

**ХЕРСОНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

**ОДЕСЬКИЙ РЕГІОНАЛЬНИЙ ІНСТИТУТ  
ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ  
НАЦІОНАЛЬНОЇ АКАДЕМІЇ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ  
ПРИ ПРЕЗИДЕНТОВІ УКРАЇНИ**

**КЛЮЦЕВСЬКИЙ Володимир Іванович**

УДК 351 : 353.2

**МЕХАНІЗМИ ВПРОВАДЖЕННЯ ЕЛЕКТРОННОГО ДОКУМЕНТООБІГУ В  
МІСЦЕВИХ ОРГАНАХ ВИКОНАВЧОЇ ВЛАДИ**

25.00.02 – механізми державного управління

**АВТОРЕФЕРАТ**

дисертації на здобуття наукового ступеня  
кандидата наук з державного управління

**Одеса – 2019**

Дисертацією є рукопис.

Робота виконана в Херсонському національному технічному університеті.

**Науковий керівник** доктор наук з державного управління, професор заслужений працівник освіти України  
**ЛОПУШИНСЬКИЙ Іван Петрович**,  
Херсонський національний технічний університет,  
завідувач кафедри державного управління і місцевого самоврядування.

**Офіційні опоненти:** доктор наук з державного управління, професор  
**ПОПОВ Сергій Афанасійович**,  
Одеський регіональний інститут державного управління Національної академії державного управління при Президентові України,  
завідувач кафедри гуманітарних та соціально-політичних наук;

доктор наук з державного управління, доцент  
**ПИСАРЕНКО В'ячеслав Петрович**,  
Полтавська державна аграрна академія,  
професор кафедри публічного управління та адміністрування.

Захист відбудеться «04» липня 2019 р. о 14.00 годині на засіданні спеціалізованої вченої ради К 41.863.01 Одеського регіонального інституту державного управління Національної академії державного управління при Президентові України за адресою: 65009, м. Одеса, вул. Генуезька, 22, к. 212.

Із дисертацією можна ознайомитись у бібліотеці Одеського регіонального інституту державного управління Національної академії державного управління при Президентові України (65009, м. Одеса, вул. Генуезька, 22).

Автореферат розісланий «03» червня 2019 р.

**Учений секретар**  
**спеціалізованої вченої ради**

**І.В. Нагорна**

## ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА РОБОТИ

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

Електронний документообіг є наріжним каменем електронного урядування і має значні переваги порівняно зі звичним, паперовим документообігом. Впровадження електронного документообігу в місцевих органах виконавчої влади зумовлено підвищенням культури діловодства, прискоренням термінів опрацювання документів, спрощенням їх пошуку та контролю за виконанням, удосконаленням механізмів узагальнення матеріалів, наданих від багатьох кореспондентів за уніфікованими електронними формами, економією коштів на тиражування та пересилання значної кількості документів тощо.

Інформаційно-аналітична діяльність органів влади, роль інформації в процесі ухвалення державноуправлінських рішень є предметом досліджень таких учених, як В. Бакуменко, А. Дегтяр, І. Древицька, Д. Дубов, В. Князєв, В. Марущак, Ю. Машкаров, В. Мороз, Н. Нижник, І. Парубчак, Л. Приходченко, М. Сендзюк, В. Тертичка, В. Тронь та ін.

Питання впровадження в Україні технологій електронного урядування розглядають О. Баранов, О. Васильєва, Р. Войтович, О. Голобуцький, В. Дрешпак, О. Карпенко, І. Клименко, І. Козюра, І. Коліушко, К. Линьов, І. Лопушинський, С. Попов, А. Семенченко, В. Цимбалюк, С. Чукут та ін.

Науковими дослідженнями аспектів електронного документообігу в різних сферах управління, у тому числі на державному та регіональному рівнях, займалися такі вчені, як Н. Кунанець, Ю. Ковтанюк, О. Січова, М. Салтевський, М. Цивін, Н. Лиско, М. Шерман, Л. Філіппова, О. Наконечна, І. Ситник, В. Писаренко та ін.

Утім, попри значний науковий інтерес фахівців до інформаційно-аналітичної діяльності органів влади, електронного урядування та впровадження електронного документообігу, багато теоретичних, методологічних та практичних питань, особливо в умовах сучасного швидкозмінного середовища державного управління, залишаються невирішеними.

Виходячи з викладеного, поза увагою дослідників залишилися і є наразі актуальними важливі питання теоретико-методологічного обґрунтування механізмів впровадження електронного документообігу в місцевих органах виконавчої влади в контексті розширення концепції електронного урядування.

Потреба зміни характеру й процедур електронного документообігу в місцевих органах виконавчої влади при відсутності його належного наукового забезпечення, об'єктивна необхідність вирішення зазначених проблем, їх практична значущість та недостатня розробленість зумовили вибір теми, цілей та завдань дисертаційного дослідження.

**Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами.** В основу дисертації покладено результати досліджень і розробок, отримані автором за безпосередньої участі в науково-дослідній роботі в межах ініціативних наукових досліджень кафедри державного управління і місцевого самоврядування Херсонського національного технічного університету: «Механізми реалізації державної регіональної політики в сучасних умовах трансформації суспільного розвитку» (номер державної реєстрації 01010U001836), де автором проводився аналіз вимог до систем електронного документообігу, що запроваджуються на регіональному рівні, а також основні проблеми, які виникають на шляху запровадження таких систем (людський чинник, технологічні та інституціональні проблеми тощо); «Механізми адаптації системи публічного управління в Україні відповідно до стандартів Європейського Союзу» (номер державної реєстрації 0115U000862), де автором досліджено кращі вітчизняні та зарубіжні практики запровадження систем електронного документообігу на місцевому рівні, визначено основні сфери їх застосування, а також розроблено рекомендації щодо вдосконалення електронного документообігу в місцевих органах виконавчої влади.

**Мета і завдання дослідження.** Метою дисертаційного дослідження є теоретичне обґрунтування механізмів упровадження електронного документообігу в місцевих органах виконавчої влади, визначення пріоритетних напрямів їх розвитку, розроблення науково-практичних рекомендацій місцевим органам виконавчої влади щодо вдосконалення процесів електронного документообігу на сучасному етапі.

Для досягнення поставленої мети було визначено такі завдання:

- проаналізувати сучасні теоретико-методологічні підходи до впровадження електронного документообігу в місцевих органах виконавчої влади;
- дослідити сутність, механізми та сучасні підходи до модернізації електронного документообігу в місцевих органах виконавчої влади;
- охарактеризувати основне нормативно-правове забезпечення регулювання електронного документообігу в місцевих органах виконавчої влади;
- визначити організаційні механізми та технологічне забезпечення електронного документообігу в місцевих органах виконавчої влади;
- розробити модульно-інтеграційну модель впровадження електронного документообігу в місцевих органах виконавчої влади на прикладі Херсонської області;

– обґрунтувати основні напрями та практичні рекомендації щодо вдосконалення механізмів впровадження електронного документообігу в місцевих органах виконавчої влади.

