адміністрації.

Так, з метою впровадження системних змін та модернізації державного управління, що зробить владу доступною, прозорою та ефективною, в апараті обласної державної адміністрації було запроваджено систему управління якістю (СУЯ), яку сертифіковано відповідно до вимог ДСТУ ISO 9001:2009 [12].

28 серпня 2015 року було внесено до Реєстру Системи сертифікації УкрСЕПРО сертифікат на систему управління з надання послуг виконавчої влади, що виданий на підставі результатів перевірки та оцінки системи управління якістю органом з сертифікації систем управління ДП «Херсонстандартметрологія».

Основу системи управління якістю в обласній державній адміністрації формують сім принципів:

- орієнтація на замовника послуг, тобто громадян;
- лідерство;
- задіяність персоналу;
- процесний підхід;
- постійне поліпшення;
- ухвалення рішень на підставі фактичних даних;
- керування зв'язками.

Одним із ключових принципів побудови системи управління якістю відповідно до вимог ISO 9001 є саме процесний підхід, що полягає в систематичній діяльності з визначення процесів, їх послідовності й взаємодії, управління процесами й зв'язками між ними. Тому в апараті обласної державної адміністрації в межах системи управління якістю затверджено 17 документованих методик. Серед основних з них: «Планування роботи апарату обласної державної адміністрації та контроль за виконанням планів», «Організація заходів за участю керівництва обласної державної адміністрації», «Критичне аналізування з боку керівництва», «Здійснення контролю за виконанням документів», «Управління персоналом».

Перевагами впровадження системи управління якістю стали:

- упорядкування і регламентування (виконання послідовності дій згідно із затвердженими процедурами) діяльності;
- можливість підвищення рівня внутрішнього електронного документообігу, чіткішого розподілу повноважень, завдань та відповідальності через прописування процесів і управління ними;
- підвищення якості надання послуг громадянам, поінформованості про це та врахування їхніх потреб і очікувань; раціональне та ефективне використання ресурсів, особливо людських.

Значними перевагами є також:

- поліпшення якості підготовки аналітичних, інформаційних та інших матеріалів для забезпечення діяльності обласної державної адміністрації;
- забезпечення стабільності кадрового потенціалу в апараті;

- підвищення кваліфікації працівників апарату з урахуванням європейських підходів у роботі.

Навіть новому працівникові стане зрозумілим виконання своїх завдань завдяки систематизованій роботі апарату обласної державної адміністрації, яку упорядковано відповідно до вимог системи управління якістю.

Наразі сертифікована система управління якістю (СУЯ) в апараті обласної державної адміністрації відповідає вимогам ДСТУ ISO 9001:2009, проте Міжнародною організацією зі стандартизації ISO були прийнято нові версії стандартів ISO 9000:2015 та ISO 9001:2015 [13]. Організації, що були сертифіковані за попередньою версією стандарту ДСТУ ISO 9001:2009, можуть зробити перехід на нову версію ДСТУ ISO 9001:2015 та отримати сертифікат згідно з новою версією стандарту під час планового наглядового аудиту чи ресертифікації впродовж трирічного перехідного періоду до 15 вересня 2019 року.

Терміни та визначення, що використовуються в новому стандарті, розширено, введено поняття ризик (risk) як вплив невизначеності на очікуваний результат. Невизначеність – це стан чи ситуація, що характеризується недостатністю інформації, розуміння чи знання відносно певної події, її наслідків або ймовірності. Ризик часто виражається у формі комбінації наслідків події (включаючи зміни в обставинах) і пов'язаною з цим ймовірністю виникнення.

До нової версії стандарту ISO 9001:2015 включено розділ «Контекст організації», у якому передбачено визначати внутрішні й зовнішні умови роботи організації (її оточення), що

впливають на результативність діяльності та систему управління якістю. Це може бути вплив як внутрішніх чинників (інфраструктура, наявні ресурси матеріальні і людські), так і зовнішніх (умови світового економічного простору, партнери і клієнти). Організації слід визначати зацікавлені сторони, що також можуть впливати на систему управління якістю, аналізувати вимоги замовників, здійснювати регулярний моніторинг цих вимог. За допомогою встановлення конкретної ситуації «контексту» організація формує цілі, визначає зовнішні й внутрішні параметри, які слід брати до уваги при управлінні ризиками, а також визначає межі застосування і критерії ризику для процесів.

