

Віктор Кузьменко

*Дніпропетровський регіональний інститут державного управління
Національної академії державного управління при Президентові України*

ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ: ДОСВІД ЄВРОПЕЙСЬКОГО СОЮЗУ

Viktor Kuzmenko

*Dnipropetrovsk Regional Institute for Public Administration, National Academy for Public
Administration under the President of Ukraine*

DIGITAL TRANSFORMATION OF PUBLIC ADMINISTRATION: EXPERIENCE OF THE EUROPEAN UNION

This article is devoted to the study of the process of the digital transformation of public administration in the European Union for the period 1998-2019 by analyzing the relevant legal framework. Based on the results of the analysis of the Decisions of the European Parliament and of the Council of Europe, the Recommendations and Framework Documents, the main directions of the legal normalization of the process of digital transformation of public administration in the European Union for the period 1998-2019 and the key stakeholders of this process are identified. The analysis of the European Commission newsletters and the systematization of the experience of the Member States of the European Union made it possible to outline the key elements of the digital transformation of public administration and to outline the periodization of this process.

The performed research made it possible to fulfill the tasks of the research work of the Dnipropetrovsk Regional Institute of Public Administration of the National Academy of Public Administration under the President of Ukraine: "Ensuring the efficiency and evaluation of the dynamics of development of united territorial communities" (State registration number 0118U006490, 2018) and to make methodological recommendations for improving the process of digital transformation of public administration in Ukraine.

Keywords: informatization, information society, e-government, e-democracy, information and communication technologies, digital technologies, digitization, public administration.

У процесі проведення децентралізації та створення об'єднаних територіальних громад в Україні, забезпечення їх спроможності, важлива увага має приділятися упровадженню інноваційних технологій у публічне управління на державному та місцевому рівнях. Інновації мають підтримати процеси трансформації сучасного публічного управління в Україні, зберегти та примножити демократичні надбання української спільноти. Інтеграція цифрових технологій у систему публічного управління створює умови виникнення в Україні цифрової трансформації публічного управління. Різноманітні інструменти електронного урядування та електронної демократії сприяють підвищенню рівня відкритості, прозорості та доступності органів публічного управління, що призводить до більше ефективної взаємодії між бізнесом, владою та громадою. Україна є молодою державою, у якій демократичні традиції у процесі становлення, тому слід звернути увагу на світовий досвід розбудови демократії, винайти найкращі практики та вжити заходів щодо адаптації їх в українському суспільстві. З урахуванням європейського вектору розвитку України цілком доцільним є вивчення саме досвіду країн-членів Європейського Союзу. Тому дана стаття спрямована на здійснення аналізу нормативно-правової бази та досвіду реалізації політики цифрової трансформації публічного управління, систематизація цього процесу за часовою ознакою (обґрунтування періодів реалізації), обґрунтування ключових напрямів та заходів цифрової трансформації в Європейському Союзі.

За думкою багатьох зарубіжних та українських вчених ХХІ сторіччя є віком інформаційного суспільства. Суспільства, у якому велика увага приділяється інформації, засобам її накопичення,

обробки та збереження. Суспільства, у якому економічна, політична та соціально-культурна складова розвитку будь-якої держави потребує вільного руху товарів, людей, послуг, капіталу та інформації. Суспільства, яке пододало обмеження простору та часу і створило екосистему ефективної взаємодії між бізнесом, владою та громадою у мережі Інтернет. Суспільства, у якому ефективне партнерство будується на комунікації та економіці знань. У Законі України «Про Основні засади розвитку інформаційного суспільства в Україні на 2007-2015 роки» визначається, що це суспільство «в якому кожен міг би створювати і накопичувати інформацію та знання, мати до них вільний доступ, користуватися і обмінюватися ними, щоб надати можливість кожній людині повною мірою реалізувати свій потенціал, сприяючи суспільному і особистому розвитку та підвищуючи якість життя»¹.

На теперішній час, на рівні органів публічного управління України відбувається процес упровадження цифрових технологій, однак, як зазначає С. Квітка «у сьогоденнішому вигляді структурні підрозділи (відділи, управління, сектори) нездатні задовольнити сучасні потреби щодо інформатизації органів влади та запровадження «електронного урядування»². Тому, шлях України у Європейське інформаційне суспільство має супроводжуватись, на нашу думку, пошуком найкращих практик цифрової трансформації публічного управління у Європейському Союзі та адаптації його до вимог українського суспільства.

Одними із перших кроків цифрової трансформації публічного управління спрямованим на окреслення інформації як сучасного ресурсу сталого розвитку в Європейському Союзі були:

– затвердження Директиви 95/46/ЄС Європейського Парламенту та Ради Європи від 24 жовтня 1995 року «Про захист фізичних осіб щодо обробки персональних даних та про вільний рух таких даних»³;

– затвердження Директиви 97/66/ЄС Європейського Парламенту та Ради Європи від 15 грудня 1997 року «Про обробку персональних даних та захист конфіденційності в телекомунікаційному секторі»⁴.

Директива 95/46/ЄС була розроблена задля усунення перешкод для вільного руху даних, гармонізації національних положень у цій галузі та забезпечення рівноправного захисту громадян у всьому Співтоваристві. Дана Директива застосовується до «будь-якої операції або набору операцій, які виконуються на основі персональних даних» та називається «обробка» даних. Подібні операції включають у себе: збір персональних даних; їх зберігання; розкриття; тощо. Цей документ застосовується до даних, що обробляються автоматизованими засобами (наприклад, комп'ютерною базою клієнтів) та до даних, які є частиною або призначені бути частиною неавтоматизованих «систем подачі заявок». Доступ до подібних систем може відрізнитись, наприклад система подачі може містити традиційні форми паперових карт з інформацією, представленою в алфавітному порядку.

Дана Директива не поширюється на дані, оброблені виключно з особистих причин або побутових дій (наприклад, електронний особистий щоденник або файл із реквізитами про сім'ю та друзів).

Директива 97/66/ЄС стосується захисту конфіденційності інформації у телекомунікаціях. У Директиві визначається, що держави-члени повинні гарантувати конфіденційність спілкування за допомогою національних законів. Будь-яке несанкціоноване прослуховування, перехоплення або спостереження за спілкування у телекомунікаціях є незаконним. Крім того, Директива визначає, що там, де існують друковані або електронні каталоги телекомунікацій, люди в принципі мають право без жодних витрат вилучати свої дані зі списку.

У подальшому, 12 липня 1999 року Рішенням № 1719/1999/ЄС Європейського Парламенту та Ради Європи «Про низку вказівок, що включають визначення проектів, які становлять спільний

¹ Закон про основні засади розвитку інформаційного суспільства в Україні на 2007-2015 роки 2007 (Верховна Рада України). Офіційний сайт Верховної Ради України. <<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/537-16>>.