*Об'єкт дослідження* – електронне урядування в органах виконавчої влади.

*Предмет дослідження* – механізми впровадження електронного документообігу в місцевих органах виконавчої влади.

**Методи дослідження.** Методологічною основою дослідження проблеми є системний та комплексний підходи. Для теоретичного осмислення аспектів проблеми застосовувалися методи аналізу та синтезу (можливість упровадження досвіду зарубіжних країн до процесів, що відбуваються в сучасній Україні, дослідження історичного розвитку системи електронного документообігу, структурно-функціональне забезпечення діяльності підрозділів місцевих органів виконавчої влади, що забезпечують електронний документообіг), узагальнення (уточнення принципів впровадження електронного документообігу), історичний та логічний методи (дослідження завдань й можливості їх вирішення); порівняльно-правовий метод (аналіз нормативно-правової бази щодо електронного документообігу та порядку його впровадження в місцевих органах виконавчої влади).

Теоретичною основою дослідження є законодавча база України, що регулює питання інформаційно-аналітичного забезпечення місцевих органів виконавчої влади, запровадження електронного урядування та впровадження електронного документообігу.

**Наукова новизна одержаних результатів** полягає у вирішенні актуального наукового завдання в галузі державного управління щодо теоретико-методологічного обґрунтування механізмів впровадження електронного документообігу в місцевих органах виконавчої влади в контексті розширення концепцій електронного урядування, а також розроблення науково-практичних рекомендацій місцевим органам виконавчої влади щодо вдосконалення процесів електронного документообігу на сучасному етапі.

Найсуттєвіші результати дисертаційного дослідження, що містять наукову новизну, конкретизовано у таких наукових положеннях:

*уперше:*

– розроблено й науково обґрунтовано модульно-інтеграційну модель електронного документообігу, що включає в себе суб'єкти традиційного електронного документообігу в місцевих органах виконавчої влади, зв'язки між ними, а також власне об'єкти електронного документообігу (документи, ресурси тощо), має можливість інтегрувати в себе додаткові модулі, що розширюють можливості систем електронного документообігу та додатково надають їм функції інших систем (надання послуг в електронному вигляді, оброблення електронних

петицій, консультування з громадськістю та формування проектів управлінських рішень тощо);;

*удосконалено:*

– понятійно-категорійний апарат означеної мети дослідження, зокрема сформульовано авторське визначення термінів «електронний документообіг в місцевих органах виконавчої влади», «комплексний критерій оцінки ефективності електронного документообігу в місцевих органах виконавчої влади»;

– сутнісні ознаки організаційних механізмів електронного документообігу в місцевих органах виконавчої влади в частині системи запровадження принципів і підходів до створення систем електронного документообігу;

*набуло подальшого розвитку:*

– принципи, підходи та інструменти контролю за виконанням управлінських рішень, що лягли в основу програмно-прикладного комплексу «Єдина інформаційно-програмна система місцевих органів влади СОД-2.0»;

– підходи до встановлення основних тенденцій взаємодії органів влади різних гілок та рівнів через запровадження електронного обміну інформацією та документами;

– розуміння систематизації основних інструментів електронного урядування за сферами їх застосування.

**Практичне значення одержаних результатів** полягає в тому, що розроблені в дисертації положення, висновки та рекомендації можуть бути використаними при вдосконаленні нормативно-правової бази електронного урядування, підготовці державноуправлінських рішень з питань електронного документообігу, у навчальному процесі закладів вищої освіти, що здійснюють підготовку бакалаврів і магістрів за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування», а також при перепідготовці та підвищенні кваліфікації державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування.

Результати дослідження було використано:

– *Херсонським обласним Центром перепідготовки та підвищення кваліфікації органів державної влади, органів місцевого самоврядування, державних підприємств, установ і організацій* при організації навчально-методичного процесу професійного навчання державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування Херсонської області (довідка від 22.01.2013 № 01-19/7);

– *Херсонською обласною державною адміністрацією* при підготовці Концепції електронного документообігу в місцевих органах влади Херсонської області (довідка від 04.04.2014 № 58-511-510/9-14/15) та при розробленні механізмів впровадження електронного документообігу в місцевих органах виконавчої влади, що ввійшли до складу програмно-прикладного комплексу

«Єдина інформаційно-програмна система місцевих органів влади СОД-2.0» (довідка про впровадження від 02.06.2014 р. № 58-511-780/9-14/15);

– *Національною службою посередництва і примирення* під час розроблення заходів щодо інформаційно-технічного забезпечення управлінського процесу (довідка від 12.07.2018 № 12-02/01-27/02-314);

– *Рівненською районною державною адміністрацією Рівненської області* при забезпеченні взаємодії місцевих органів виконавчої влади та інститутів громадянського суспільства щодо надання адміністративних послуг населенню в частині електронного документообігу (довідка від 27.08.2018 № 2965/06/01-56/18).

**Особистий внесок здобувача.** Дисертація є самостійним науковим дослідженням. Висновки і рекомендації отримано та сформульовано автором особисто. Одержані здобувачем результати є достовірними та об'єктивними. Робота містить теоретичні та методичні положення і висновки, сформульовані дисертантом особисто. Використані в дисертації ідеї, положення чи гіпотези інших авторів мають відповідні посилання і використані лише для підкріплення ідей здобувача.

У праці, опублікованій у співавторстві з доктором наук з державного управління, професором І.П. Лопушинським особистий внесок полягає в тому, що здобувачем проведено аналіз механізмів впровадження документообігу в місцевих органах виконавчої влади, а також визначено проблеми, що виникають у цьому процесі.

**Апробація результатів дисертації.** Основні положення дисертаційного дослідження було презентовано та обговорено на Всеукраїнських науково-практичних конференціях: «Державна політика щодо місцевого самоврядування: стан, проблеми та перспективи» (м. Херсон, 2010, 2011, 2012, 2014, 2015, 2018); «Електронний документ: актуальні завдання та практичне впровадження» (м. Київ, 2012); «Реформування публічного управління: теорія, практика, міжнародний досвід» (м. Одеса, 2014); «Інформаційні та інноваційні технології в XXI столітті» (Республіка Польща, м. Катовіце, 2018) та ін.

**Публікації.** За результатами дисертаційного дослідження опубліковано 20 праць, у тому числі 2 колективні монографії, 6 статей у наукових фахових виданнях України з державного управління, 2 статті в зарубіжних науково-періодичних виданнях 9 публікацій – у збірниках матеріалів науково-комунікативних заходів, 1 – в інших виданнях.

**Структура та обсяг дисертації.** Дисертаційна робота складається із анотації, вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, додатків. Обсяг основного тексту дисертації становить 170. Робота містить 12 рисунків, 4 таблиці, додатки. Список використаних джерел налічує 227 найменувань, у тому числі 41 – іноземною мовою.

## ОСНОВНИЙ ЗМІСТ РОБОТИ

У вступі обґрунтовано актуальність теми; вказано на зв'язок дисертаційної роботи з науковими програмами й темами досліджень; подано стислу характеристику сутності і стану розроблення проблеми, що досліджується; визначено мету, завдання, об'єкт, предмет і методи дослідження; розкрито наукову новизну; вказано практичне значення отриманих результатів, наведено дані щодо їх апробації; описано структуру та обсяг дисертації.