Тобто, суттєва відмінність ISO 9001:2015 від попередньої версії стандарту – явне застосування ризик-орієнтованого мислення, що дає змогу організації визначати чинники, які можуть спричиняти відхилення її процесів та її системи управління якістю від запланованих результатів, щоб встановлювати запобіжні заходи контролю для мінімізації негативних впливів і максимального використання можливостей по мірі їх виникнення. Це неможливо без розуміння свого середовища і визначення зацікавлених сторін та їхніх вимог.

Систему управління якістю в апараті обласної державної адміністрації націлено на постійне її вдосконалення, тому пріоритетним є питання сертифікації саме за новим стандартом ДСТУ ISO 9001:2015.

Відповідно до заявки на сертифікацію системи управління апарату Херсонської обласної державної адміністрації, зареєстрованої в органі

з сертифікації ДП «Херсонський науково-виробничий центр стандартизації, метрології та сертифікації» від 11 липня 2017 року № 11, проведено другий етап сертифікованого аудиту щодо надання послуг виконавчої влади.

Цілями аудиту є встановлення і підтвердження таких положень:

- відповідність СУЯ апарату Херсонської обласної державної адміністрації вимогам ДСТУ ISO 9001:2015;
- результативність функціонування СУЯ (впровадження документів, їх розуміння та практичне застосування персоналом у повсякденній діяльності) і спроможність забезпечувати постійне підвищення задоволеності замовників;
- оцінювання спроможності СУЯ забезпечувати відповідність застосовним законодавчим, регламентуючим вимогам.

Аудит проведено відповідно до ISO/IEC 17021-1:2015 Conformity assessment – Requirements for bodies providing and certification of management systems – Part 1: Requirements (Оцінювання відповідності. Вимоги до органів, що здійснюють аудит і сертифікацію систем управління – Частина 1: Вимоги), П.ОССУ 9.2-03 «Порядок проведення робіт з сертифікації систем управління якістю відповідно до ДСТУ ISO 9001:2015».

Перевіркою встановлено, що впроваджена СУЯ в апараті Херсонської обласної державної адміністрації в цілому відповідає вимогам ДСТУ ISO 9001:2015.

Апарат Херсонської обласної державної адміністрації здатний постійно надавати послуги виконавчої влади, а в разі виявлення невідповідностей передбачено дієвий механізм управ-

ління ризиками, також розроблено методику для своєчасного виявлення та запобігання появи нових випадків невідповідностей.

Відповідно до отриманих об'єктивних даних про результативність функціонування СУЯ та на підставі позитивного висновку групи з аудиту видано сертифікат на систему управління якістю відповідно до вимог ДСТУ ISO 9001:2015 «Системи управління якістю. Вимоги (ISO 9001:2015, IDT)».

Цей стандарт розповсюджується також і на «Єдину інформаційно-програмну систему місцевих органів влади СОД-2.0», що використовується в Херсонській ОДА для оптимізації управлінських процесів та підвищення ефективності державного управління.

За 5 років експлуатації системи ЄПС СОД 2.0, і не зважаючи на те,

що вона теж пройшла сертифікацію по стандарту ISO 9001:2015, виникла потреба доповнити існуючу модель її роботи (подану на рис. 2.6) кількома модулями, що б підвищили її функціональні можливості, а саме:

- модуль проведення аудіо- та відео-конференції;
- модуль кадрової роботи;
- модуль подання електронних петицій та громадського контролю;
- модуль контролю надання адміністративних послуг в електронному вигляді. (рис. 3.1).

Таким чином, наша інтеграційна модель вдосконалюється та отримує нові функціональні модулі, що відповідають реаліям часу і перетворюється на модульно-інтеграційну модель впровадження документообігу в місцевих органах виконавчої влади.