² Квітка, С.А. (2017). *Державне управління формуванням партнерських відносин між владою та бізнесом у умовах соціальних перетворень*. Дніпро: Грані, 268.

³ Directive 95/46/EC on the protection of individuals with regard to the processing of personal data and on the free movement of such data (European Parliament and the Council). *Official Journal*. <<https://eur-lex.europa.eu/legal-content/en/TXT/?uri=CELEX%3A31995L0046>>.

⁴ Directive 97/66/EC on the processing of personal data and the protection of privacy in the telecommunications sector (European Parliament and the Council). *Official Journal*. <<https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX%3A31997L0066>>.

інтерес, для трансєвропейських мереж для електронного обміну даними між адміністраціями»¹, у статті 1 було визначено наступні цілі, які, на нашу думку, сприяли інформатизації Європейської спільноти, а саме:

– створення на національному або регіональному рівнях трансєвропейських телематичних мереж між адміністраціями держав-членів, установами та органами Співтовариства, які забезпечать ефективний та безпечний обмін інформацією з метою створення економічного та валютного союзу;

– створення інтегрованих телематичних мереж задля полегшення комунікації між інститутами Співтовариства та задля підтримки процесу прийняття рішень у Співтоваристві.

«Телематична мережа» у цьому документі визначається як комплексна система передачі даних, яка складається з фізичної інфраструктури, сервісів та прикладного програмного забезпечення та забезпечує можливість електронного обміну інформацією між організаціями та фізичними особами.

У статті 4 цього Рішення визначені наступні пріоритети для проектів, що мають бути реалізовані у рамках програми IDA (IDA projects), а саме:

– сприяння усуненню перешкод для вільного руху товарів, людей, послуг та капіталу;

– сприяння успішному впровадженню або задовільній діяльності економічного та валютного союзу;

– заохочення міжвідомчої співпраці між інститутами Співтовариства, а також між національними та регіональними адміністраціями, включаючи національний та регіональний парламенти;

– сприяння захисту фінансових інтересів Співтовариства та держав-членів або боротьби з шахрайством;

– сприяння підготовці до розширення Європейського Союзу;

– сприяння конкурентоспроможності промисловості в Співтоваристві, з особливим акцентом на конкурентоспроможність малих та середніх підприємств;

– надання пільг особам Європейського Союзу.

Разом із рішенням № 1719/1999/ЄС було прийнято рішення № 1720/1999/ЄС Європейського Парламенту та Ради Європи «Про прийняття низки заходів та планів з метою забезпечення сумісності та доступу до трансєвропейських мереж для електронного обміну даними між адміністраціями»². У статті 1 даного документу визначено наступні цілі:

– досягнення високого ступеня сумісності в різних адміністративних секторах і, якщо це доцільно, з приватним сектором, між телематичними мережами, створеними в державах-членах, і між Співтовариством та державами-членами з метою підтримки створення економічного та валютного союзу;

– конвергенція таких мереж до загального телематичного інтерфейсу між Співтовариством та державами-членами;

– досягнення істотних переваг для адміністрацій держав-членів та Співтовариства шляхом впорядкування операцій, скорочення обслуговування, прискорення впровадження нових мереж та вдосконалень, досягнення загального безпечного та надійного обміну даними;

– розширення переваг таких мереж на промисловість Співтовариства та громадян Європейського Союзу;

– сприяння поширенню передового досвіду та заохоченню розвитку інноваційних телематичних рішень в адміністраціях.

Заходи, вказані у рішенні № 1720/1999/ЄС спрямовані:

– на визначення технічних вимог та загальних послуг галузевих мереж, які повинні відповідати вимогам користувачів Співтовариства (стаття 4);

– на забезпечення зменшення витрат на галузеві мережеві додатки, раціоналізацію та вдосконалення технічних рішень, зменшення часу, необхідного для впровадження опер операційних систем та впорядкування системного обслуговування (стаття 5);

– на забезпечення сумісності щодо змісту інформації, що обмінюється в адміністративних секторах та між ними, а також з приватним сектором (стаття 6);

¹ 1719/1999/EC: Decision on a series of guidelines, including the identification of projects of common interest, for trans-European networks for the electronic interchange of data between administrations (IDA) (European Parliament and the Council). *Official Journal*. <<https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX:31999D1719>>.

² 1720/1999/EC: Decision adopting a series of actions and measures in order to ensure interoperability of and access to trans-European networks for the electronic interchange of data between administrations (IDA) (European Parliament and the Council). *Official Journal*. <<https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX%3A31999D1720>>.

– на сприяння виявленню бар'єрів, які перешкоджають ефективному та безпечному обміну даними між користувачами мережі (стаття 7);

– на визначення, впровадження та постійне оновлення конкретної, послідовної комплексної програми якості, яка застосовується до горизонтальних дій та заходів згідно Рішення № 1720/1999/ЄС та проектів Рішення № 1719/1999/ЄС (стаття 8);

– на сприяння взаємодії національних та регіональних ініціатив, які стосуються обміну даними між адміністраціями у державах-членах Співтовариства (стаття 9);

– на забезпечення координації та обміну думками, знаннями та досвідом всередині та між секторальними мережами метою прийняття ефективних та інноваційних рішень (стаття 10);

У березні 2000 року, у Лісабоні, пройшов Європейський саміт, який докорінно змінив політику та практики Європейського Союзу. Висновки цього саміту визначають, що Європа знаходиться в «епосі знань»¹, з відповідними економічними, політичними, соціальними та культурними наслідками. В цьому випадку вільних рух інформації у телематичних мережах є необхідною умовою накопичення, обробки та створення нових знань. Саме тому у 2001 році було розроблено програму «Електронна Європа 2002. План дій»².

Програма «Електронна Європа 2002. План дій» є невід'ємною частиною Лісабонської стратегії перетворення Європейського Союзу у найдинамічніше у світі економіку на основі знань до 2010 року.

Заходи цієї Програми було згруповані за трьома ключовими цілями, які повинні бути досягнуті до кінця 2002 року, а саме:

- дешевий, швидкий та безпечний Інтернет;
- інвестування у людей та навички;
- стимулювання використання Інтернету.

Результати виконання програми «Електронна Європа 2002. План дій» було висвітлено у звіті Комісії Європейських спільнот від 11 січня 2003 року «Europe 2002 Final Report»³. Загалом ця програма досягла своїх основних цілей, а саме:

– кількість домогосподарств, підключених до Інтернету в Європі, зросла на 40%; 90% шкіл та підприємств підключені до Інтернету; Європа має найшвидшу світову дослідницьку мережу, яка з'єднує майже всі університети та науково-дослідні інститути;

– нові сервіси та Інтернет відкрили нові можливості для суспільства в цілому, що сприяло створенню всеосяжної правової бази в галузі електронної комерції; збільшилась кількість та якість послуг електронного уряду;

– позитивна динаміка використання інформаційно-комунікаційних технологій та послуг (ІКТ) в економіці та суспільстві;

– надання он-лайн основних послуг електронного уряду; розвиток інформаційних мереж охорони здоров'я з широкосмуговим зв'язком став важливою інфраструктурою для надання медичних послуг.