У першому розділі – *«Теоретико-прикладні засади дослідження електронного документообігу в місцевих органах виконавчої влади»* – аналізуються основні поняття електронного документообігу як складової електронного урядування; висвітлюється суть електронного документообігу як об'єкта державного управління; досліджується електронний документообіг у вимірі реалізації державної політики електронного урядування. Розкрито поняття і сутність термінів «виконавча влада», «місцеві органи виконавчої влади», «електронне урядування», «електронний документообіг». Запропоновано авторські визначення термінів «електронний документообіг в місцевих органах виконавчої влади» та «комплексний критерій оцінки ефективності електронного документообігу в місцевих органах виконавчої влади».

У розділі зазначено, що органи публічної влади за своєю специфікою можуть мати вертикально-централізовані (органи центральної виконавчої влади та місцеві органи виконавчої влади) або децентралізовані (органи місцевого самоврядування) механізми державного управління.

Визначено, що науковці на сьогодні висувають певні вимоги до механізмів державного управління. Проаналізувавши ці вимоги, було зроблено висновок щодо можливості застосування цих механізмів для впровадження електронного документообігу в місцевих органах виконавчої влади і наведено відповідні приклади.

Відповідно до системного підходу до організації інформаційного забезпечення для ефективного управління органами державної влади слід проводити такі дії організаційного характеру: забезпечувати централізацію та збереження актуальної інформації, визначати головного суб'єкта, який реалізував би її та відповідав за впорядкування документно-інформаційних процесів у відповідному ЦОВВ, їх регіональних підрозділах чи в органах місцевого самоврядування, удосконалювати роботу з даними (ураховуючи технологічну та технічну складові).

Досліджено основні тенденції та сучасні підходи до модернізації електронного документообігу. Зазначено, що впровадження електронного документообігу в місцевих органах виконавчої влади на різних етапах його запровадження має неоднакову реалізацію. Так, застосування інструментів електронного урядування утворює інноваційний виконавчий ресурс реалізації урядових рішень, прийнятих для вдосконалення роботи місцевих органах виконавчої влади. Однак перехід урядових структур усіх рівнів в онлайн-режим не



може водночас скасувати традиційні методи їх роботи. Відповідно, перші кроки будуть пов'язані з реорганізацією всієї системи управлінських процесів.

Попри десятирічне законодавче врегулювання цих питань, фактично нині інструменти електронного урядування, такі як СЕД, функціонують лише в окремих місцевих органах виконавчої влади. Причини такого стану справ в основному полягають в неефективній реалізації державної політики в цій сфері діяльності, відсутності належного фінансування для розроблення та впровадження СЕД. Крім того, перешкодою є певні ментальні риси посадових осіб, які звикли працювати з паперовими документами, та їхнє небажання впроваджувати інновації в складних процесах роботи з документами.

Узагальнено досвід провідних держав світу з питань впровадження електронного документообігу в місцевих органах виконавчої влади. Зазначено, що досвід таких країн як США, Велика Британія, Італія, Естонія чи Європейський Союз показує, що реалізація механізмів та інструментів електронного урядування, серед яких чільне місце посідає електронний документообіг, сприяє прозорості й ефективності діяльності влади. Позитивні приклади запровадження та функціонування інструментів електронного урядування в інших країнах допоможуть зосередити увагу на реальних перевагах цих систем та всебічно реалізувати їх переваги в Україні. Іншим напрямком розвитку систем електронного документообігу повинна стати інтеграція СЕД з системами надання адміністративних послуг в електронному вигляді.

**У другому розділі** – *«Розвиток механізмів впровадження електронного документообігу в місцевих органах виконавчої влади»* – аналізується становлення і розвиток нормативно-правового забезпечення впровадження електронного документообігу в місцевих органах виконавчої влади; показано розвиток організаційного механізму електронного документообігу в місцевих органах виконавчої влади; розкрито інноваційні технології розвитку організації електронного документообігу в місцевих органах виконавчої влади. Доведено, що розвиток суспільних відносин став вимогою в цілому щодо розроблення, вдосконалення та оновлення нормативно-правової бази України, створення спеціальних юридичних норм та правил регулювання сфери інформаційних правовідносин. Ця нормативно-правова база повинна також актуалізуватися відповідно до поточних вимог вітчизняного державного управління та ґрунтуватися на міжнародних стратегічних документах, що пов'язані із запровадженням цифрових технологій і створені авторитетними й широко відомими організаціями.

Зазначено, що серед працівників місцевих органів виконавчої влади мають бути фахівці, здатні координувати впровадження системи електронного документообігу як організаційного механізму державного управління, а також вести постійний супровід цих систем, що потребує якісної спеціальної та професійно-галузевої підготовки кадрів для державної служби. Упровадження

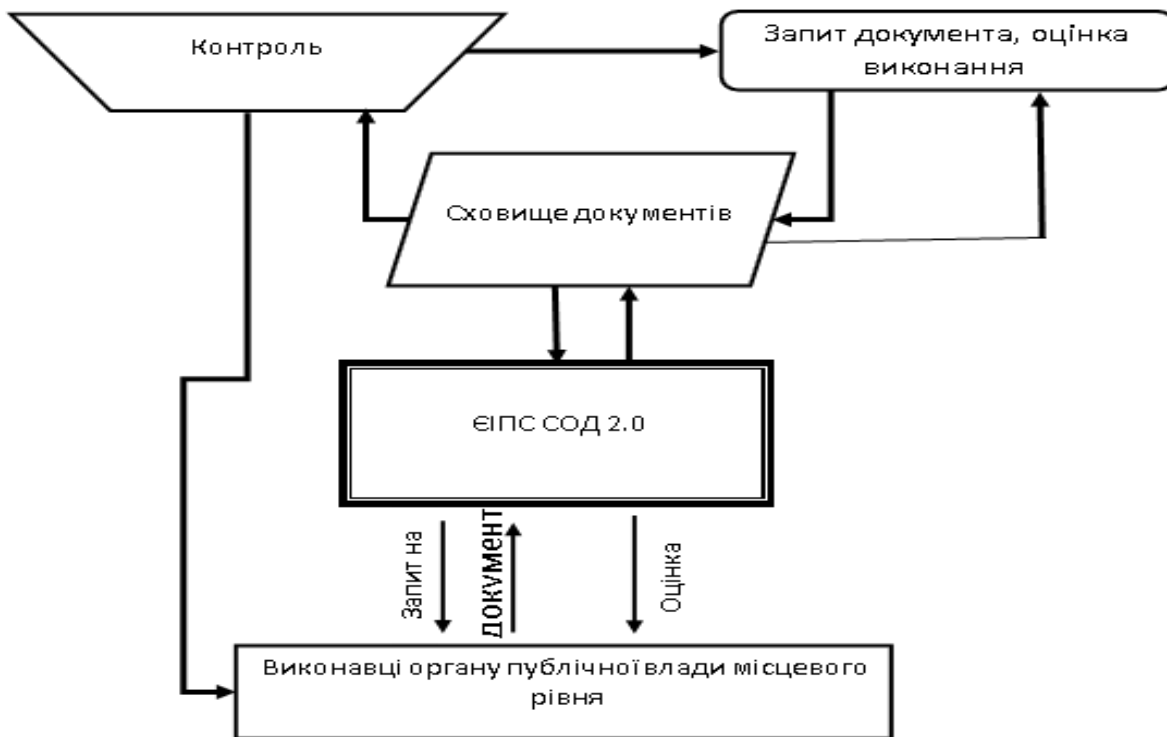
систем електронного документообігу в діяльність місцевих органів виконавчої влади також допоможе прискорити оброблення інформації в ньому, між та всередині його підрозділів, поліпшити та прискорити процес ухвалення управлінського рішення, його якість, посилити контроль за його виконанням, поліпшити взаємодію та координацію безпосередньо між органами влади. У цьому сенсі впровадження електронного документообігу на практичному рівні є основою нового формату роботи місцевих органів виконавчої влади.

