

## Особливості впровадження новітніх управлінських концепцій: регіональна модель модернізації адміністративних процесів в органах публічного управління в умовах цифрової трансформації суспільства

*Олександр Мазур, Оксана Соколовська, Дніпропетровський регіональний інститут державного управління Національної академії державного управління при Президентові України*

У статті наголошено, що для України в нинішніх умовах прагнення до ефективного публічного управління зумовлює необхідність становлення сильної бюрократії, тому адміністративна робота органів публічного управління стає полем для нововведень задля осучаснення. Акцентовано увагу на внутрішній роботі органів публічного управління, яка під впливом цифрової трансформації суспільства потребує проведення модернізації адміністративних процесів з урахуванням цифрових технологій. Впровадження практик у поєднанні з цифровими технологіями потребує досліджень задля успішності проведення модернізації в органах публічного управління України, яка враховуватиме наявні цінності і принципи, які прийняті на міжнародному рівні. У статті стверджується, що в умовах цифрової трансформації суспільства органи публічного управління демократичних країн сучасного світу априорі повинні використовувати в своїй роботі принципи новітніх управлінських концепцій, як зразкових настанов для діяльності. Проведено огляд основних положень новітніх управлінських концепцій «New Public Management», «Good Governance», «FAST Government», «Open Government». У статті розглядаються складові зазначених концепцій через вплив на головні стадії адміністративних процесів, що проходять в органах публічного управління. Спираючись на результати проведеного у 2019 році дослідження електронної готовності Дніпропетровської області, здійснено опис регіональної моделі модернізації адміністративних процесів, яка складається з п'яти рівнів: рівень інфраструктури, рівень взаємодії, рівень підтримки рішень, рівень оприлюднення та рівень надання послуг. Наведено графічне представлення регіональної моделі модернізації адміністративних процесів в органах публічного управління з позначенням впливів новітніх управлінських концепцій на її рівні. На підставі цього, визначено, що втілення підходів новітніх управлінських концепцій в органах публічного управління, на базі впровадження інструментів цифрових технологій, має характер всебічного спрямування до сервісної діяльності.

**Ключові слова:** органи публічного управління, електронне урядування, цифрове урядування, адміністративні процеси, new public management, good governance, fast government, open government

## Features of implementation of the newest management concepts: regional model of modernization of administrative processes in public authorities in conditions of digital transformation of society

*Oleksandr Mazur, Oksana Sokolovska, Dnipropetrovsk Regional Institute of Public Administration National Academy of Public Administration under the President of Ukraine*

In the article emphasizes that for Ukraine in the current conditions, the desire for effective public administration necessitates the formation of a strong bureaucracy, so the administrative work of public authorities becomes a field for innovation and modernize. Emphasis is placed on the internal work of public authorities, which under the influence of the digital transformation of society requires the modernization of administrative processes taking into account digital technologies. The implementation of practices in combination with digital technologies requires research for the success of modernization in the public authorities of Ukraine, which will take into account the existing values and principles that are accepted at the international level. The article argues that in the context of digital transformation of society, public authorities of democratic countries of the modern world should a priori

use in their work the principles of the newest management concepts as exemplary guidelines for action. The article provides an overview of the main provisions of the newest management concepts «New Public Management», «Good Governance», «FAST Government», «Open Government». The article considers the components of these concepts through the impact on the main levels of administrative processes taking place in public authorities. Based on the results in 2019 study of electronic readiness of Dnipropetrovsk region, a description of the regional model of modernization of administrative processes, which consists of five levels: level of infrastructure, level of interaction, level of decision support, level of access to public information and level of service provision. A graphical representation of the regional model of modernization of administrative processes in public authorities is given, indicating the impact of the latest management concepts at its level. Based on this, it is determined that the implementation of the approaches of the newest management concepts in public authorities, based on the introduction of digital technology tools, has the character of a comprehensive focus on service activities.

**Keywords:** *public authorities, electronic governance, digital governance, administrative processes, new public management, good governance, fast government, open government*

## Особенности внедрения новейших управленческих концепций: региональная модель модернизации административных процессов в органах публичного управления в условиях цифровой трансформации общества

*Александр Мазур, Оксана Соколовская, Днепропетровский региональный институт государственного управления Национальной академии государственного управления при Президенте Украины*

В статье отмечено, что для Украины в нынешних условиях стремление к эффективному публичному управлению обусловлено необходимостью становления сильной бюрократии, поэтому административная работа органов публичного управления становится полем нововведений для осовременивания. Акцентируется внимание на внутренней работе органов публичного управления, которая под влиянием цифровой трансформации общества требует проведения модернизации административных процессов с учетом цифровых технологий. Внедрение практик в сочетании с цифровыми технологиями требует исследований для успешности проведения модернизации в органах публичного управления Украины, которая будет учитывать существующие ценности и принципы, принятые на международном уровне. В статье утверждается, что в условиях цифровой трансформации общества органы публичного управления демократических стран современного мира априори должны использовать в своей работе принципы новейших управленческих концепций, как образцовых наставлений для деятельности. Проведено обзор основных положений новейших управленческих концепций «New Public Management», «Good Governance», «FAST Government», «Open Government». В статье рассматриваются составляющие указанных концепций через влияние на главные стадии административных процессов, проходящих в органах публичного управления. Опираясь на результаты проведенного в 2019 году исследования электронной готовности Днепропетровской области, осуществлено описание региональной модели модернизации административных процессов, которая состоит из пяти уровней: уровень инфраструктуры, уровень взаимодействия, уровень поддержки решений, уровень обнародования и уровень предоставления услуг. Приведено графическое представление региональной модели модернизации административных процессов в органах публичного управления с обозначением воздействий новейших управленческих концепций на её уровни. На основании этого, определено, что использование подходов новейших управленческих концепций в органах публичного управления, на базе внедрения инструментов цифровых технологий, имеет характер всесторонней направленности к сервисной деятельности.