По суті, програма «Електронна Європа 2002. План дій» поширила використання ІКТ задля підтримання та посилення демократичних інститутів і процесів у контексті нових можливостей та викликів, що виникають внаслідок швидкого становлення інформаційного суспільства. Тому, цілком логічним є затвердження 15 грудня 2004 року Комітетом міністрів Ради Європи Рекомендації Rec(2004)15 «Електронне урядування»⁴. У цьому документі окреслені рекомендації державам-членам Європейської спільноти щодо упровадження електронного урядування, з урахуванням досвіду реалізації програми «Електронна Європа 2002. План дій», а саме:

– вжити заходів щодо перегляду політики, законодавства та практик електронного урядування з урахуванням вказівок, доданих до рекомендації;

– співпрацювати з відповідними міжнародними, національними, регіональними та місцевими

¹ Towards a Europe of Innovation and Knowledge 2000 (The Lisbon Special European Council). *Official Journal*. <<https://eur-lex.europa.eu/legal-content/GA/TXT/?uri=LEGISSUM:c10241>>.

² eEurope 2002 Action Plan 2001 (The Lisbon Special European Council). *Official Journal*. <<https://eur-lex.europa.eu/legal-content/PL/TXT/?uri=LEGISSUM:l24226a>>.

³ eEurope 2002 Final Report 2003 (Commission of the European Communities). *Official Journal*. <<https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=celex:52003DC0066>>.

⁴ Recommendation Rec(2004)15 Electronic governance (“E-governance”) (Committee of Ministers of the Council of Europe). *Official Journal*. <[https://www.coe.int/t/dgap/democracy/Activities/GGIS/E-governance/Key_documents/Rec\(04\)15_en.pdf](https://www.coe.int/t/dgap/democracy/Activities/GGIS/E-governance/Key_documents/Rec(04)15_en.pdf)>.

зацікавленими сторонами, з метою розробки спільного бачення електронного урядування, яке повинно підтримує права людини, демократію та верховенство закону;

- розробити стратегію електронного урядування;
- застосування принципів цієї рекомендації до інших організацій, які беруть участь у наданні публічних послуг;
- поширення цієї рекомендації та додатку до неї.

У червні 2002 року у Севільї було затверджено програму «Електронна Європа 2005. План дій»¹, яка охоплювала період 2003-2005 років. Загальна мета програми «Електронна Європа 2005. План дій» була спрямована на стимулювання розвитку послуг, додатків та контенту, прискорення розгортання безпечного широкосмугового доступу до Інтернету. Також необхідно було забезпечити доступ для всіх громадян задля боротьби із соціальним відчуженням, незалежно від того, чи це обумовлено конкретними потребами, інвалідністю, віком чи хворобою.

До основних цілей, які мали бути досягнуті до 2005 року відносились:

- надання он-лайн публічних послуг;
- надання послуг електронного уряду;
- надання послуг електронного навчання;
- надання послуг електронної медицини;
- розвиток електронного бізнесу;
- забезпечення безпечної інформаційної інфраструктури;
- забезпечення широкосмугового доступу до Інтернету за конкурентними цінами;
- поширення найкращих практик.

Результати виконання програми «Електронна Європа 2005. План дій» було висвітлено у звіті Комісії Європейських спільнот від 21 серпня 2009 року «Final Evaluation of the eEurope 2005 Action Plan»². Загалом, програма «Електронна Європа 2005. План дій» дотримувалась того самого підходу, що і програма «Електронна Європа 2002. План дій». Були виявлені недоліки, але вони не мали істотного впливу на загальну реалізацію програми.

У 2004 році, коли було розпочато середньострокову оцінку Лісабонської стратегії, результат цієї стратегії виявився хибним тому що процес інтеграції сучасних цифрових інформаційно-комунікаційних технологій з публічним управлінням Європейського Союзу сформулював наступне завдання, а саме: використання ІКТ задля поліпшення взаємодії та співпраці між організаціями та громадянським суспільством загалом. Тоді Радою було призначено робочу групу під головуванням колишнього прем'єр-міністра Нідерландів Віма Кока для розробки пропозицій щодо відновлення стратегії. Цей процес призвів до перегляду Лісабонської стратегії³, яка була узгоджена на Весняній раді 25-26 березня 2005 року.

Тому, наступний крок розвитку інформаційного суспільства та використання ІКТ, пов'язаний з прийняттям 21 квітня 2004 року Рішення 2004/387/ЄС Європейського Парламенту та Ради Європи «Про сумісне надання загальноєвропейських послуг електронного уряду державним адміністраціям, бізнесу та громадянам (IDABC)»⁴. Головне завдання даної програми полягає у виявленні, підтримці, сприянні розвитку та налагодженню загальноєвропейських служб електронного урядування та базових інтероперабельних телематичних мереж.

У статі 2 цього Рішення визначено цілі, які спрямовані:

- на забезпечення ефективного та безпечного обміну інформацією між державними адміністраціями на всіх рівнях, а також між адміністраціями та установами Співтовариства;
- на розширення переваг обміну інформацією задля полегшення надання послуг підприємствам та громадянам з урахуванням їх потреб;
- на підтримку процесу прийняття рішень у Співтоваристві та сприяння спілкуванню між

¹ eEurope 2005 Action Plan 2002 (The Seville European Council). *Official Journal*. <<https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=LEGISSUM%3A124226>>.

² Final Evaluation of the eEurope 2005 Action Plan 2009 (Commission of the European Communities). *Official Journal*. <<https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=celex:52009DC0432>>.

³ A new start for the Lisbon Strategy 2005 (European Council). *Official Journal*. <<https://eur-lex.europa.eu/legal-content/GA/TXT/?uri=LEGISSUM:c11325>>.

⁴ Decision 2004/387/EC on the interoperable delivery of pan-European eGovernment services to public administrations, business and citizens (IDABC) (European Parliament and the Council). *Official Journal*. <[https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX:32004D0387R\(01\)](https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX:32004D0387R(01))>.

інститутами Співтовариства;

– на досягнення взаєморозуміння у різних політичних сферах з підприємствами та громадянами, на основі Європейської рамкової угоди про взаємодію;

– на сприяння державним адміністраціям держав-членів та Співтовариства у частині спрощення операційного обслуговування, запровадження заходів безпеки, забезпечення прозорості та культури обслуговування і реагування;

– на сприяння поширенню найкращих практик та заохочувати розвиток інноваційних телематичних рішень у державних адміністраціях.