Основу архітектури та інформаційно-технологічної інфраструктури систем електронного документообігу можуть стати «хмарні» технології – системи надання користувачеві повсюдного і зручного мережевого доступу до загального пулу інформаційних ресурсів (мереж, серверів, систем зберігання даних, додатків і сервісів). Окреслено основні переваги хмарних технологій для забезпечення електронного документообігу в місцевих органах виконавчої влади.

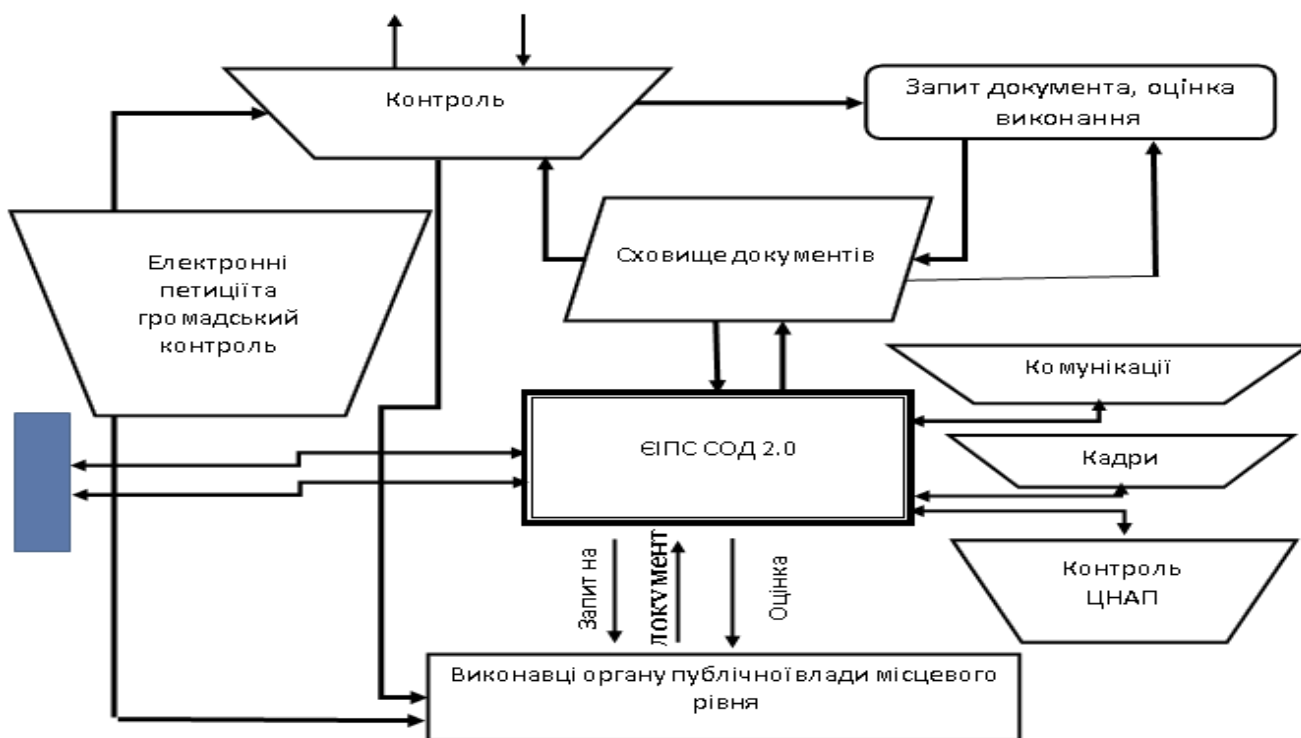
На основі аналізу основних тенденцій впровадження електронного документообігу в місцевих органах виконавчої влади було визначено потребу, а відтак розроблено та запроваджено в діяльність Херсонської обласної державної адміністрації «Концепцію електронного документообігу в місцевих органах влади Херсонської області», а з урахуванням її положень розроблено та запроваджено програмний продукт – єдину інформаційно-програмну системи місцевих органів влади СОД 2.0 (ЄІПС), яка дозволяє виконувати більшість функцій, що властиві традиційним СЕД, однак має додатковий модуль контролю та аналітики. Цей модуль дозволяє не лише відслідковувати стан готовності документа чи відповіді на доручення, але й інші функції, наприклад забезпечення автоматичної реєстрації документів, впровадження електронного документообігу за раніше налаштованими маршрутами тощо.

**У третьому розділі** – *«Напрями вдосконалення механізмів впровадження електронного документообігу в місцевих органах виконавчої влади»* – на прикладі Херсонської області побудовано модульно-інтеграційну модель електронного документообігу в місцевих органах виконавчої влади; показано основні напрями вдосконалення електронного документообігу в місцевих органах виконавчої влади; розроблено практичні рекомендації щодо вдосконалення механізмів впровадження електронного документообігу в місцевих органах виконавчої влади. Зазначається, що європейська практика реформування державного управління на перше місце в цьому процесі ставить використання інноваційної діяльності з метою запровадження новітніх управлінських технологій. Ідучи за цим прикладом, Херсонська обласна державна адміністрація з метою впровадження системних змін та модернізації державного управління запровадила у свою роботу систему управління якістю (СУЯ), яку на сьогодні сертифіковано відповідно до вимог ДСТУ ISO 9001:2015. Ця система дозволила виявити «вузькі» місця діючої ЄІПС СОД 2.0 та зумовила потребу вдосконалення діючої модульної моделі впровадження електронного документообігу в місцевих органах виконавчої влади.

Уперше запропоновано модульно-інтеграційну модель електронного документообігу в місцевих органах виконавчої влади, що передбачає можливість технологічного доєднання великої кількості модулів для підвищення функціоналу системи (рис. 1).