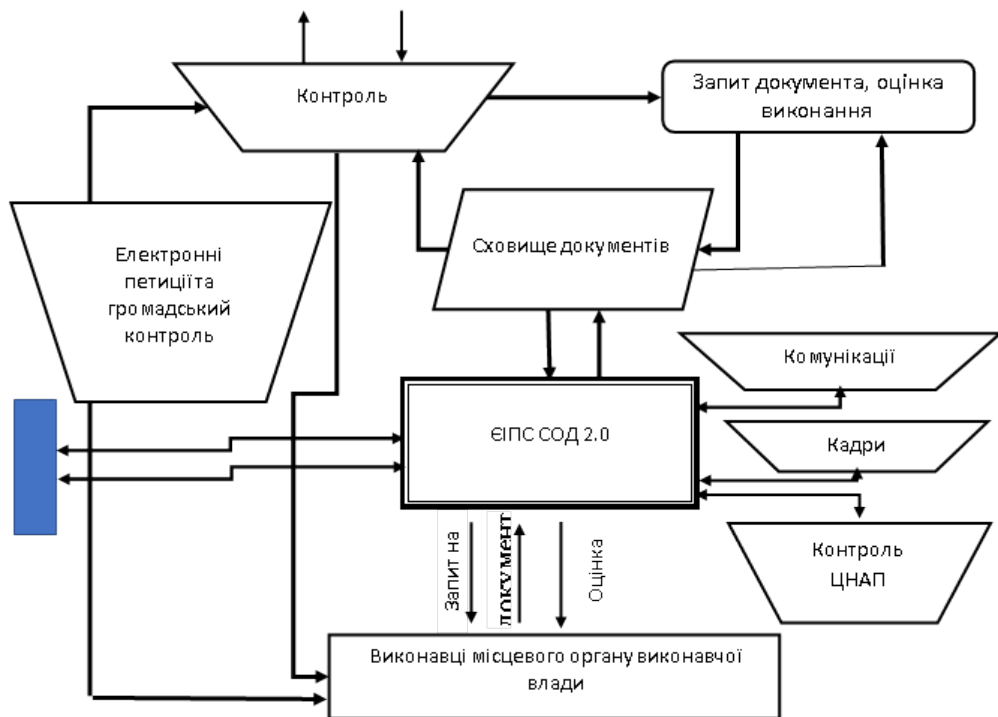


Рис. 3.1. Модульно-інтеграційна модель автоматизації діяльності органів публічної влади

Додаткові модулі виконують такі функції:

1) модуль «Комунікації» забезпечує оперативне управління та зв'язок з місцевими органами виконавчої влади Херсонської області. У реальному часі за допомогою відповідного програмного забезпечення голова обласної державної адміністрації або інші керівники можуть проводити селекторні наради, засідання, конференції, семінари та прийом громадян. Таке нововведення дозволить оперативно вирішувати нагальні питання соціально-економічного розвитку області, не витрачаючи при цьому час та кошти на переїзди.

Цей модуль буде підтримувати низку додаткових функцій, таких, як:

- обмін повідомленнями;
- спільне редагування документів;
- створення запису-протоколу заходу;
- спільне планування виконання завдань;
- віддзеркалення всіх разом або окремо одночасно задіяних учасників заходів;
- проведення голосувань і опитувань.

Один сервер може обслуговувати довільне число конференцій, що проводяться в окремих віртуальних кімнатах і включають свій набір учасників. Підтримується як проведення вебінарів з одним доповідачем, так і конференцій з довільним числом учасників, які одночасно взаємодіють між собою.

2) Модуль «Кадри» призначений для забезпечення комплексного застосування сучасних форм і методів інформаційно-документаційного забезпечення діяльності місцевих орга-

нів виконавчої влади, насамперед нових технологій ведення документації для функціонування керованої соціальної системи.

Цей модуль призначено для автоматизації кадрового діловодства, забезпечує інтеграцію кадрових завдань у єдиному документаційному інформаційному просторі ЄПС СОД 2.0, має широкий спектр функціональних можливостей, охоплює весь комплекс завдань, що виконує відділ управління персоналом, та дозволяє автоматизувати всю роботу цього відділу, а саме:

- заповнення всіх даних про співробітника, структурованих за змістовними розділами;
- формування електронних особових справ;
- автоматизоване створення графіка відпусток;
- формування розпоряджень про прийняття на роботу, звільнення, про надання відпустки тощо;
- формування статистично-аналітичних даних за різні періоди за будь-яким параметром.