**Ключевые слова:** *органы публичного управления, электронное управление, цифровое управление, административные процессы, new public management, good governance, fast government, open government.*

### Постановка проблеми.

Країни, що розвиваються потребують комплексних заходів для розвитку через відсутність ресурсів. Важливу роль у цьому виділяють публічному управлінню як важелю виведення країни до бажаного рівня розвитку (Saxena, 1996). У цьому контексті адміністративна робота органів публічного управління стає полем для нововведень задля осучаснення.

Перед органами публічного управління національного рівня постають такі самі проблеми, як і в міжнародних інститутах. Ці проблеми пов'язані з питаннями усунення елементів дублювання в межах адміністративних процесів та підвищення ефективності в адміністративній роботі. Вирішення подібного роду проблем передбачалось через спрощення, покращення, удосконалення адміністративних процесів для їх ефективності. Перепонами на цьому шляху стають подвійний контроль виконання та непотрібні складні бюрократичні практики (Review of duplication, complexity and bureaucracy in United Nations administrative processes and procedures, 2003). Подекуди спостерігається велика трудомісткість та заплутаність під час виконання адміністративних функцій, тому в таких випадках їх виконання є неефективним.

При розгляді можливостей автоматизації та оптимізації адміністративних процесів багато сподівань покладаються на впровадження цифрових технологій, здебільшого через спеціалізоване програмне забезпечення. Але «самі по собі інформаційні технології не є рішенням, але вони можуть служити в якості інструменту для удосконалення адміністративних процесів і процедур та підвищення ефективності» (Report of the Advisory Committee on Administrative and Budgetary Questions, 2005).

В умовах цифрової трансформації суспільства, органи публічного управління в демократичних країнах сучасного світу априорі повинні використовувати в своїй роботі принципи новітніх управлінських концепцій, як зразкових форм для діяльності. Впровадження таких практик у поєднанні з цифровими технологіями потребує досліджень задля успішності проведення модернізації в органах публічного управління України.

### Аналіз останніх досліджень і публікацій.

За останні роки у літературі невелика увага приділялась адміністративним процесам в органах публічного управління. Одним з пояснень є те, що «поява нових форм управління змістила наукову увагу від внутрішніх процесів влади до її взаємодії з суспільними партнерами» (Peters, & Pierre, 2016). Серед більшості сучасних досліджень з публічного управління увагу зосереджено на ідеї, що «внутрішні процеси уряду стають менш важливими, ніж залучення неурядових суб'єктів» (Peters, & Pierre, 2016). Разом з тим, адміністративні процеси (через комунікацію та прийняття рішення) є важливим аспектом в реалізації всіх функцій управління, а саме планування, організації, мотивації та контролю.

**Мета статті.** Огляд особливостей положень новітніх управлінських концепцій для визначення їх впливу на регіональну модель модернізації адміністративних процесів в органах публічного управління.

### Виклад основного матеріалу.

У сучасних реаліях органи публічного управління під впливом цифрової трансформації суспільства знаходяться перед необхідністю змін та адаптації до нових умов для належного проходження адміністративних процесів. Наукова література з публічного управління розглядає поняття «адміністративний процес» здебільшого в юридичній площині, але це не обмежує дослідників і практиків використовувати цей термін з охопленням сфер внутрішньої роботи органів публічного управління. Зокрема, в документах які стосуються реформування Секретаріату ООН, вживається термін у наступному значенні, а саме «адміністративні процеси визначаються як наскрізні процеси, що починаються з запиту клієнта і закінчуються отриманням результату і часто включають підпроцеси в різних функціональних сферах діяльності (адміністративне обслуговування персоналу, фінанси і т.д.)» (Global service delivery model for the United Nations Secretariat: report of the Secretary-General, 2019). З огляду на вищенаведене, розгляд в такому контексті розширює сутність і зміст поняття адміністративного процесу при його застосуванні в публічному управлінні.

Очевидно, що в реалізації адміністративних процесів державні службовці відіграють головну роль. Але останнім часом, поза увагою залишається те, що «державна бюрократія за задумом є первинним виконавчим інтерфейсом між державою та суспільством» (Peters, & Pierre, 2016). Саме такий інтерфейс, навіть у безконтактному спілкуванні з громадянами через новітні засоби взаємодії, несе відбиток будь-яких змін в адміністративних процесах, пов'язаних з їх осучасненням через спрощення, перебудову або удосконаленням.