а)



б)

Рисунок 1. Існуюча модульна (а) та розроблена модульно-інтеграційна (б) модель електронного документообігу в місцевих органах виконавчої влади

Ця модель є відкритою і може бути вдосконалена різними способами. Так, щодо взаємодії із зовнішнім середовищем – поєднувати із системами електронного документообігу чи інформаційно-аналітичними системами інших місцевих органів виконавчої влади, центральних органів виконавчої влади та їх територіальних підрозділів (через відповідні технологічно-програмні шлюзи).

Для вдосконалення моделі щодо підвищення внутрішнього функціоналу – через додавання нових модулів, налаштування правил оброблення документів засобами вбудованої бізнес-логіки тощо. Для поліпшення функціонування моделі та розширення функціоналу ЄПДС СОД 2.0 було також запропоновано провести рекомпозицію її взаємодії із сховищем документів, що дасть змогу в майбутньому використати новий функціонал.

Окреслено напрямки розвитку систем електронного документообігу в місцевих органах виконавчої влади, а саме:

- перехід від систем електронного документообігу до корпоративних систем електронного документування;
- інтеграція з СЕД інформаційно-аналітичних модулів та створення ситуаційних кабінетів керівника;
- інтеграція з СЕД інших підсистем, наприклад, GIS чи підсистем надання адміністративних послуг в електронному вигляді.

І якщо перший підхід є еволюційним розвитком систем електронного документообігу, а другий – переходом до інформаційно-аналітичних систем підтримки ухвалення рішень, то третій підхід є відносно новим, тим паче в частині інтеграції з підсистемами надання адміністративних послуг.

Вивчено можливість та запропоновано використовувати налаштування модуля електронних петицій та громадського контролю модульно-інтеграційної моделі впровадження документообігу в місцевих органах виконавчої влади для проведення публічних консультацій щодо проектів рішень цих органів. Для цього слід передбачити в цьому модулі правила оброблення відповідних документів та використати запропоновану нами таку процедуру:

- підготовка проекту документа засобами системи електронного документообігу (СЕД) в місцевих органах виконавчої влади;
- публікація проекту на сайті місцевого органу виконавчої влади (або з використанням front-end додатку СЕД);
- збір та оброблення відгуків та пропозицій інструментами сайту або СЕД з фіксацією часу та суб'єкта надання пропозицій;
- створення попередньої версії документа з пропозиціями автоматично засобами СЕД або відповідними державними службовцями;
- обговорення (у разі потреби – на громадських слуханнях) та ухвалення документа згідно з відповідною нормотворчою процедурою.

## ВИСНОВКИ

У дисертаційному дослідженні наведено теоретичне узагальнення та нове вирішення актуального наукового завдання в галузі державного управління щодо теоретико-методологічного обґрунтування механізмів впровадження електронного документообігу в місцевих органах виконавчої влади в контексті розширення концепцій електронного урядування, а також розроблено науково-практичні рекомендації місцевим органам виконавчої влади щодо вдосконалення процесів впровадження електронного документообігу на сучасному етапі.

1. Проаналізовано сучасні теоретико-методологічні підходи до впровадження електронного документообігу в місцевих органах виконавчої влади, що дає змогу стверджувати про певні відмінності у формулюванні термінів у цій галузі як у вітчизняній, так і в зарубіжній літературі. Саме тому автором запропоновано розуміти «електронний документообіг в місцевих органах виконавчої влади» як комплекс заходів, що здійснюється в місцевих органах виконавчої влади, на основі використання сучасних інформаційно-комунікаційних технологій щодо створення, передавання, розмножування, пошуку, поширення і контролю документів відповідно до набору процедурних правил, координації завдань між людьми та синхронізації даних. «Комплексний критерій оцінки ефективності електронного документообігу в місцевих органах виконавчої влади» ми розуміємо як сукупність оцінок ефективності механізмів впровадження електронного документообігу, що включають у себе їх відповідність системному підходу (аналіз процесу ЕДО, його вдосконалення, синтез нового процесу ЕДО із заданими цілями), контрольованість (можливість втручання в процес електронного документообігу на його різних стадіях із забезпеченням досягнення поставлених цілей), безперервність та безпека даних (система повинна працювати в режимі функціонування установ та організацій, забезпечуючи виконання службовцями та посадовими особами свої обов'язків, і забезпечувати збереження даних відповідно до обраних політик безпеки), раціональність та функціональне призначення (електронний документообіг повинен забезпечувати потрібний набір функцій, маючи при цьому можливість до розширення свого функціоналу).

2. Досліджено сутність, механізми та сучасні підходи до модернізації електронного документообігу в місцевих органах виконавчої влади. Визначено, що органи публічної влади за своєю специфікою можуть мати вертикально-централізовані (органи центральної виконавчої влади та місцеві органи виконавчої влади) або децентралізовані (органи місцевого самоврядування) механізми державного управління. Кожен із цих органів, своєю чергою, може мати відповідні функціональну та організаційну структуру. Проведено розмежування функціональної та організаційної структури місцевих органів виконавчої влади та зроблено висновок, що функціональна структура – це структура, елементами якої є підсистеми або елементи, а зв'язки між елементами – це потоки інформації, яка

циркулює між ними з метою виконання певних функцій. Під організаційною ж розуміють структуру, елементами якої є колективи або окремі виконавці, а зв'язки між елементами – виробничі та інформаційні супідрядності (одночасні на різних основах підпорядкування різних суб'єктів одному й тому ж керуючому суб'єкту влади) та взаємодії.

Вивчено основні вимоги до впровадження механізмів впровадження електронного документообігу в діяльність місцевих органів виконавчої влади. Так, для організаційного механізму потрібна наявність розгалуженої системи зв'язків та наявність відповідної структури взаємодії, функцій забезпечення виконавського контролю, засобів мінімізації структурних змін у системі за наявності та можливості швидких змін у перерозподілі інформаційних потоків. Для інформаційного механізму необхідна наявність засобів інтеграції даних з різних джерел з можливістю їх зберігання, пошуку та вибірки інформації, можливість виконання функцій у локальному режимі, без підключення до локальних чи глобальних мереж з наступною синхронізацією, взаємозамінність та резервування технічних засобів, розширення програмно-технічних засобів. Для нормативно-правового механізму необхідним є не тільки відповідність національному законодавству, але й тій нормативно-правовій базі, що її формує власне місцевий орган виконавчої влади, виконуючи власні та/або делеговані повноваження.

Узагальнено досвід провідних держав світу з питань запровадження електронного урядування та впровадження електронного документообігу в місцевих органах виконавчої влади. Зазначено, що різні країни реалізують різні форми та можливості електронного документообігу, проте функціональність обов'язково поширюється на всі взаємозв'язки в державному управлінні – «уряд – уряду», «уряд – громадянам», «уряд – бізнесу». Також надається увага такій тенденції розширення функціоналу електронного документообігу в місцевих органах виконавчої влади, як інтеграції його з системами надання адміністративних послуг в електронному вигляді або іншими інформаційними системами.