Це дасть змогу забезпечити ефективне функціонування системи управління персоналом у Херсонській обласній державній адміністрації та налагодити взаємодію цього процесу з іншими місцевими органами виконавчої влади. Завдяки інформаційно-аналітичній системі «Кадри» можна оперативно та на високому рівні здійснювати добір персоналу, планування та організацію заходів з питань підвищення рівня професійної компетенції державних службовців, документального оформлення вступу на державну службу, її проходження та припинення. Усі процеси кадрового діловодства інтегровано в систему,

і вони відповідають сучасній нормативно-правовій базі.

3) Модуль «Електронні петиції і громадський контроль» дає змогу зареєструвати на сайті Херсонської ОДА електронну петицію з того чи іншого питання або подати звернення від громадянина. Якщо було подано електронну петицію, то після досягнення встановленого порогу голосування, логіка модуля сформує проект документа для реагування, із зазначенням змісту електронної петиції та її тематичного спрямування. Якщо ж було направлено звернення від громадянина, то система автоматично спрямує його до відділу по роботі зі зверненнями громадян і надасть можливість відслідковувати етапи надання відповіді на це звернення для особи, яка його подала, а також для органів контролю як всередині, так і ззовні структури ОДА.

4) Модуль «Контроль ЦНАП» дає можливість інтегрувати в систему діючі районні, міжрайонні, міські Центри надання адміністративних послуг (ЦНАПи) з метою оцінки якості послуг, що ними надаються, а також, у перспективі, з можливістю перенесення всієї інформаційної та програмно-технологічної діяльності ЦНАП на єдину базу, організовану із застосуванням хмарних технологій.

У майбутньому також передбачається можливість через систему програмних шлюзів обмінюватися інформацією з органами виконавчої влади інших рівнів, центральними органами виконавчої влади та їх територіальними підрозділами [14].

Крім того, слід зазначити, що Херсонська обласна державна адміністрація перша в Україні інтегрувала внутрішню систему електронного до-

кументообігу до єдиної системи електронної взаємодії органів влади. Це дозволяє отримувати всі документи центральних органів виконавчої влади виключно в електронному вигляді та таким же чином надсилати кореспонденцію від обласної державної адміністрації. При впровадженні СЕД у практику роботи установи переслідуються такі цілі:

- підвищення продуктивності праці державних службовців;
- підвищення оперативності в роботі з документами;
- розширення можливостей довідково-інформаційного обслуговування;
- поліпшення якості підготовки, оброблення і відтворення документів;
- поліпшення організації контролю за рухом і виконанням документів тощо.

**Висновки.** Отже, застосування інновацій та сучасних управлінських технологій в державному управлінні сприяє насамперед прозорості та відкритості діяльності державних інституцій, підвищенню ефективності їх діяльності, якісному наданню населенню різноманітних послуг, формуванню електронних взаємовідносин між суспільством і державою.

Наведені управлінські технології, що вже функціонують на Херсонщині, є прикладом злагодженої та наполегливої роботи команди фахівців та прагненням керівництва області втілювати широкомасштабні зміни з метою надання якісних послуг громадянам.

Про повну модернізацію адміністративних процесів в органах державної виконавчої влади також говорити зарано через інертність та психологічну неготовність персоналу



державних установ до інновацій та відсутність належної підготовки з використання нових інформаційних технологій у повсякденній роботі.