Дотепер залишається актуальним побудова функціональної держави на фундаменті сильної бюрократії, яка має описані Максом Вебером властивості: раціональна організація офісної роботи, суворі дисципліна, ієрархічна підпорядкованість, критерії бажаного рівня кваліфікації службовців, процедурна жорсткість та функціональний контроль. Умови в яких формувались бюрократії різних країн стали визначальними для їх майбутніх економік. Бо сильна бюрократія характеризується стійкими органами публічного управління. А це призводить до того, що «якість управління дуже сильно співвідноситься зі ступенем економічного розвитку країни». Тому беззаперечним висновком з наведеного вище є те, що «жодна країна не може розбагатіти без ефективного уряду» (Fukuяama, 2014). Тобто прагнення до ефективного публічного управління зумовлює становлення сильної бюрократії, яка в своїй роботі під впливом сучасних технологій буде змушена до проведення модернізації адміністративних процесів.

Водночас, з одного боку накопичена недовіра до бюрократії пов'язаної зі сформованими стереотипами корупції та неналежного управління, а з іншого – успішність переважної більшості комерційних підприємств, призвели до популярності застосування концепції New Public Management, яка спрямована на ефективне, справедливе та гнучке управління. У публічному управлінні багатьох країн New Public Management став новим орієнтиром реформування публічного управління на основі ринкових підходів (Farazmand, 2018).

Концепція New Public Management характеризується чотирма складовими: по-перше, застосуванням успішних комерційних практик (business managerialism), по-друге,

запровадженням тендерних закупівель для заощадження обсягу виділеного фінансування (contracting out), по-третє, залученням зацікавлених сторін до спільного вирішення проблеми, яка обрана громадськістю серед запропонованих на розгляд проблем (collaborative governance), по-четверте, прив'язкою виконання завдань до показників ефективності, які визначені стратегічним баченням і цілями (performance management) (Farazmand, 2018). Хоча можливі зауваження щодо несумісності використання деяких ринкових підходів у публічному управлінні можна ставити під сумнів, але для новаторів стає однозначно зрозумілим, що не завжди простим вдається втілення теорії в повсякденні адміністративні процеси органів публічного управління.

На нашу думку, концепція New Public Management не є досконалою і покликана на вирішення усталених проблем публічного управління, тому при вирішенні нестандартних проблем застосування концепції не завжди може бути успішне.

Країни, що розвиваються під час тривалого шляху подолання перешкод до набуття статусу економічно розвиненої держави, прагнуть до приєднання до міжнародної спільноти через участь або членство в міжнародних організаціях. Тому існує необхідність уніфікації цінностей та принципів публічного управління до сучасних стандартів концепції «Good Governance» в кожній з таких країн. У такому випадку є можливість забезпечення на міжнародному рівні функціонування ефективного глобального управління при якому «цінності та принципи слугують основою для проектування «жорстких» зобов'язань, а також сильних, законних інститутів та процесів управління з відповідними перевагами та противагами» (Lopez-Claros, Dahl, & Groff, 2020). Прагнення міжнародної спільноти керуватися принципами концепції «Good Governance» в глобальному управлінні поступово призвели до необхідності втілення цих стандартів на інтернаціональному, національному, місцевому рівнях управління.

Грунтуючись на вищезазначеному, беззаперечним є те, що на публічне управління впливають нововведення пов'язані з концепцією «Good Governance». Ця концепція складається з вісьмох характеристик (What

is Good Governance, 2006). Тобто, на адміністративні процеси здійснюється вплив цих характеристик. Дія цих складових на стадії адміністративних процесів полягає в тому, що для забезпечення: *participation* (участь) – всі зацікавлені представники суспільства повинні бути поінформовані та організовані; *rule of law* (верховенство права) – повинно здійснюватись неупереджене правозастосування законодавства; *transparency* (прозорість) – прийняття рішень повинно відбуватися за загальновідомими нормами з вільним доступом до всієї інформації, пов'язаної з цим; *responsiveness* (чуйність) – у межах стадій проходження процесів повинні враховуватись потреби всіх зацікавлених сторін; *consensus oriented* (орієнтація на консенсус) – повинно відбуватись узгодження різних інтересів у суспільстві для досягнення всебічного консенсусу щодо питань спільного інтересу; *equity and inclusiveness* (рівноправність та інклюзивність) – слід здійснювати залучення до вирішення питань добробуту всі групи суспільства як заможні так і бідні; *effectiveness and efficiency* (результативність та ефективність) – повинно відбуватись раціональне використання доступних ресурсів для задоволення потреб суспільства; *accountability* (підзвітність) – слід здійснювати періодичне офіційне звітування про діяльність органу публічного управління перед стейкхолдерами суспільства (What is Good Governance, 2006).

З огляду на зазначене, на нашу думку, модернізація адміністративних процесів в органах публічного управління певної демократичної держави мусить відбуватися ураховуючи існуючі цінності і принципи, які прийняті на міжнародному рівні. Тому розглядати концепцію «Good Governance» слід як одну зі складових фундаменту модернізації в органах публічного управління України.