3. Доведено, що в Україні існує і діє досить розвинута нормативно-правова база забезпечення впровадження електронного документообігу в місцевих органах виконавчої влади, що включає в себе регулювання інформаційної діяльності, підходів електронного урядування, захисту інформації і, власне, електронного документообігу в місцевих органах виконавчої влади. Зокрема, Закон України «Про електронні документи та електронний документообіг» встановлює основні організаційно-правові засади електронного документообігу та використання електронних документів, Закон України «Про електронний цифровий підпис» визначає правовий статус електронного цифрового підпису та регулює відносини, що виникають при використанні електронного цифрового підпису, в більшості випадків прирівнюючи його накладення на електронний документ з особистим підписом особи під цим документом в паперовому вигляді. Водночас, нормативно-

правова база не є досконалою, проте й не є статичною, до неї постійно вносяться зміни, що її актуалізують, у тому числі й з урахуванням міжнародних регламентних документів.

4. Визначено організаційні механізми впровадження електронного документообігу в місцевих органах виконавчої влади, до яких належать механізми інформаційної підтримки таких процесів через запровадження функцій контролю за проходженням документів та виконанням рішень вищих органів, технологічної підтримки – через запровадження систем електронного документообігу з різною функціональністю та на різній архітектурно-технологічній базі.

Як організаційний механізм інформаційної підтримки на основі аналізу основних тенденцій впровадження електронного документообігу в місцевих органах виконавчої влади розроблено та запроваджено в діяльність Херсонської обласної державної адміністрації «Концепцію електронного документообігу в місцевих органах влади Херсонської області». У цьому документі визначено, що основними принципами створення, впровадження та функціонування СЕД у місцевих органах виконавчої влади є: єдині технічні стандарти і взаємна сумісність; конфіденційність та захист персональних даних і державних електронних інформаційних ресурсів; орієнтованість на інтереси і потреби користувачів системи; простота в користуванні програмним забезпеченням; правова основа для обміну електронною інформацією між електронними інформаційними системами та базами даних місцевих органів виконавчої влади; обґрунтованість підходів і продуктів, що використовуються в межах впроваджуваних СЕД.

Технологічною базою підтримки запровадження систем електронного документообігу можуть стати «хмарні» технології – системи надання користувачеві повсюдного і зручного мережевого доступу до загального пулу інформаційних ресурсів (мереж, серверів, систем зберігання даних, додатків і сервісів), що можуть бути швидко надані та гнучко налаштовані на його потреби з мінімальними управлінськими зусиллями і потребою взаємодії з провайдером послуг. Такі системи забезпечують зберігання та архівування документів (включаючи їх копії або версії, зроблені в різний час або різними користувачами), можуть надавати ресурси для проведення складних обчислень (при розрахунку сценаріїв розвитку подій або складної аналітики), забезпечують доступ до інформаційних ресурсів з різних пристроїв 24 години на добу, 7 днів на тиждень і 365 днів на рік.

5. Уперше запропоновано модульно-інтеграційну модель електронного документообігу в місцевих органах виконавчої влади, що передбачає можливість технологічного доєднання великої кількості модулів для підвищення функціоналу системи. Ця модель є відкритою і може бути вдосконалена як з погляду взаємодії із зовнішнім середовищем – з системами електронного документообігу інших місцевих органів виконавчої влади, центральних органів виконавчої влади та їх

територіальних підрозділів (через відповідні технологічно-програмні шлюзи). Крім того, модель можна вдосконалювати шляхом відлагодження внутрішньої взаємодії – через додавання нових модулів, настроювання правил оброблення документів засобами вбудованої бізнес-логіки тощо. На основі запропонованої моделі, механізмів та вибору технологічного забезпечення розроблено, відлагоджено та запроваджено в діяльність Херсонської обласної державної адміністрації програмний продукт – єдину інформаційно-програмну системи місцевих органів влади СОД 2.0 (ЄПС), яка дозволяє виконувати більшість функцій, що властиві традиційним СЕД, однак має додатковий модуль контролю та аналітики. Для поліпшення функціонування моделі та розширення функціоналу ЄПС СОД 2.0 було запропоновано провести рекомпозицію її взаємодії із сховищем документів, що дало змогу використати в майбутньому новий функціонал, а саме: виконання уніфікованих процедур проходження, передачі й оброблення документів на основі сформованих правил бізнес-логіки; уведення в сховище документів, нагромадження і збереження документів та їх реєстраційних карток; заповнення даними структури реєстраційної картки за допомогою різних полів і пошук реєстраційних карток за будь-якими реквізитами; наскрізний контроль відповідальними особами термінів виконання документів, оповіщення виконавця і контролера про наближення термінів контролю, про невиконані в строк документи; підтримка шаблонів для створення документів; формування, перегляд і друкування аналітичних даних з можливістю відбору даних за визначеними критеріями; створення і підтримка архівних даних за попередні роки; функціонування механізму бізнес-логіки (workflow), що забезпечує автоматизоване формування шляху оброблення документа між відповідальними виконавцями місцевих органів виконавчої влади; автоматичне оброблення звернень громадян, зафіксованих на офіційному веб-сайті. Уперше запропоновано використати можливість налаштування модуля електронних петицій та громадського контролю модульно-інтеграційної моделі для проведення публічних консультацій щодо проектів рішень місцевих органів виконавчої влади. Для цього слід передбачити в ньому правила оброблення відповідних документів та використати запропоновану нами процедуру.

6. Окреслено кілька напрямків розвитку систем електронного документообігу в місцевих органах виконавчої влади, а саме перехід від систем електронного документообігу до корпоративних систем електронного документування; інтеграція з СЕД інформаційно-аналітичних модулів та створення ситуаційних кабінетів керівника; інтеграція з СЕД інших підсистем, наприклад, GIS чи підсистем надання адміністративних послуг, а також обґрунтовано науково-практичні рекомендації місцевим органам виконавчої влади щодо впровадження електронного документообігу. Урахування цих рекомендацій дозволить місцевим органам виконавчої влади ефективно впроваджувати



електронний документообіг та уникати помилок, що виникають у таких процесах управлінської діяльності.

Проведене дослідження не вичерпує всіх аспектів проблеми впровадження електронного документообігу в місцевих органах виконавчої влади. Перспективу дальшого дослідження вбачаємо у вивченні «цифрового місця державного службовця» відповідно до Концепції розвитку цифрової економіки та суспільства України на 2018-2020 роки та затвердженого плану заходів щодо її реалізації.

## СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

*Наукові праці, в яких опубліковані основні наукові результати дисертації*

1. Ключевський В. І. Механізми застосування електронного документообігу в організації та здійсненні контролю в місцевих органах виконавчої влади. *Актуальні проблеми державного управління, педагогіки та психології*: зб. наук. праць ХНТУ. Херсон, 2011. Вип. 1(4). С. 75–82.

2. Ключевський В. І. Механізми здійснення електронного документообігу в організації діяльності місцевих органів виконавчої влади. *Наукові праці Чорноморського державного університету імені Петра Могили комплексу «Києво-Могилянська академія»*. Сер. : Державне управління. 2012. Т. 194. Вип. 182. С. 26–30. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Npchdu\\_2012\\_194\\_182\\_6](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Npchdu_2012_194_182_6).