## **СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:**

1. Бакуменко В. Д. Парадигма інноваційного розвитку суспільства: сучасні концепції реформування публічного управління [Електронний ресурс] / В. Д. Бакуменко, С. А. Попов // Ефективність державного управління. – 2015. – Вип. 43. – С. 21-28. – Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efdu\\_2015\\_43\\_4](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efdu_2015_43_4)

2. Васильєва О. І. Методологічні основи моделювання нормативно-правових важелів надання публічних послуг в умовах розбудови сервісно-орієнтованої держави [Електронний ресурс] / О. І. Васильєва, О. В. Євсюкова // Публічне управління та митне адміністрування. – 2017. – № 1. – С. 7-16. – Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/vamcudu\\_2017\\_1\\_3](http://nbuv.gov.ua/UJRN/vamcudu_2017_1_3)

3. Дрешпак В. Розвиток електронного урядування як напрям державної інформаційної політики України: організаційний аспект [Електронний ресурс] / В. Дрешпак // Державне управління та місцеве самоврядування. – 2012. – Вип. 4. – С. 78-87. – Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/dums\\_2012\\_4\\_12](http://nbuv.gov.ua/UJRN/dums_2012_4_12)

4. Дубов Д. В. Проблеми формування державної політики щодо розвитку інформаційного суспільства в Україні: у пошуках стратегічного бачення [Електронний ресурс] / Д. В. Дубов // Політологічні студії. – 2016. – Вип. 5. – С. 126-134. – Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/znpss\\_2016\\_5\\_15](http://nbuv.gov.ua/UJRN/znpss_2016_5_15)

5. Дурман О.Л. Застосування концепції електронного урядування при проектуванні єдиного освітнього інформаційно-комунікаційного середовища. Держава та регіони: науково-виробничий журнал. Серія: Державне управління, No 2 (66), Запоріжжя. 2019. С. 50-56.

6. Карпенко О.В. Цифрове врядування в Україні: базові дефініції понятійно-категоріального апарату [Електронний ресурс] / В. С. Куйбіда, О. В. Карпенко, В. В. Наместнік // Вісник Національної академії державного управління при Президентові України. Серія : Державне управління. – 2018. – № 1. – С. 5-10. – Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/vnaddy\\_2018\\_1\\_3](http://nbuv.gov.ua/UJRN/vnaddy_2018_1_3)

7. Лопушинський І. П. Упровадження електронного урядування в роботу органів виконавчої влади України як вагома складова реформування державної служби / І. П. Лопушинський // Публічне управління: теорія та практика. – 2010. – № 2 – С. 194-198.

8. Машкаров Ю. Г. Електронне місто – інформатизація місцевого самоврядування (на прикладі м. Харкова) [Електронний ресурс] / Ю. Г. Машкаров, Д. І. Палашевський // Актуальні проблеми державного управління. – 2012. – № 1. – С. 26-35. – Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/apdy\\_2012\\_1\\_5](http://nbuv.gov.ua/UJRN/apdy_2012_1_5)

9. Попов С. Система надання соціальних послуг в Україні: політика та управління [Електронний ресурс] / С. Попов, Л. Савчук // Актуальні проблеми державного управління. – 2018. – Вип. 1. – С. 68-72. – Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ardyo\\_2018\\_1\\_13](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ardyo_2018_1_13)

10. Чукут С. А. Смарт-сіті чи електронне місто: сучасні підходи до розуміння впровадження е-урядування на місцевому рівні [Електронний ресурс] / С. А. Чукут, В. І. Дмитренко // Інвестиції: практика та досвід. – 2016. – № 13. – С. 89-93. – Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ipd\\_2016\\_13\\_17](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ipd_2016_13_17)

11. Електронне урядування та електронна демократія: навч. посіб.: у 15 ч. / за заг. ред. А. І. Семенченка, В. М. Дрешпака. – К., 2017. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [https://egap.in.ua/biblioteka/e-uriaduvannia-ta-e-demokratiia-navchalnyi-posibnyk/?wpdmdl=8976&ind=d8DLI7VTV-Z83VmcDEg\\_vtP9ko26Pjxozsc2H9hktm0](https://egap.in.ua/biblioteka/e-uriaduvannia-ta-e-demokratiia-navchalnyi-posibnyk/?wpdmdl=8976&ind=d8DLI7VTV-Z83VmcDEg_vtP9ko26Pjxozsc2H9hktm0)

12. ДСТУ ISO 9001:2009 (ISO 9001:2008, IDT) Національний стандарт України. Системи управління якістю. Вимоги. URL: <https://metrology.com.ua/ntd/skachat-iso-iec-ohsas/iso/dstu-iso-9001-2009/>