Також, слід звернути особливу увагу на концепціях «FAST Government» та «Open Government», які хоча і орієнтовані на уряд, але накладають суттєвий відбиток на діяльність органів публічного управління всіх рівнів. Наприклад, концепція «FAST Government» встановлює нижченаведені чотири складові. Перша характеристика «flatter» (плаский, урядливий) досягається через:

*citizen engagement* (залучення громадян) – використання онлайн-спілкування (соціальні медіа, картографування проблем, консультації, обговорення проектів рішень, можливості пошуку публічної інформації в електронному вигляді), *administrative efficiency* (адміністративна ефективність) – створення спільних робочих середовищ, адаптація внутрішніх процесів для використання доказової аналітики при прийнятті рішень, *decision-making processes* (процеси прийняття рішень) – делегування прийняття рішень по вертикальній та горизонтальній площині, *intergovernmental and cross-sectoral collaboration* (міжурядове та міжгалузеве співробітництво) – використання мереж між органами публічного управління для обміну найкращих практик вирішення складних ситуацій. Друга характеристика «agile» (гнучкість, спритність, адаптованість, пристосованість) досягається використанням державно-приватного партнерства задля вирішення проблем, оптимізацією неефективних структур та процесів для створення дієвих моделей надання послуг. Третя характеристика «streamlined» (упорядкований) досягається скороченням кількості працівників без реального зниження рівня обслуговування. Четверта характеристика *tech-enabled* (технічна забезпеченість) досягається впровадженням новітніх технологій з технічно підготовленими працівниками (The Future of Government: Lessons Learned from around the World, 2011). З огляду на зазначене, за концепцію «FAST Government» досягнення її характеристик здебільшого пов'язано з цифровими технологіями, які стають основним чинником модернізації адміністративних процесів в органах публічного управління.

У свою чергу, концепція «Open Government» характеризується трьома складовими: *right to information* (право на інформацію), *transparency and accountability* (прозорість та підзвітність), *open data* (відкриті дані) (The Future of Government: Lessons Learned from around the World, 2011). На нашу думку, концепція «Open Government» стає найбільш затребуваною органами публічного управління під впливом цифрової трансформації суспільства.

Окрім вищезазначених новітніх управлінських концепцій, для удосконалення офісної

роботи, можна взяти до уваги наявні можливості менеджменту у вигляді підходів до змін діяльності, а саме: «Total quality management» (загальне управління якістю), «Six sigma» (уникнення невідповідності у бізнес-процесах), «Business process re-engineering» (реінжиніринг бізнес-процесів), «Lean thinking» (бережливе мислення) та «Benchmarking» (аналітичне порівняння для визначення позитивного досвіду, який варто наслідувати). На нашу думку, важливо використовувати ці підходи до змін в якості допоміжних варіантів удосконалення при модернізації адміністративних процесів.

Розглядаючи реінжиніринг процесів як метод модернізації органів публічного управління, слід звернути увагу, що в його основі є «розробка організаційної архітектури, що пов'язує стратегію громадської організації з її адміністративними процесами» (Saxena, 1996). Тобто, застосування реінжинірингу для досягнення мети передбачає докорінну зміну організаційної структури органу публічного управління, що, на нашу думку, не є можливим у сьогоdnішніх реаліях.

Упровадження цифрових технологій в органах публічного управління спрямовано на виконання однієї з цілей модернізації адміністративних процесів – дематеріалізації. Вона спрямована, насамперед, на усунення циркуляції документації на папері через застосування цифрових технологій. А це, по-суті, є дематеріалізацією тих стадій адміністративних процесів в органах публічного управління пов'язаних з паперовим документобігом. Дематеріалізація покликана зменшити кількість часу на пошук та доступ до інформації, а також прискорити взаємодію між структурними підрозділами органу публічного управління. Результатом дематеріалізації передбачається зменшення часу виконання завдань, а загалом – структурування та прозорість процесів (Ávila, Teixeira, & Almeida, 2015). Тому інновації втілені як нові цифрові технології впливають на повсякденне життя людей, тим більше на публічне управління (UN E-Government Survey, 2018). Можна констатувати, що за таких умов, інструментами модернізації стають цифрові технології. Передумовою для застосування цих технологій є електронне урядування як поєднання підхо-

дів електронної адміністрації, електронного уряду та електронної демократії.

Електронний уряд це потужний інструмент і його «кінцевою метою залишається розвиток з можливістю розширення можливостей людей. І саме ця можливість «включення всіх» – це бачення Організації Об'єднаних Націй» (UN Global E-Government Survey, 2003). Слушно зазначити, що «загалом, електронний уряд можна назвати як використання та застосування інформаційних технологій у державному управлінні для впорядкування та інтеграції робочих потоків і процесів, ефективного управління даними та інформацією, покращення надання публічної послуги, а також розширення каналів комунікацій для залучення та розширення прав і можливостей людей» (UN E-Government Survey, 2014).

Прогнозуючи перспективи електронного уряду, вітчизняними науковцями на основі зарубіжного досвіду було виокремлено передумови подальшого розвитку електронного урядування в Україні з інноваційним характером у напрямі використання механізму взаємодії зацікавлених сторін – влади, бізнесу та громадянського суспільства (Квітка, & Соколовська, 2015). Такою інноваційною парадигмою діяльності органів публічного управління стало цифрове урядування, як організація управління на основі використання сучасних цифрових технологій під впливом цифрової трансформації суспільства (Карпенко, 2020).