Дія програми була розрахована на 2005-2009 роки і в цілому спрямована на забезпечення безперерйне надання послуг загальноєвропейського електронного уряду європейським державним адміністраціям, установам, громадам та іншим організаціям, представникам бізнесу та громадянам.

1 червня 2005 року у Брюсселі було затверджено програму «i2010 – Європейське інформаційне суспільство задля зростання та зайнятості»¹. Дана програма спрямована на координацію дій, які вживають держави-члени з метою сприяння цифровій конвергенції та реагуванню на проблеми, пов'язані з інформаційним суспільством. Були запропоновані три пріоритети для європейського інформаційного суспільства та медіа-політики до 2010 року:

– створення Єдиного європейського інформаційного простору;

– сприяння упровадженню інновацій та інвестицій у дослідження інформаційних та комунікаційних технологій;

– досягнення інклюзивного європейського інформаційного та медіа-суспільства.

У Європейському звіті «Про цифрову конкурентоспроможність. Основні досягнення стратегії i2010 2005-2009 роки»² зазначається, що досягнення програми i2010 мають позитивну динаміку упровадження сучасних цифрових інформаційно-комунікаційних технологій в інформаційне суспільство. Однак, на порядку денному стоїть важливе питання побудови цифрової економіки. Тому на початку 2010 року було розроблено новий цифровий порядок денний з метою розбудови конкурентоспроможної цифрової економіки яка повинна сприяти сталому розвитку та інноваціям в Європі.

Одним із найважливіших надбань програми i2010 було затвердження у 2009 року ключових документів, пов'язаних з упровадженням електронної демократії у Співтоваристві, а саме:

– Recommendation CM/Rec(2009)1 of the Committee of Ministers to member states on electronic democracy (e-democracy)³: визначено загальні принципи електронної демократії (P.35-P.47); визначено сектори, які має охопити електронна демократія (P.35-P.47); визначені технологічні засади електронної демократії, за умови використання сучасних цифрових ІКТ (P.48-P.58); визначено – принципи впровадження електронної демократії (P.59-P.67); окреслені можливості, проблеми, бар'єри та ризики упровадження електронної демократії (P.68-P.72); надано рекомендації щодо правил та нормативних основ впровадження електронної демократії (P.73-P.80); визначені загальні керівні принципи (G.1-G.39); визначені керівні принципи щодо секторів, які має охопити електронна демократія (G.40-G.50); визначені керівні принципи технологічного забезпечення процесів впровадження електронної демократії (G.51-G.60); визначені керівні принципи впровадження електронної демократії (G.61-G.78); окреслені керівні принципи щодо можливостей, проблем, бар'єрів та ризиків впровадження електронної демократії (G.79-G.80); визначені керівні принципи щодо правил та нормативних основ впровадження електронної демократії (G.81-G.102).

– Indicative Guide No.1 to Recommendation Rec(2009) 1 of the Committee of Ministers to member states on e-democracy. Generic tools and policies for an electronic democracy⁴ – опис загальних інструментів та політик електронної демократії. Метою є надання керівництва для всіх можливих зацікавлених сторін на всіх рівнях для реалізації повністю підтримуваної електронної демократії. Для

¹ i2010 – A European Information Society for growth and employment 2005 (European Commission). *Official Journal*. <<https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=LEGISSUM%3Ac11328>>.

² Europe's Digital Competitiveness Report. Main achievements of the i2010 strategy 2005-2009 (Commission of the European Communities). *Official Journal*. <<https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=celex:52009DC0390>>.

³ Recommendation CM/Rec(2009)1 on electronic democracy (e-democracy) (Committee of Ministers). *Official Journal*. <https://www.coe.int/t/dgap/goodgovernance/Activities/Key-Texts/Recommendations/Recommendation_CM_Rec2009_1_en_PDF.pdf>.

⁴ Indicative Guide No.1 to Recommendation Rec(2009) 1 on e-democracy. Generic tools and policies for an electronic democracy (Committee of Ministers). *Official Journal*. <https://www.coe.int/t/dgap/democracy/Source/EDemocracy/CAHDE_IV/CAHDE%20indicative%20guide%20no%201%20Only_23Feb09.pdf>.

цього загалом описуються 33 інструменти для забезпечення електронної демократії.

– Indicative Guide No.2 to Recommendation Rec(2009)9 of Committee of Ministers to member states on e-democracy. A roadmap approach to e-democracy¹ – опис методу «дорожньої карти» для планування, впровадження та моніторингу методів електронної демократії на всіх рівнях задля полегшення та покращення цих процесів. Метод "дорожньої карти" може бути використаний як прагматичний метод планування, щоб надихнути та керувати подальшими ініціативами в галузі електронної демократії.

– Indicative Guide No.3 to Recommendation Rec (2009).. of Committee of Ministers to member states on e-democracy. A checklist for the introduction of e-democracy tools² – опис узгодженого процесу участі, політичної мотивації, ролей учасників, легітимність результатів та відповідних інструментів електронної демократії.

– Indicative Guide No.4 to Recommendation Rec (2009).. of Committee of Ministers to member states on e-democracy. A framework for reporting e-democracy initiatives³ – опис способу звітування про ініціативи електронної демократії.

– Indicative Guide No.5 to Recommendation Rec (2009).. of Committee of Ministers to member states on e-democracy. Evaluating e-democracy⁴ – опис оцінювання електронної участі, яка пов'язана з визначенням та оцінкою якості демократії та демократичного врядування.

3 березня 2010 року у Брюсселі було затверджено документ «ЄВРОПА 2020 – Стратегія розумного, стійкого та всеосяжного зростання»⁵. Ця стратегія була реакцією Європейської спільноти на результати економічної кризи 2008 року яка виявила суттєві економічні недоліки у Європі.

16 вересня 2009 було затверджено Рішення № 922/2009/ЄС Європейського Парламенту та Ради Європи «Про рішення щодо сумісності для європейських державних адміністрацій (ISA)»⁶. Метою програми ISA є підтримка співпраці між європейськими державними адміністраціями шляхом сприяння ефективній, безпечній, електронній транскордонній та міжгалузевій взаємодії між адміністраціями, включаючи органи, що виконують державні функції від свого імені, шляхом надання електронних державних послуг.

Загалом, програма ISA повинна сприяти:

- створенню та вдосконаленню спільних рамкових рішень підтримки транскордонної та міжгалузевої сумісності;
- оцінці наслідків запропонованого чи прийнятого законодавства Співтовариства щодо ІКТ та планування впровадження систем ІКТ задля підтримки імплементації такого законодавства;
- функціонуванню та вдосконаленню існуючих послуг, нових спільних послуг та сумісність інфраструктури відкритих ключів (PKI);
- удосконаленню існуючих загальних інструментів для багаторазового використання та створення, забезпечення та вдосконалення нових загальних інструментів для багаторазового використання.