3. Ключевський В. І. Концептуальні засади організації електронного документообігу в місцевих органах влади. *Теорія та практика державного управління і місцевого самоврядування*: електр. наук. фахове вид. Херсонського національного технічного університету; голов. ред. проф. Лопушинський І. П. 2013. № 2. URL: <http://www.srbss-nbuv.ua/>.

4. Ключевський В. І. Основні принципи формування концепції електронного документообігу в місцевих органах влади. *Аналітика і влада*: журн. експерт.-аналіт. матеріалів і наук. пр. Ін-ту пробл. держ. упр. і місц. самоврядування / Нац. акад. держ. упр. при Президентові України. Київ: НАДУ, 2013. №8. С. 324–333.

5. Ключевський В. І. Електронний документообіг як вагома складова прозорості діяльності місцевих органів влади. *Теорія та практика державного управління і місцевого самоврядування*: електр. наук. фахове вид. Херсонського національного технічного університету; голов. ред. проф. Лопушинський І. П. 2018. № 2. URL: <http://www.srbss-nbuv.ua/>.

6. Ключевський В. І. Використання сучасних цифрових технологій при наданні адміністративних послуг на регіональному рівні. *Актуальні проблеми державного управління*: зб. наук. праць. Одеса: ОРІДУ НАДУ, 2018. Вип. 4(76). С. 47 - 51.

7. Ivan P. Lopushynskiy, Volodymyr I. Kliutsevskiy. Mechanisms for providing electronic document circulation to local government bodies. *«Innovation*

*Technologies in Economy and Society*»: Series of monographs Faculty of Architecture, Civil Engineering and Applied Arts Katowice School of Technology. Monograph 20. Katowice. 2018. P. 235–243

8. Ключевский В. И. Теоретические основы формирования систем электронного документооборота в местных органах государственного управления Украины: концептуальный аспект. *Science and Education a New Dimension. Humanities and Social Sciences*, II (5), Issue: 31, 2014. P. 80–83. URL: <http://seanewdim.com>.

*Опубліковані праці апробаційного характеру:*

9. Лопушинський І. П., Ключевський В. І. Електронне урядування в системі державної служби України. *Державна політика щодо місцевого самоврядування: стан, проблеми та перспективи*: матеріали 1-ї Всеукр. наук.-практ. конф. (Херсон, 7–9 жов. 2010 р.). Херсон: ХНТУ, 2010. С. 108–110.

10. Ключевський В. І. Підвищення ефективності контролю виконавської дисципліни в місцевих органах виконавчої влади через механізми здійснення електронного документообігу. *Державна політика щодо місцевого самоврядування: стан, проблеми та перспективи*: матеріали 2-ї Всеукр. наук.-практ. конф. (Херсон, 4–5 жов. 2011 р.). Херсон: ХНТУ, 2011. С. 102–103.

11. Механізми здійснення електронного документообігу в місцевих органах виконавчої влади: практика впровадження. «*Електронний документ: актуальні завдання та практичне впровадження*» (Життєвий цикл електронного документа)»: матеріали міжнар. наук.-практ. конференції (Київ, 11–12 жов. 2012 р.). URL: <http://undiasd.archives.gov.ua/index.php?m=108>.

12. Ключевський В. І. Шляхи впровадження систем електронного документообігу в організації діяльності органів місцевого самоврядування. *Державна політика щодо місцевого самоврядування: стан, проблеми та перспективи*: матеріали 3-ї Всеукр. наук.-практ. конф. (Херсон, 7 груд. 2012 р.). Херсон: ХНТУ, 2012. С. 83–84.

13. Ключевський В. І. Підвищення ефективності електронної взаємодії місцевих органів влади в умовах децентралізації державного управління. *Державна політика щодо місцевого самоврядування: стан, проблеми та перспективи*: матеріали 5-ї Всеукр. наук.-практ. конф. (Херсон, 24 жов. 2014 р.). Херсон: ХНТУ, 2014. С. 39–42.

14. Ключевський В. І. Основи формування систем електронного документообігу в місцевих органах державного управління України. *Реформування публічного управління: теорія, практика, міжнародний досвід*: матеріали Всеукр. наук.-практ. конф. за міжнар. участю (Одеса, 31 жов. 2014 р.). Одеса: ОРІДУ НАДУ, 2014. С. 285–286.

15. Ключевський В. І. Проблеми інформатизації Херсонської області. *Державна політика щодо місцевого самоврядування: стан, проблеми та*

*перспективи*: матеріали 6-ї Всеукр. наук.-практ. конф. (Херсон, 23 жов. 2015 р.). Херсон: ХНТУ, 2015. С. 75–79.

16. Ключевський В. І., Дурман М. Про використання інструментів електронного урядування в діяльності органів публічної влади. *Державна політика щодо місцевого самоврядування: стан, проблеми та перспективи*: матеріали 9-ї Всеукр. наук.-практ. конф. (Херсон, 19 жов. 2018 р.). Херсон: ХНТУ, 2018. С. 51–57.

17. Ключевський В. І. Модернізація механізмів електронного документообігу в органах місцевої виконавчої влади. *Державна політика щодо місцевого самоврядування: стан, проблеми та перспективи*: матеріали 9-ї Всеукр. наук.-практ. конф. (Херсон, 19 жов. 2018 р.). Херсон: ХНТУ, 2018. С. 65–70.

*Праці, які додатково відображають наукові результати дисертації:*

18. Ключевський В. І. Організація контролю та документообіг в органах місцевого самоврядування. *Місьцеве самоврядування в умовах децентралізації влади в Україні*: колективна монографія / Кол. авт.; за заг. ред. Р. М. Плюща. Київ: РІДНА МОВА, 2016. 744 с. (авторські сторінки 453–471).

19. Ключевський В. І. Використання сучасних цифрових технологій при наданні адміністративних послуг на регіональному рівні. *Децентралізація влади в Україні: гуманітарний та соціально-політичний аспекти*: монографія / кол. авт.: Іжа М. М., Бакуменко В. Д., Попов С. А. та ін.; за ред. Іжі М. М., Бакуменка В. Д., Попова С. А. Одеса: ОРІДУ НАДУ, 2019. 372 с. (авторські сторінки 285–296).

20. Ключевський В. І. Практика організації електронного документообігу в органах виконавчої влади: регіональний аспект. *Актуальні проблеми державного управління, педагогіки та психології*: зб. наук. праць ХНТУ. Херсон, 2010. Вип. 2(3). С. 121–125.

## АНОТАЦІЇ

**Ключевський В.І. Механізми впровадження електронного документообігу в місцевих органах виконавчої влади. – Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису.**

*Дисертація на здобуття наукового ступеня кандидата наук з державного управління за спеціальністю 25.00.02 – механізми державного управління. – Одеський регіональний інститут державного управління Національної академії державного управління при Президентіві України, Одеса, 2019.*

У дисертаційному дослідженні наведено теоретичне узагальнення та нове вирішення актуального наукового завдання в галузі державного управління щодо теоретико-методологічного обґрунтування механізмів впровадження електронного документообігу в місцевих органах виконавчої влади в контексті розширення концепцій електронного урядування, а також розроблено науково-практичні

рекомендації місцевим органам виконавчої влади щодо вдосконалення процесів електронного документообігу на сучасному етапі.