При всіх позитивних сторонах проведення модернізації, слід не забувати про перестороги. Зокрема, удосконалення адміністративних процесів через успішне впровадження цифрових технологій в органах публічного управління може мати тимчасову негативну зворотну сторону. Наприклад, відхід від традиційних способів надання адміністративних послуг до електронних можливостей веб-сервісів не стає стовідсотковим, бо «сама наявність послуг на базі ІКТ сама по собі не гарантує їх використання» (Polini, Polzonetti, & Re, 2012).

Також, на себе увагу звертають нещодавнє дослідження пов'язане з майбутнім скороченням робочих місць у зв'язку з автоматизацією адміністративних процесів. Задля уникнення перебільшень прогнозних показників, які передбачають небезпеку у вигляді великого обсягу скорочення робочих місць, дослідники

наголошують, що розгляд автоматизації цього напрямку повинен стосуватися не загалом якоїсь професії, а виходячи з певних завдань окремого робочого місця. А саме акцентуючись «на змісті завдань робочих місць, оскільки працівники одного і того ж заняття часто виконують різні завдання». Підтвердженням цьому є те, що «працівники часто виконують значну частку непрофільних інтерактивних завдань, які, як відомо, є менш автоматизованими» (Arntz, Gregory, & Zierahn, 2016). Тому, треба враховувати можливі майбутні негативні наслідки такої модернізації без перебільшень.

Разом з тим, «порядок денний модернізації, як правило, можна охарактеризувати як перехід до орієнтованих на клієнтів моделей надання послуг органами державного сектору. Це пов'язано з економічно ефективним наданням послуг шляхом використання нових технологій та нових способів роботи. Інтеграція функцій бек-офісу для зменшення витрат, підвищення ефективності та покращення надання послуг – загальні риси модернізації порядку денного» (UN E-Government Survey, 2008). Підтвердженням цьому є те, що на думку вітчизняних науковців «управлінська модель – це модель, яка пов'язана із сервісною діяльністю та технологіями цифрового врядування» (Карпенко, 2020). За таких умов, акту-

альним є графічне представлення моделі модернізації адміністративних процесів в органах публічного управління з позначенням впливів новітніх управлінських концепцій на її рівні.

Базуючись на адаптованій системі показників (Квітка, Титаренко, & Мазур, 2019; Квітка, & Мазур, 2019; Kvitka, Borodin, Yemelyanov, & Ivashova, 2020), у 2019 році було проведено дослідження за науковою темою «Оцінювання електронної готовності районів, міст та об'єднаних територіальних громад Дніпропетровської області». Враховуючи основні положення новітніх управлінських концепцій «New Public Management», «Good Governance», «FAST Government», «Open Government» та отримані результати зазначеного дослідження, нами представлено регіональну модель модернізації адміністративних процесів в органах публічного управління з позначенням впливів цих концепцій на її складові (рис. 1). Зазначена модель ґрунтується на сервіс-орієнтованому підході і складається з п'яти рівнів: рівень інфраструктури (доступ до високошвидкісної мережі Інтернет), рівень взаємодії (система електронного документообігу; єдина система електронних звернень; вебсайт електронних петицій), рівень підтримки рішень (система планування, виконання та моніторингу місцевого бюджету; спеціалізована інформаційно-аналітична система підтримки прийняття управлінських рішень на основі регіональної геоінформаційної системи) РІВЕНЬ ВЗАЄМОДІЇ (система електронного документообігу; єдина система електронних звернень; вебсайт електронних петицій) ФУНДАМЕНТ - РІВЕНЬ ІНФРАСТРУКТУРИ (доступ до високошвидкісної мережі Інтернет)

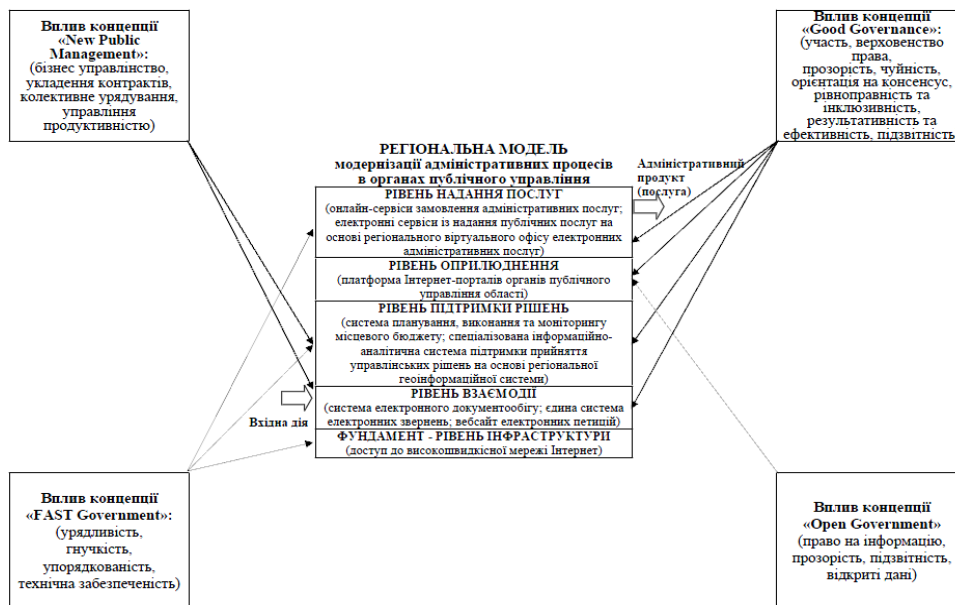


Рис. 1. Впливи новітніх управлінських концепцій на регіональну модель модернізації адміністративних процесів в органах публічного управління