15 грудня 2010 у Брюсселі було затверджено «Європейський план дій з електронного уряду

¹ Indicative Guide No.2 to Recommendation Rec(2009)9 on e-democracy. A roadmap approach to e-democracy (Committee of Ministers). *Official Journal*. <https://www.coe.int/t/dgap/democracy/Source/EDemocracy/CAHDE_IV/PDF_CAHDE%20indicative%20guide%20no%202%20E.pdf>.

² Indicative Guide No.3 to Recommendation Rec (2009).. on e-democracy. A checklist for the introduction of e-democracy tools (Committee of Ministers). *Official Journal*. <https://www.coe.int/t/dgap/democracy/Source/EDemocracy/CAHDE_IV/PDF_CAHDE%20indicative%20guide%20no%203%20E.pdf>.

³ Indicative Guide No.4 to Recommendation Rec (2009).. on e-democracy. A framework for reporting e-democracy initiatives (Committee of Ministers). *Official Journal*. <https://www.coe.int/t/dgap/democracy/Source/EDemocracy/CAHDE_IV/PDF_CAHDE%20indicative%20guide%20no%204%20E.pdf>.

⁴ Indicative Guide No.5 to Recommendation Rec (2009).. on e-democracy. Evaluating e-democracy (Committee of Ministers). *Official Journal*. <https://www.coe.int/t/dgap/democracy/Source/EDemocracy/CAHDE_IV/PDF_CAHDE%20indicative%20guide%20no%205%20E.pdf>.

⁵ EUROPE 2020 A strategy for smart, sustainable and inclusive growth 2010 (European Commission). *Official Journal*. <<https://eur-lex.europa.eu/legal-content/en/TXT/?uri=CELEX:52010DC2020>>.

⁶ Decision No 922/2009/EC on interoperability solutions for European public administrations (ISA) (European Parliament and the Council). *Official Journal*. <<https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX%3A32009D0922>>.

на 2011-2015 роки. Використання ІКТ для просування розумного, стійкого та інноваційного уряду»¹. Дана цифрова програма наголошує на необхідність запровадження електронного урядування, що дозволить всебічно використовувати переваги інформаційних та комунікаційних технологій (ІКТ) у всій Європі. З урахуванням обмежених державних ресурсів, ІКТ можуть допомогти державному сектору розробити інноваційні способи надання своїх послуг громадянам, одночасно підвищуючи ефективність та зменшуючи витрати.

Тому у цифровій програмі Європа 2011-2015 були окреслені наступні пріоритети:

– громадянам та бізнесу мають бути надані повноваження щодо розробки послуг електронного урядування у відповідності до потреб користувачів шляхом розширення доступу до публічної інформації, посилення прозорості та ефективності засобів залучення зацікавлених сторін до процесу розробки політики;

– мобільність на єдиному цифрову ринку має посилитись безперебійними послугами електронного уряду спрямованих на створення та ведення бізнесу, а також доступністю навчання, роботи, проживання та виходу на пенсію в будь-якій точці Європейського Союзу;

– ефективність та безпечність мають забезпечуватись постійними зусиллями щодо використання електронного уряду для зменшення адміністративного навантаження, покращення організаційних процесів та сприяння стійкій економіці з низьким рівнем вуглецю;

– реалізація пріоритетів політики має стати можливою шляхом створення відповідних ключових факторів та встановлення необхідних юридичних та технічних передумов.

19 травня 2010 року було затверджено Цифровий порядок денний Європи 2010-2020 роки². Цифровий порядок денний, представлений Європейською Комісією, є одним із семи напрямів Стратегії «Європа 2020»³, яка встановлює цілі для зростання Європейського Союзу (ЄС) до 2020 року. Цифрова програма пропонує більш ефективно використовувати потенціал інформаційних та комунікаційних технологій з метою сприяння інноваціям, економічному зростанню та прогресу. До ключових завдань Цифрового порядку денного Європи 2010-2020 роки відносяться:

- досягнення єдиного цифрового ринку;
- підвищення сумісності та запровадження стандартів;
- консолідація довіри та безпеки в Інтернеті;
- сприяння швидкому та надшвидкому доступу до Інтернету для всіх;
- інвестування у дослідження та інновації;
- підвищення цифрової грамотності, навичок та інклюзії;
- розумне використання технологій для суспільства;

У 2014 році на Інтернет ресурсі JOINUP⁴ розпочато публікацію в електронному вигляді інформаційних бюлетенів (Digital Government Factsheets), у яких надається інформація про розвиток інформаційного суспільства та результати інформатизації органів публічного управління у країнах-членах Європейського союзу. Дані інформаційні бюлетені сприяють поширенню найкращих практик у сфері інформатизації органів публічного управління, підвищенню рівню інформованості громадян та довіри до органів публічного управління, а також створюють інформаційно-аналітичне підґрунтя для подальшого корегування стратегій інформатизації та розробці відповідних проектів спрямованих на розбудову інформаційного суспільства у країні-члені Європейського Союзу.

За результатами оцінки «Європейського плану дій з електронного уряду на 2011-2015 роки. Використання ІКТ для просування розумного, стійкого та інноваційного уряду» та Цифрового порядку денного Європи 2010-2020 роки виявлено, що реалізація заходів та проектів цих документів позитивно вплинула на розвиток електронного уряду на рівні Європи та країн-членів. Це сприяло узгодженості національних стратегій електронного уряду, а також обміну найкращими практиками та

¹ The European eGovernment Action Plan 2011-2015. Harnessing ICT to promote smart, sustainable & innovative Government 2010 (European Commission). *Official Journal*. <<https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX%3A52010DC0743>>.

² Digital Agenda for Europe 2010-2020 2010 (European Commission). *Official Journal*. <<https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=celex:52010DC0245>>.

³ Europe 2020: the European Union strategy for growth and employment 2010 (European Commission). *Official Journal*. <<https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=LEGISSUM%3Aem0028>>.

⁴ Digital Government Factsheets (National Interoperability Framework Observatory). *Official website of National Interoperability Framework Observatory*. <<https://joinup.ec.europa.eu/collection/nifo-national-interoperability-framework-observatory/digital-government-factsheets>>.

сумісності рішень між державами-членами. Зокрема, це призвело до розвитку технологічних ресурсів, які є ключовими для полегшення доступу до державних послуг та їх використання. Однак громадяни та бізнес поки не отримують усієї користі від цифрових послуг, які повинні бути доступні безперешкодно в усьому ЄС.