13. ДСТУ ISO 9001:2015 (ISO 9001:2015, IDT). Системи управління якістю. Вимоги : офіційне видання. URL: <https://khoda.gov.ua/image/catalog/files/%209001.pdf>

14. Ivan P. Lopushynskyi, Volodymyr I. Kliutsevskiyi. Mechanisms for providing electronic document circulation to local government bodies // «Innovation Technologies in Economy and Society»: Series of monographs Faculty of Architecture, Civil Engineering and Applied Arts Katowice School of Technology. Monograph 20. Katowice. – 2018. P. 235-243

## REFERENCES:

---

1. Bakumenko, V. D., Popov, S. A. (2015). Paradyhma innovatsiinoho rozvytku suspilstva: suchasni kontseptsii reformuvannya publichnoho upravlinnia [Paradigm of innovative development of society: modern concepts of public administration reform]. *Efektivnist derzhavnoho upravlinnia – Efficiency of public administration*, 43, 21-28. Retrieved from [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efdu\\_2015\\_43\\_4](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efdu_2015_43_4) [in Ukrainian].

2. Vasylieva, O. I., Yevsiukova, O. V. (2017). Metodolohichni osnovy modeliuvannya normatyvno-pravovykh vazheliv nadannia publichnykh posluh v umovakh rozbudovy servisno-orientovanoi derzhavy [Methodological bases of modeling of normative-legal levers of providing public services in the conditions of development of service-oriented state]. *Publichne upravlinnia ta mytne administruvannya – Public administration and customs administration*, 1, 7-16. Retrieved from [http://nbuv.gov.ua/UJRN/vamcudu\\_2017\\_1\\_3](http://nbuv.gov.ua/UJRN/vamcudu_2017_1_3) [in Ukrainian].

3. Dreshpak, V. (2012). Rozvytok elektronnoho uriaduvannia yak napriam

derzhavnoi informatsiinoi polityky Ukrainy: orhanizatsiinyi aspekt [Development of e-government as a direction of state information policy of Ukraine: organizational aspect]. *Derzhavne upravlinnia ta mistseve samovriaduvannia – State management and local government*, 4, 78-87. Retrieved from [http://nbuv.gov.ua/UJRN/dums\\_2012\\_4\\_12](http://nbuv.gov.ua/UJRN/dums_2012_4_12) [in Ukrainian].

4. Dubov, D. V. (2016). Problemy formuvannia derzhavnoi polityky shchodo rozvytku informatsiinoho suspilstva v Ukraini: u poshukakh stratehichnoho bachennia [Problems of formation of state policy for the development of information society in Ukraine: in search of a strategic vision]. *Politolohichni studii – Political Science Studies*, 5, 126-134. Retrieved from [http://nbuv.gov.ua/UJRN/znpps\\_2016\\_5\\_15](http://nbuv.gov.ua/UJRN/znpps_2016_5_15) [in Ukrainian].

5. Durman, O. L. (2019). Zastosuvannia kontseptsii elektronnoho uriaduvannia pry proektuvanni yedynoho osvithnoho informatsiino-komunikatsiinoho seredovyschcha [Application of the concept of e-government in the design of a single educational information and communication environment]. *Derzhava ta rehiony: naukovovyrobnychi zhurnal. Seriya: Derzhavne upravlinnia – State and regions: scientific and production journal. Series: Public Administration*, 2(66), 50-56 [in Ukrainian].

6. Karpenko, O. V., Karpenko, O. V., Namestnik, V. V. (2018). Tsyfrove vriaduvannia v Ukraini: bazovi defynitsii poniatiino-katehorialnoho aparatu [Digital governance in Ukraine: basic definitions of the conceptual and categorical apparatus]. *Visnyk Natsionalnoi akademii derzhavnoho upravlinnia pry Prezydentovi Ukrainy. Seriya : Derzhavne upravlinnia – Bulletin of the National Academy of Public Administration under the President of Ukraine. Series: Public Administration*, 1, 5-10. Retrieved from [http://nbuv.gov.ua/UJRN/vnaddy\\_2018\\_1\\_3](http://nbuv.gov.ua/UJRN/vnaddy_2018_1_3) [in Ukrainian].