вана інформаційно-аналітична система підтримки прийняття управлінських рішень на основі регіональної геоінформаційної системи), рівень оприлюднення (платформа Інтернет-порталів органів публічного управління області), рівень надання послуг (онлайн-сервіси замовлення адміністративних послуг; електронні сервіси із надання публічних послуг на основі регіонального віртуального офісу електронних адміністративних послуг Дніпропетровської області).

#### **Висновки.**

Впливи основних положень вищезазначених новітніх управлінських концепцій охоплюють всі п'ять рівнів представленої регіональної моделі модернізації адміністративних процесів в органах публічного управління. Зокрема, принципи концепції «New Public Management» знайшли відображення у призначеннях спеціалізованого програмного забезпечення та технологій електронного урядування зазначеної моделі на рівнях взаємодії та підтримки рішень. Відповідно принципи концепції «Good Governance» – на чотирьох з п'яти рівнів зазначеної моделі, а саме: взаємодії, підтримки рішень, оприлюднення, надання послуг. Основні положення концепції «FAST Government» – на рівнях технічної інфраструктури, підтримки рішень та надання послуг. А основні положення

концепції «Open Government» знайшли відображення в зазначеній моделі на рівні оприлюднення. Таким чином, вищезазначена модель синергетично зв'язує вказані концепції, тому вона в умовах цифрової трансформації суспільства стає затребуваною та відкритою до подальшого доопрацювання за рахунок набутого з часом позитивного досвіду щодо практик використання цифрових технологій в органах публічного управління.

На підставі вищезазначеного, можемо стверджувати, що стрімке втілення теорії в повсякденну практику органів публічного управління вдалося завдяки інформаційно-комунікаційним технологіям, що призвело до можливостей використання таких впроваджень для досягнення показників ефективності у сервісно-орієнтованій адміністративній роботі. Тому, для сучасного стану публічного управління України і різних країн світу, можливість втілення підходів новітніх управлінських концепцій на базі впровадження інструментів цифрових технологій вкотре констатуватиме характер незмінного напряму сервісно-орієнтованої діяльності, що в розглянутому вище випадку підтверджується при графічному представленні у вигляді впливів на складові рівні регіональної моделі модернізації адміністративних процесів в органах публічного управління.

#### **БІБЛІОГРАФІЧНІ ПОСИЛАННЯ:**

Квітка С., Мазур О. Доступ до мережі Інтернет через мобільні пристрої: світовий досвід та перспективи розвитку в Україні. *Аспекти публічного управління*. 2019. Т. 7, № 9–10. С. 5-18. doi: 10.15421/151944.

Квітка С., & Соколовська, О. Електронне врядування як інноваційний механізм взаємодії влади, бізнесу та громадянського суспільства: зарубіжний досвід та передумови розвитку в Україні. *Аспекти публічного управління*. 2015. Т. 3, № 9. С. 26–34. doi: 10.15421/151569

Квітка С., Титаренко О., Мазур О. Оцінка стану цифрового розвитку адміністративно-територіальних одиниць Дніпропетровської області. *Аспекти публічного управління*. 2019. Т. 7, № 11. С. 15–25. doi:10.15421/151952.

Цифрове врядування : монографія / О. В. Карпенко, Ж. З. Денисюк, В. В. Наместнік [та ін.] ; за ред. О. В. Карпенка. Київ : ІДЕЯ ПРИНТ, 2020. 336 с.

Arntz M., Gregory T., Zierahn U. The risk of automation for jobs in OECD countries: A comparative analysis. *OECD Social, Employment, and Migration Working Papers*. 2016. p.189.

Ávila L., Teixeira L., & Almeida P. Promotion of Administrative Modernization through Processes Dematerialization. *Encyclopedia of Information Science and Technology, Third Edition*, 2015. p. 640–649.

Farazmand A. Global Encyclopedia of Public Administration, Public Policy, and Governance. *Springer*. 2018. p.6214. doi: 10.1007/978-3-319-20928-9.

Fukuyama F. Political Order and Political Decay: From the Industrial Revolution to the Globalization of Democracy. *Farrar, Stratus and Giroux, First edition*. 2014. p. 500.

Global service delivery model for the United Nations Secretariat: report of the Secretary-General. UN. Secretary-General, A/73/706. 2019. p. 53. URL: <https://undocs.org/A/73/706> (Last accessed 05.04.2020).

Kvitka S., Borodin Ye., Yemelyanov V., Ivashova L. The foresight of national economy's digital development. *Revista inclusiones*. 2020. 7(SI). p. 112–125. URL: <http://www.archivosrevistainclusiones.com/gallery/10%20vol%207%20>

num%20especialleabriljunio2020revincludi.pdf (Last accessed 02.07.2020).