25 листопада 2015 року було затверджене Рішення (ЄС) 2015/2240 Європейського Парламенту та Ради Європи «Про створення програми щодо рішень сумісності та загальних рамок європейських державних адміністрацій, бізнесу та громадян (програма ISA²) як засобу модернізації державного сектору»¹. У статті 1 програми ISA² визначені наступні завдання:

- розробляти, підтримувати та сприяти цілісному підходу до сумісності у Союзі з метою усунення фрагментації ландшафту сумісності у Європейському Союзі;
- сприяти ефективній та безпечній електронній транскордонній чи міжгалузевій взаємодії між європейськими державними адміністраціями, з одного боку, та між європейськими державними адміністраціями та бізнесом та громадянами, з іншого, сприяти розвитку більш ефективному, спрощеному та орієнтованому на користувача електронному урядуванні на національному, регіональному та місцевому рівнях публічного управління;
- визначати, створювати та керувати рішеннями інтероперабельності, що підтримують реалізацію політики та діяльності Європейського Союзу;
- сприяти повторному використанню рішень інтероперабельності європейськими державними адміністраціями.

В цілому програма ISA² повинна враховувати соціальні, економічні та інші аспекти взаємодії, а також специфіку мікропідприємств з метою поліпшення взаємодії між європейськими державними адміністраціями, з одного боку, та між європейськими державними адміністраціями та бізнесом та громадянами з іншого.

19 квітня 2016 року було затверджено «План заходів з електронного урядування ЄС на 2016-2020 роки. Прискорення цифрової трансформації уряду»². Цей план дій спрямований на усунення існуючих цифрових бар'єрів Єдиного цифрового ринку (Digital Single Market, DSM) та запобігти подальшій фрагментації, що виникає в умовах модернізації публічного управління. У той час коли держави-члени здійснюють власні стратегії та заходи, цей План дій – заснований на спільній довгостроковому баченні – визначає низку принципів, яких слід дотримуватися майбутнім ініціативам, задля забезпечення значних переваг, які електронне урядування може принести бізнесу, громадянам та органами публічного управління. У частині другій «Плану заходів з електронного урядування ЄС на 2016-2020 роки. Прискорення цифрової трансформації уряду» визначені наступні принципи, які активно підтримуються стейкхолдерами цифрової трансформації взаємодії між бізнесом, владою та громадянами, а саме:

- цифровий за замовчуванням: державні адміністрації повинні надавати послуги у цифровому форматі (включаючи машиночитану інформацію) як найкращий спосіб (при цьому зберігаючи інші канали відкритими для тих, хто відключений від Інтернету за вибором чи необхідністю). Крім того, публічні послуги повинні надаватися через єдину контактну точку та через різні комунікаційні канали;
- принцип єдності: державні адміністрації повинні гарантувати, що громадяни та підприємства надають однакову інформацію у державну адміністрацію лише один раз. Державні адміністрації вживають заходів, якщо їм дозволено внутрішнє повторне використання цих даних, щодо належного дотримання правил захисту даних;
- інклюзивність та доступність: державні адміністрації повинні розробляти цифрові публічні послуги, які за замовчуванням включають та забезпечують різні потреби, з урахуванням потреб людей похилого віку та людей з обмеженими можливостями;
- відкритість та прозорість: державні адміністрації повинні обмінюватися інформацією та даними між собою, надавати можливість громадянам та бізнесу доступу до контролю та виправлення власних даних; дозволяти користувачам контролювати адміністративні процеси, які їх пов'язані; бути відкритими для зацікавлених сторін (таких як бізнес, дослідники та некомерційні організації) та

¹ Decision (EU) 2015/2240 establishing a programme on interoperability solutions and common frameworks for European public administrations, businesses and citizens (ISA2 programme) as a means for modernising the public sector (European Parliament and the Council). *Official Journal*. <<https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX:32015D2240>>.

² EU eGovernment Action Plan 2016-2020. Accelerating the digital transformation of government 2016 (European Commission). *Official Journal*. <<https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=LEGISSUM%3A4301896>>.

залучати їх до розробки та надання послуг;

– трансграничний за замовчуванням: державні адміністрації повинні надавати відповідні цифрові публічні послуги через кордон та запобігати виникненню подальшої фрагментації, тим самим сприяючи мобільності в рамках Єдиного цифрового ринку;

– інтероперабельність за замовчуванням: державні послуги повинні бути спроектовані для безперервної роботи на Єдиному цифровому ринку, спираючись на вільний рух даних та цифрові послуги в Європейському Союзі;

– надійність та безпека: усі ініціативи повинні дотримуватись законодавчих норм щодо захисту персональних даних, конфіденційності та безпеки ІКТ.

Результати дослідження нормативно-правового забезпечення цифрової трансформації публічного управління в Європейському Союзі узагальнені у табл. 1.

Таблиця 1

Періодизація цифрової трансформації публічного управління та розвитку інформаційного суспільства у Європейському Союзі

Етап, роки	Загально-європейська стратегія, рік	Програма розвитку інформаційного суспільства, роки	Програма цифрової трансформації публічного управління, роки	Результати
1	2	3	4	5
Етап I «Ініціація» до 1998		Directive 95/46/EC of the European Parliament and of the Council, of 24 October 1995, on the protection of individuals with regard to the processing of personal data and on the free movement of such data; Directive 97/66/EC of the European Parliament and of the Council, of 15 December 1997, on the processing of personal data and the protection of privacy in the telecommunications sector.		Правове закріплення інформації як об'єкту єдиного ринку ЄС (принцип вільного руху товарів, людей, послуг та капіталу).
Етап II «Інформатизація» 1998-2004	Лисабонська стратегія (березень 2000)	1719/1999/EC: Decision of the European Parliament and of the Council of 12 July 1999 on a series of guidelines, including the identification of projects of common interest, for trans-European networks for the electronic interchange of data between administrations (IDA); 1720/1999/EC: Decision of the European Parliament and of the Council of 12 July 1999 adopting a series of actions and measures in order to ensure interoperability of and access to trans-European networks for the electronic interchange of data between administrations (IDA).	eEurope 2002 Action Plan (2002) eEurope 2005 Action Plan (2003-2005)"	Початок інтеграційних процесів інформатизації інститутів ЄС та країн-членів; затвердження рекомендацій щодо розвитку електронного урядування.