Проаналізовано сучасні теоретико-методологічні підходи до впровадження електронного документообігу в місцевих органах виконавчої влади, що дає змогу стверджувати про певні відмінності у формулюванні термінів у цій галузі як у вітчизняній, так і в зарубіжній літературі. Запропоновано нові терміни «електронний документообіг в місцевих органах виконавчої влади» та «комплексний критерій оцінки ефективності електронного документообігу в місцевих органах виконавчої влади».

Досліджено сутність, механізми та сучасні підходи до модернізації електронного документообігу в місцевих органах виконавчої влади. Визначено, що впровадження електронного документообігу в місцевих органах виконавчої влади на різних етапах його запровадження має свою різну реалізацію. Узагальнено досвід провідних держав світу з питань запровадження електронного урядування та впровадження електронного документообігу в місцевих органах виконавчої влади.

Доведено, що в Україні ухвалена і діє досить розвинута нормативна правова база забезпечення впровадження електронного документообігу в місцевих органах виконавчої влади. Визначено організаційні механізми впровадження електронного документообігу в місцевих органах виконавчої влади, до яких належать механізми інформаційної підтримки (ЕДО) та технологічної підтримки (СЕД).

На основі моделі, механізмів та вибору технологічного забезпечення розроблено, відлагоджено та запроваджено в діяльність Херсонської обласної державної адміністрації програмний продукт – єдину інформаційно-програмну систему місцевих органів влади СОД 2.0

Уперше запропоновано модульно-інтеграційну модель електронного документообігу в місцевих органах виконавчої влади, що передбачає можливість технологічного доєднання великої кількості модулів для підвищення функціоналу системи. Ця модель є відкритою і може бути вдосконалена для взаємодії із зовнішнім та внутрішнім середовищами. Запропоновано використати можливість налаштування модуля електронних петицій та громадського контролю модульно-інтеграційної моделі для проведення публічних консультацій щодо проектів рішень місцевих органів виконавчої влади.

Обґрунтовано науково-практичні рекомендації місцевим органам виконавчої влади щодо впровадження електронного документообігу в свою діяльність. Урахування цих рекомендацій дозволить місцевим органам виконавчої влади ефективно впроваджувати електронний документообіг та уникати помилок, що виникають у цьому процесі.

**Ключові слова:** електронне урядування (ЕУ), електронний документообіг (ЕДО), електронний документообіг в місцевих органах виконавчої влади, системи електронного документообігу (СЕД), модульно-інтеграційна модель електронного документообігу, електронні послуги.

**Kliutsevskiy V.I. Mechanisms for the implementation of electronic document management in local executive bodies. – Qualifying scientific work on the rights of manuscripts.**

*The Thesis for a Candidate Degree in Public Administration. Speciality 25.00.02 – mechanisms of public administration. – Odessa Regional Institute for Public Administration of the National Academy for Public Administration under the President of Ukraine, Odessa, 2019.*

In the dissertation research the theoretical generalization and a new solution of the actual scientific problem in the field of public administration concerning the theoretical and methodological substantiation of mechanisms for the introduction of electronic document management in local executive bodies in the context of expanding the concepts of e-governance, as well as the development of scientific and practical recommendations to local executive bodies on improvement processes of electronic document management at the present stage.

Modern theoretical and methodological approaches to the implementation of electronic document management in local executive bodies are analyzed. It allows to state certain differences in the formulation of terms in this field in both domestic and foreign literature. New terms «electronic document management in local executive bodies» and «comprehensive criterion for evaluating the efficiency of electronic document management in local executive bodies» are proposed.

The essence, mechanisms and modern approaches to modernization of electronic document management in local executive bodies are explored. It is determined that the implementation of electronic document management in local executive bodies at different stages of its implementation has its different implementation. The experience of the leading countries of the world on introduction of e-governance and implementation of electronic document management in local executive bodies is summarized.

A distinction was made between the functional and organizational structure of local executive bodies and the conclusion was made that a functional structure is a structure whose elements are subsystems or elements, and the relationships between elements are flows of information that circulates between them in order to perform certain functions. Under the organizational structure, the structure is understood, the elements of which are teams or individual performers, and the relationships between elements are production and informational sub-contracts (simultaneous on different bases of subordination of different subjects to one and the same controlling entity of power) and interaction.

The basic requirements for mechanisms of electronic document management in the activity of local executive bodies are studied.

An organizational mechanism requires the existence of an extensive communication system and the existence of an appropriate structure of interaction, functions of providing executive control, means of minimizing structural changes in the

system in the presence and opportunities for rapid changes in the redistribution of information flows.

For the information mechanism, there is a need for the means of data integration from different sources with the possibility of their storage, search and sample information, the ability to perform functions in the local mode, without connecting to local or global networks with subsequent synchronization, interchangeability and backup of hardware, software and hardware expansion.

For a legal and regulatory mechanism, it is necessary not only to comply with national legislation and by-laws, but also with the legal and regulatory framework that it is formed by its own local executive bodies, exercising its own and / or delegated authorities.

It is proved that in Ukraine there is a rather developed legal framework for the implementation of electronic document circulation in local executive bodies. The organizational mechanisms for the implementation of electronic document management in local executive bodies, which include information support mechanisms (EDM) and technological support (EDMS), are defined.

On the basis of model, mechanisms and technological support selection, the software product - the united information and software system of local authorities SOD 2.0 was developed, adjusted and introduced into the activity of Kherson Regional State Administration.

For the first time, the module-integration model of electronic document management in local executive bodies was proposed, which envisages the possibility of adding a large number of modules to enhance the system's functionalities. This model is open and can be improved to interact with external and internal environments. It is suggested to use the possibility of setting up the module of electronic petitions and public control of the module-integration model for carrying out public consultations on draft decisions of local executive bodies.

The scientific-practical recommendations to local executive bodies regarding the implementation of electronic document management in their activities are substantiated. Taking these recommendations into account will allow local executive bodies to implement effectively electronic document management and avoid errors that arise in the processes of electronic document management in local executive bodies.

**Key words:** e-government, electronic document management (EDM), electronic document management in local executive bodies, electronic document management systems (EDMS), module-integration model of electronic document management, e services.

Відповідальний за випуск: Лопушинський І.П.

Підписано до друку 31.05.19  
Формат 60x90/16. Папір офсетн.  
Гарнітура “Таймс”. Друк цифровий. Обл.-вид. арк. 0,9  
Тираж 100 прим. Зам. № 32/05

Надруковано з готового оригінал-макету у видавництві  
Одеського регіонального інституту державного управління  
Національної академії державного управління при Президентові України  
Свідоцтво ДК №1434  
від 17 липня 2003р.  
65009, м. Одеса, вул. Генуезька, 22  
т. 705-97-48  
[www.oridu.odessa.ua](http://www.oridu.odessa.ua)