Lopez-Claros A., Dahl A., Groff M. Values and Principles for an Enhanced International System: Operationalizing Global “Good Governance”. *Global Governance and the Emergence of Global Institutions for the 21st Century*. Cambridge University Press. 2020. p. 433–456. doi: 10.1017/9781108569293

Measures to strengthen accountability at the United Nations: contribution made by the Department of Management to the improvement of management practices and time-bound plan for the reduction of duplication, complexity and bureaucracy in the United Nations administrative processes and procedures: report of the Advisory Committee on Administrative and Budgetary Questions. UN. Advisory Committee on Administrative and Budgetary Questions. New York, A/60/418. 2005. p. 4. URL: <https://undocs.org/en/A/60/418> (Last accessed: 04.04.2020).

Peters B., Pierre J. Implementation, Administration, and Governance. *Comparative Governance: Rediscovering the Functional Dimension of Governing*. Cambridge University Press, 2016. p. 142–169. doi: 10.1017/CBO9781316681725.007.

Polini A., Polzonetti A., Re B. Formal Methods to Improve Public Administration Business Processes. *RAIRO - Theoretical Informatics and Applications*. 2012. Vol. 46(2). p. 203–229. doi: 10.1051/ita/2012002.

Review of duplication, complexity and bureaucracy in United Nations administrative processes and procedures : note / by the Secretary-General. UN. Office of Internal Oversight Services. UN. Secretary-General, A/58/211. 2003. p. 16. Retrieved from <https://undocs.org/A/58/211> (Last accessed: 04.04.2020).

Saxena K. Re-engineering public administration in developing countries. Elsevier. *Long Range Planning*. 1996. Vol. 29, No. 5. p. 703–711.

The Future of Government: Lessons Learned from around the World. World Economic Forum’s Global Agenda Council on the Future of Government. 2011. 52 p. URL: <https://www.weforum.org/agenda/2011/06/the-future-of-government-lessons-learned-from-around-the-world/> (Last accessed 05.04.2020)

UN E-Government Survey. United Nations Department of Economic and Social Affairs. 2008. URL: <https://publicadministration.un.org/egovkb/en-us/Reports/UN-E-Government-Survey-2008> (Last accessed: 15.03.2020).

UN E-Government Survey. United Nations Department of Economic and Social Affairs. 2014. URL: <https://publicadministration.un.org/egovkb/en-us/Reports/UN-E-Government-Survey-2014> (Last accessed: 01.04.2020).

UN E-Government Survey. United Nations Department of Economic and Social Affairs. 2018. URL: <https://publicadministration.un.org/egovkb/en-us/Reports/UN-E-Government-Survey-2018> (Last accessed: 01.04.2020).

UN Global E-Government Survey. United Nations Department of Economic and Social Affairs. 2003. URL: <https://publicadministration.un.org/egovkb/en-us/Reports/UN-E-Government-Survey-2003> (Last accessed: 15.03.2020).

What is Good Governance? United Nations Economic and Social Commission for Asia and the Pacific. 2006. URL: <https://www.unescap.org/sites/default/files/good-governance.pdf> (Last accessed 07.04.2020).

## REFERENCES

Arntz, M., Gregory, T., & Zierahn, U. (2016). The risk of automation for jobs in OECD countries: A comparative analysis. *OECD Social, Employment, and Migration Working Papers*. (p.189).

Ávila, L., Teixeira, L., & Almeida, P. (2015). Promotion of Administrative Modernization through Processes Dematerialization. *Encyclopedia of Information Science and Technology, Third Edition* (pp. 640–649).

Farazmand, A. (2018). Global Encyclopedia of Public Administration, Public Policy, and Governance. *Springer*. (p. 6214). doi: 10.1007/978-3-319-20928-9.

Fukuyama, F. (2014). Political Order and Political Decay: From the Industrial Revolution to the Globalization of Democracy. *Farrar, Stratus and Giroux*, First edition. (p. 500).

Global service delivery model for the United Nations Secretariat: report of the Secretary-General (2019). *UN. Secretary-General*, A/73/706, p.53. Retrieved from <https://undocs.org/A/73/706>.

Karpenko, O. V., Denysiuk, Zh. Z., Namestnik, V. V. et al. (2020). *Tsyfrove vriaduvannia [Digital governance]*. O. V. Karpenko (Ed.). Kyiv: IDEIa PRYNT [in Ukrainian].

Kvitka, S. A., & Sokolovs’ka, O. O. (2015). Elektronne vriaduvannia yak innovatsiinyi mekhanizm vzaiemodii vlady, biznesu ta hromadianskoho suspilstva: zarubizhnyi dosvid ta peredumovy rozvytku v Ukraini [E-government as an innovative mechanism of cooperation between government, business and civil society: international experience and background of development in Ukraine]. *Public administration aspects*, 3(9), 26–34. doi: 10.15421/151569 [in Ukrainian].