Продовження табл. 1

1	2	3	4	5
Етап III «Е-урядування» 2005-2009	Лисабонська стратегія (березень 2005)	Decision 2004/387/EC of the European Parliament and of the Council of 21 April 2004 on the interoperable delivery of pan-European eGovernment services to public administrations, business and citizens (IDABC).	Ініціатива i2010 (2005-2009)	Початок розвитку Єдиного цифрового ринку ЄС; затвердження рекомендацій щодо розвитку електронної демократії
Етап IV «Е-демократія» 2010-2015	Europe 2020 Strategy (2010-2020)	Decision No 922/2009/EC of the European Parliament and of the Council on interoperability solutions for European public administrations (ISA)	eGovernment Action Plan 2011-2015 Digital Agenda for Europe 2020	Підвищення рівня залучення громадян до публічного управління в Європейському Союзі
Етап V «Діджиталізація» 2016-2020	Europe 2020 Strategy (2010-2020)	Decision (EU) 2015/2240 of the European Parliament and of the Council of 25 November 2015 establishing a programme on interoperability solutions and common frameworks for European public administrations, businesses and citizens (ISA ² programme) as a means for modernising the public sector	eGovernment Action Plan 2016-2020 Digital Agenda for Europe 2020	Створення єдиного цифрового ринку Європейського Союзу

На підставі результатів аналізу європейського досвіду цифрової трансформації публічного управління Європейського Союзу обґрунтовані **основні напрями правового унормування** цього процесу:

- розробка та затвердження стратегій загальноєвропейського розвитку (Лисабонська стратегія, березень 2000; Лисабонська стратегія, березень 2005; Європа 2020, березень 2010);
- розробка та затвердження Рішень Європарламенту та Європейської Ради щодо розвитку інформаційного суспільства (програми IDA, IDABC, ISA, ISA²), визначення ключових принципів цифрової трансформації та окреслення вимог до відповідних проектів;
- розробка та затвердження Рішень Європарламенту та Європейської Ради та Рекомендацій підрозділів Європейської Ради щодо розвитку електронного урядування та електронної демократії, як ключових механізмів єдиного цифрового ринку Європи (eEurope 2002 Action Plan, eEurope 2005 Action Plan, eGovernment Action Plan 2011-2015, eGovernment Action Plan 2016-2020, Digital Agenda for Europe 2020).

Відповідно до нормативно-правових актів процес цифрової трансформації публічного управління в Європейському Союзі охоплює наступних **ключових стейкхолдерів** цифрової трансформації публічного управління Європейського Союзу:

- органи публічного управління;
- представники бізнесу;
- громадяни та громадські організації;
- спільнота Європейського Союзу у цілому, яка на даний час характеризується як інформаційне суспільство.

Також, у процесі аналізу було обґрунтовано доцільність розподілу процесу цифрової трансформації публічного управління в Європейському Союзі на *п'ять історичних етапів*:

– етап I «Ініціація» (до 1998). На цьому етапі, у відповідності з найважливішим принципом Європейського Союзу «вільний рух товарів, людей, послуг та капіталу», нормативно-правовими актами були усунені перешкоди щодо «вільного руху інформації та даних»;

– етап II «Інформатизація» (1998-2004 роки). На цьому етапі, за допомогою відповідних проектів сформовані нормативно-правові, організаційні, технологічні та програмно-технічні засади щодо інформатизації органів публічного управління Європейського Союзу;

– етап III «Е-урядування» (2005-2009 роки). На цьому етапі, за допомогою відповідних проектів сформовані нормативно-правові, організаційні, технологічні та програмно-технічні засади щодо упровадження електронного урядування в органах публічного управління Європейського Союзу;

– етап IV «Е-демократія». На цьому етапі, за допомогою відповідних проектів сформовані нормативно-правові, організаційні, технологічні та програмно-технічні засади щодо упровадження електронної демократії у систему взаємодії між органами публічного управління, представниками бізнесу та громадянами Європейського Союзу.

– етап V «Діджиталізація». На цьому етапі, за допомогою відповідних проектів сформовані нормативно-правові, організаційні, технологічні та програмно-технічні засади щодо створення єдиного цифрового ринку як економічного, політичного та соціально-культурного середовища взаємодії між органами публічного управління, представниками бізнесу та громадянами Європейського Союзу.

Аналіз 29 нормативно-правових документів, пов'язаних із цифровою трансформацією публічного управління Європейського Союзу, розташованих на публічному ресурсі EUR-Lex Access to European Union Law (<https://eur-lex.europa.eu>) та 211 інформаційних бюлетенів (Digital Government Factsheets), розташованих на публічному ресурсі JOINUP (<https://joinup.ec.europa.eu/>) надає можливість акцентувати увагу на *семи ключових елементах діджиталізації* органів публічного управління Європейського Союзу:

– *спільнота цифрової трансформації* як економічний, політичний та соціально-культурний прошарок Співтовариства, який спроможний до упровадження принципів, механізмів та інструментів діджиталізації у повсякденне життя громадян країн-членів Європейського Союзу;

– *стратегія* як сучасний інструмент публічного управління, що забезпечує досягнення цілей цифрової трансформації;

– *проект* як інструмент реалізації стратегічних цілей та завдань;

– *моніторинг та контроль* як важливі складові публічного (стратегічного) управління що дозволяють своєчасно корегувати заходи, спрямовані на досягнення стратегічних цілей.

– *мотивація* як одна з основних функцій публічного управління, що дозволяє, в умовах обмеженості економічних та політичних ресурсів, підвищити рівень залучення громадян Європейського союзу до Спільноти цифрової трансформації;

– *якісні публічні послуги* як результат публічного управління, спрямований на задоволення потреб громадян країн-членів Європейського Союзу;

– *сучасні цифрові інформаційно-комунікаційні технології* які забезпечують вільний рух інформації і даних та сприяють підвищенню рівня замученості громадян до розробки й прийняття публічних управлінських рішень у країнах-членах Європейського Союзу.

Враховуючи вищенаведене, наші подальші дослідження будуть спрямовані на розробку науково-методичних рекомендацій щодо адаптації та імплементації досвіду цифрової трансформації публічного управління Європейського Союзу у систему публічного управління України.

References:

1. 1719/1999/EC: Decision on a series of guidelines, including the identification of projects of common interest, for trans-European networks for the electronic interchange of data between administrations (IDA) (European Parliament and the Council). *Official Journal*. <<https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX:31999D1719>>. [in English].
2. 1720/1999/EC: Decision adopting a series of actions and measures in order to ensure interoperability of and access to trans-European networks for the electronic interchange of data between administrations (IDA) (European Parliament and the Council). *Official Journal*. <<https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX%3A31999D1720>>. [in English].
3. A new start for the Lisbon Strategy 2005 (European Council). *Official Journal*. <<https://eur-lex.europa.eu/legal-content/GA/TXT/?uri=LEGISSUM:c11325>>. [in English].