7. Lopushynskyi, I. P. (2010). Uprovadzhennia elektronnoho uriaduvannia

v robotu orhaniv vykonavchoi vlady Ukrainy yak vahoma skladova reformuvannia derzhavnoi sluzhby [Introduction of electronic government in the work of executive authorities of Ukraine as a significant component of public service reform]. *Publichne upravlinnia: teoriia ta praktyka – Public administration: theory and practice*, 2, 194–198 [in Ukrainian].

8. Mashkarov, Yu. H., Palashevskiy, D. I. (2012). Elektronne misto – informatyzatsiia mistsevoho samovriaduvannia (na prykladi m. Kharkova) [Electronic city – informatization of local self-government (on the example of Kharkiv)]. *Aktualni problemy derzhavnoho upravlinnia – Actual problems of public administration*, 1, 26–35. Retrieved from [http://nbuv.gov.ua/UJRN/apdy\\_2012\\_1\\_5](http://nbuv.gov.ua/UJRN/apdy_2012_1_5) [in Ukrainian].

9. Popov, S., Savchuk, L. (2018). Systema nadannia sotsialnykh posluh v Ukraini: polityka ta upravlinnia [System of providing social services in Ukraine: policy and management]. *Aktualni problemy derzhavnoho upravlinnia – Actual problems of public administration*, 1, 68–72. Retrieved from [http://nbuv.gov.ua/UJRN/apdyo\\_2018\\_1\\_13](http://nbuv.gov.ua/UJRN/apdyo_2018_1_13) [in Ukrainian].

10. Chukut, S. A., Dmytrenko, V. I. (2016). Smart-siti chy elektronne misto: suchasni pidkhody do rozuminnia vprovadzhennia e-urjaduvannia na mistsevomu rivni [Smart city or electronic city: modern approaches to understanding the implementation of e-government at the local level]. *Investytsii: praktyka ta dosvid – Investments: practice*

*and experience*, 13, 89–93. Retrieved from [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ipd\\_2016\\_13\\_17](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ipd_2016_13_17) [in Ukrainian].

11. Semenchenko, A. I., Dreshpak, V. M. (Eds.). (2017). *Elektronne urjaduvannia ta elektronna demokratiia [E-government and e-democracy]*. (Vols. 1–15). Kyiv. Retrieved from [https://egap.in.ua/biblioteka/e-urjaduvannia-ta-e-demokratiia-navchalnyiposibnyk/?wpdmdl=8976&ind=d8DLI7VTV-Z83VmcDEg\\_vtP9ko26Pjxozsc2H9hktm0](https://egap.in.ua/biblioteka/e-urjaduvannia-ta-e-demokratiia-navchalnyiposibnyk/?wpdmdl=8976&ind=d8DLI7VTV-Z83VmcDEg_vtP9ko26Pjxozsc2H9hktm0) [in Ukrainian].

12. Natsionalnyi standart Ukrainy. Systemy upravlinnia yakistiu. Vymohy [National standard of Ukraine. Quality management systems. Requirements]. (2009). *DSTU ISO 9001:2009*. Kyiv: Derzhstandart Ukraine. Retrieved from <https://metrology.com.ua/ntd/skachat-iso-iec-ohsas/iso/dstu-iso-9001-2009/> [in Ukrainian].

13. Systemy upravlinnia yakistiu. Vymohy [Quality Management Systems. Requirements]. (2016). *DSTU ISO 9001:2015*. Kyiv: Derzhstandart Ukraine. Retrieved from <https://khoda.gov.ua/image/catalog/files/%209001.pdf> [in Ukrainian].

14. Lopushynskiy, I. P., Kliutsevskiy, V. I. (2018). Mechanisms for providing electronic document circulation to local government bodies. *Innovation Technologies in Economy and Society* : Series of monographs Faculty of Architecture, Civil Engineering and Applied Arts Katowice School of Technology. Monograph 20. (pp. 235–243). Katowice [in English].