Kvitka, S., & Mazur, O. (2019). Dostup do merezhi Internet cherez mobilni prystroi: svitovyi dosvid ta perspektyvy rozvytku v Ukraini [Internet access through mobile devices: world experience and perspectives of development in Ukraine]. *Public administration aspects*, 7(9–10), 5–18. doi: 10.15421/151944 [in Ukrainian].

Kvitka, S., Borodin, Ye., Yemelyanov, V. & Ivashova, L. (2020). The foresight of national economy's digital development. *Revista inclusiones*, 7(SI), 112–25. Retrieved from <http://www.archivosrevistainclusiones.com/gallery/10%20vol%207%20num%20especialleabriljunio2020revincludi.pdf>.

Kvitka, S., Tytarenko, O., & Mazur, O. (2019). Otsinka stanu tsyfrovoho rozvytku administratyvno-terytorialnykh odynyt Dnipropetrovskoi oblasti [Evaluation of digital development of administrative and territorial units of Dnipropetrovsk region]. *Public administration aspects*, 7(11), 15–25. doi: 10.15421/151952 [in Ukrainian].

Lopez-Claros, A., Dahl, A., & Groff, M. (2020). Values and Principles for an Enhanced International System: Operationalizing Global “Good Governance”. *Global Governance and the Emergence of Global Institutions for the 21st Century*. Cambridge University Press, 433–456. doi: 10.1017/9781108569293.

Measures to strengthen accountability at the United Nations: contribution made by the Department of Management to the improvement of management practices and time-bound plan for the reduction of duplication, complexity and bureaucracy in the United Nations administrative processes and procedures: report of the Advisory Committee on Administrative and Budgetary Questions (2005). *UN. Advisory Committee on Administrative and Budgetary Questions*. New York, A/60/418, (p. 4). Retrieved from <https://undocs.org/en/A/60/418>.

Peters, B., & Pierre, J. (2016). Implementation, Administration, and Governance. *Comparative Governance: Rediscovering the Functional Dimension of Governing*. Cambridge University Press, 142–169. doi: 10.1017/CBO9781316681725.007.

Polini, A., Polzonetti, A., & Re, B. (2012). Formal Methods to Improve Public Administration Business Processes. *RAIRO - Theoretical Informatics and Applications*, 46(2), 203–229. doi:10.1051/ita/2012002.

Review of duplication, complexity and bureaucracy in United Nations administrative processes and procedures (2003) : note / by the Secretary-General. *UN. Office of Internal Oversight Services*. UN. Secretary-General, A/58/211, (p. 16). Retrieved from <https://undocs.org/A/58/211>.

Saxena, K. (1996). *Re-engineering public administration in developing countries*. Elsevier. *Long Range Planning*, 29(5), 703–711.

The Future of Government: Lessons Learned from around the World (2011). World Economic Forum’s Global Agenda Council on the Future of Government. Retrieved from <https://www.weforum.org/agenda/2011/06/the-future-of-government-lessons-learned-from-around-the-world/>

UN E-Government Survey (2008). United Nations Department of Economic and Social Affairs. Retrieved from <https://publicadministration.un.org/egovkb/en-us/Reports/UN-E-Government-Survey-2008>.

UN E-Government Survey (2014). United Nations Department of Economic and Social Affairs. Retrieved from <https://publicadministration.un.org/egovkb/en-us/Reports/UN-E-Government-Survey-2014>.

UN E-Government Survey (2018). United Nations Department of Economic and Social Affairs. Retrieved from <https://publicadministration.un.org/egovkb/en-us/Reports/UN-E-Government-Survey-2018>.

UN Global E-Government Survey (2003). United Nations Department of Economic and Social Affairs. Retrieved from <https://publicadministration.un.org/egovkb/en-us/Reports/UN-E-Government-Survey-2003>.

What is Good Governance? (2006). United Nations Economic and Social Commission for Asia and the Pacific. Retrieved from <https://www.unescap.org/sites/default/files/good-governance.pdf>.

**Мазур Олександр**  
Аспірант

Email: [ukraine.mazur@gmail.com](mailto:ukraine.mazur@gmail.com)

**Соколовська Оксана**

Здобувач

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

Email: [anaskosok@ukr.net](mailto:anaskosok@ukr.net)

**Oleksandr Mazur**  
Ph.D. Student

ORCID: 0000-0002-7569-214X

**Sokolovska Oksana**

Applicant

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

Цитування: Мазур, О., & Соколовська О. (2020). Особливості впровадження новітніх управлінських концепцій: регіональна модель модернізації адміністративних процесів в органах публічного управління в умовах цифрової трансформації суспільства. *Аспекти публічного управління*, 8(5), 107–116. doi: 10.15421/152099

Citation: Mazur, O., Sokolovska, O. (2020). Osoblyvosti vprovadzhennia novitnykh upravlinskykh kontseptsii: rehionalna model modernizatsii administratyvnykh protsesiv v orhanakh publicnogo upravlinnia v umovakh tsyfrovoy transformatsii suspilstva [Features of implementation of the newest management concepts: regional model of modernization of administrative processes in public authorities in conditions of digital transformation of society]. *Public administration aspects*, 8(5), 107–116. doi: 10.15421/152099

Стаття надійшла / Article arrived: 30.09.2020

Схвалено до друку / Accepted: 30.10.2020