4. Decision (EU) 2015/2240 establishing a programme on interoperability solutions and common frameworks for European public administrations, businesses and citizens (ISA2 programme) as a means for modernising the public sector (European Parliament and the Council). *Official Journal*. <<https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX:32015D2240>>. [in English].
5. Decision 2004/387/EC on the interoperable delivery of pan-European eGovernment services to public administrations, business and citizens (IDABC) (European Parliament and the Council). *Official Journal*. <[https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX:32004D0387R\(01\)](https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX:32004D0387R(01))>. [in English].
6. Decision No 922/2009/EC on interoperability solutions for European public administrations (ISA) (European Parliament and the Council). *Official Journal*. <<https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX%3A32009D0922>>. [in English].
7. Digital Agenda for Europe 2010-2020 2010 (European Commission). *Official Journal*. <<https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=celex:52010DC0245>>. [in English].
8. Digital Government Factsheets (National Interoperability Framework Observatory). *Official website of National Interoperability Framework Observatory*. <<https://joinup.ec.europa.eu/collection/nifo-national-interoperability-framework-observatory/digital-government-factsheets>>. [in English].
9. Directive 95/46/EC on the protection of individuals with regard to the processing of personal data and on the free movement of such data (European Parliament and the Council). *Official Journal*. <<https://eur-lex.europa.eu/legal-content/en/TXT/?uri=CELEX%3A31995L0046>>. [in English].
10. Directive 97/66/EC on the processing of personal data and the protection of privacy in the telecommunications sector (European Parliament and the Council). *Official Journal*. <<https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX%3A31997L0066>>. [in English].
11. eEurope 2002 Action Plan 2001 (The Lisbon Special European Council). *Official Journal*. <<https://eur-lex.europa.eu/legal-content/PL/TXT/?uri=LEGISSUM:l24226a>>. [in English].
12. eEurope 2002 Final Report 2003 (Commission of the European Communities). *Official Journal*. <<https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=celex:52003DC0066>>. [in English].
13. eEurope 2005 Action 2002 (The Seville European Council). *Official Journal*. <<https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=LEGISSUM%3A124226>>. [in English].
14. EU eGovernment Action Plan 2016-2020. Accelerating the digital transformation of government 2016 (European Commission). *Official Journal*. <<https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=LEGISSUM%3A4301896>>. [in English].
15. EUROPE 2020 A strategy for smart, sustainable and inclusive growth 2010 (European Commission). *Official Journal*. <<https://eur-lex.europa.eu/legal-content/en/TXT/?uri=CELEX:52010DC2020>>. [in English].
16. Europe 2020: the European Union strategy for growth and employment 2010 (European Commission). *Official Journal*. <<https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=LEGISSUM%3Aem0028>>. [in English].
17. Europe's Digital Competitiveness Report. Main achievements of the i2010 strategy 2005-2009 2009 (Commission of the European Communities). *Official Journal*. <<https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=celex:52009DC0390>>. [in English].
18. Final Evaluation of the eEurope 2005 Action Plan 2009 (Commission of the European Communities). *Official Journal*. <<https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=celex:52009DC0432>>. [in English].
19. i2010 – A European Information Society for growth and employment 2005 (European Commission). *Official Journal*. <<https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=LEGISSUM%3Ac11328>>. [in English].
20. Indicative Guide No.1 to Recommendation Rec(2009) 1 on e-democracy. Generic tools and policies for an electronic democracy (Committee of Ministers). *Official Journal*. <https://www.coe.int/t/dgap/democracy/Source/EDemocracy/CAHDE_IV/CAHDE%20indicative%20guide%20no%201%20Eonly_23Feb09.pdf>. [in English].
21. Indicative Guide No.2 to Recommendation Rec(2009)9 on e-democracy. A roadmap approach to e-democracy (Committee of Ministers). *Official Journal*. <https://www.coe.int/t/dgap/democracy/Source/EDemocracy/CAHDE_IV/PDF_CAHDE%20indicative%20guide%20no%202%20E.pdf>. [in English].
22. Indicative Guide No.3 to Recommendation Rec (2009).. on e-democracy. A checklist for the introduction of e-democracy tools (Committee of Ministers). *Official Journal*. <https://www.coe.int/t/dgap/democracy/Source/EDemocracy/CAHDE_IV/PDF_CAHDE%20indicative%20guide%20no%203%20E.pdf>. [in English].
23. Indicative Guide No.4 to Recommendation Rec (2009).. on e-democracy. A framework for reporting e-democracy initiatives (Committee of Ministers). *Official Journal*. <https://www.coe.int/t/dgap/democracy/Source/EDemocracy/CAHDE_IV/PDF_CAHDE%20indicative%20guide%20no%204%20E.pdf>. [in English].
24. Indicative Guide No.5 to Recommendation Rec (2009).. on e-democracy. Evaluating e-democracy (Committee of Ministers). *Official Journal*. <https://www.coe.int/t/dgap/democracy/Source/EDemocracy/CAHDE_IV/PDF_CAHDE%20indicative%20guide%20no%205%20E.pdf>. [in English].
25. Recommendation CM/Rec(2009)1 on electronic democracy (e-democracy) (Committee of Ministers). *Official Journal*. <https://www.coe.int/t/dgap/goodgovernance/Activities/Key-Texts/Recommendations/Recommendation_CM_Rec2009_1_en_PDF.pdf>. [in English].
26. Recommendation Rec(2004)15 Electronic governance (“E-governance”) (Committee of Ministers of the Council of Europe). *Official Journal*. <[https://www.coe.int/t/dgap/democracy/Activities/GGIS/E-governance/Key_documents/Rec\(04\)15_en.pdf](https://www.coe.int/t/dgap/democracy/Activities/GGIS/E-governance/Key_documents/Rec(04)15_en.pdf)>. [in English].

27. The European eGovernment Action Plan 2011-2015. Harnessing ICT to promote smart, sustainable & innovative Government 2010 (European Commission). *Official Journal*. <<https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX%3A52010DC0743>>. [in English].
28. Towards a Europe of Innovation and Knowledge 2000 (The Lisbon Special European Council). *Official Journal*. <<https://eur-lex.europa.eu/legal-content/GA/TXT/?uri=LEGISSUM:c10241>>. [in English].
29. Kvitka, S.A. (2017). *Derzhavne upravlinnia formuvanniam partnerskykh vidnosyn mizh vladoiu ta biznesom v umovakh sotsialnykh peretvoren* [State Management for the Formation of Partnership Relations between Government and Business in the Context of Social Transformations]. Dnipro: Hrani. [in Ukrainian].
30. *Zakon pro osnovni zasady rozvytku informacijnoho suspil'stva v Ukrajinі na 2007-2015 roky 2007* (Verkhovna Rada Ukrainy). [About the Fundamental Principles for the Development of the Information Society in Ukraine for 2007-2015 2007 (Verkhovna Rada of Ukraine)]. *Ofitsiynny sayt Verkhovnoyi Rady Ukrainy*. [The official website of the Verkhovna Rada of Ukraine]. <<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/537-16>>. [in Ukrainian].