

## ПОЛІТИЧНІ ІНСТИТУТИ ТА ПРОЦЕСИ

Історико-політичні проблеми сучасного світу:  
Збірник наукових статей. – Чернівці:  
Чернівецький національний університет,  
2022. – Т. 45. – С. 140-152  
DOI: 10.31861/mhpi2022.45.140-152

Modern Historical and Political Issues:  
Journal in Historical & Political Sciences. – Chernivtsi:  
Chernivtsi National University,  
2022. – Volume. 45. – pp. 140-152  
DOI: 10.31861/mhpi2022.45.140-152

УДК 35.077.02 (477)

© Віра Бурдяк<sup>1</sup>  
© Руслана Клим<sup>2</sup>

### Становлення е-урядування в Республіці Болгарія як чинник модернізації публічної адміністрації

Мета статті полягає у дослідженні становлення і розвитку е-урядування в Болгарії, як фактору модернізації публічної адміністрації, оцінці тенденцій використання адміністративних е-послуг на основі аналізу поточної ситуації. Вирішені наступні завдання: обґрунтовано становлення е-урядування й е-уряду в Болгарії; розглянуті реформи е-уряду; досліджені сучасні тенденції розвитку е-управління й е-уряду, як інституційної структури Болгарії. Досліджено, що термін «болгарський електронний уряд» вперше використали в Єдиній системі реєстрації актів цивільного стану та адміністративних послуг у 1977 р. Єдиний успішний реєстр актів цивільного стану надав ефективний доступ громадянам і організаціям до видачі свідоцтв, копій реєстру актів цивільного стану, бланків, дозволів на будівництво, прав користування, мита, регулювання податків.

Політичні зміни 1989 р. і демократизація Болгарії викликали потребу нової адміністративно-правової бази, а підготовка до вступу в ЄС – певний ренесанс е-уряду у новій фазі і формі. Нині процес реформ е-урядування в Республіці Болгарія – складова нової політико-економічної моделі розвитку. Для повної модернізації публічної адміністрації в Болгарії необхідні широкі консультації, з одного боку, між Державним агентством, Оператором Єдиної системи, бізнесом, і промисловістю, а з іншого – з громадянами. Такі дії, в поєднанні з реформами, значно пришвидшать модернізацію публічної адміністрації в державі.

**Ключові слова:** Республіка Болгарія, Міністерська рада, е-уряд, е-урядування, Європейський Союз, Європейська Комісія, Європейський Парламент.

### Formation of e-Governance in the Republic of Bulgaria as a Factor of Modernization of Public Administration

The purpose of the article is to study the formation and development of e-government in Bulgaria, as a factor in the modernization of public administration, assessment of trends in the use of administrative e-services based on the analysis of the current situation. The following tasks are solved in the article: the formation of e-government and e-government in Bulgaria is substantiated; e-government reforms are considered; current trends in the development of e-government and e-government as an institutional structure of Bulgaria are studied. The term “Bulgarian e-government” was first used in the Unified system of registration of civil status acts and administrative services in 1977. A successful unified registry of civil status acts provided effective access to citizens and organizations to obtain certificates, copies of civil status acts, forms building permits, use permits, duties, tax regulations.

The political changes of 1989 and the democratization of the Republic of Bulgaria caused the need for a new administrative and legal framework, and the preparation for joining the EU – a certain renaissance of the e-government in a new phase and form. In 2005, the Republic of Bulgaria adopted

<sup>1</sup> Доктор політичних наук, професор кафедри політології та державного управління Чернівецького національного університету імені Юрія Федьковича, Україна. E-mail: v.burdjak@chnu.edu.ua; <https://orcid.org/0000-0003-0037-2173>.

<sup>2</sup> Аспірантка кафедри політології та державного управління Чернівецького національного університету імені Юрія Федьковича, Україна. E-mail: klym.ruslana@chnu.edu.ua; <https://orcid.org/0000-0001-8305-3949>.

modern national legislation in terms of interoperability with the EU, the National Information Society Strategy, which put the Republic of Bulgaria among the first European countries with such a direction of action. At the same time, there is low confidence in e-services in the Republic of Bulgaria, which is indirectly observed due to too low a percentage of e-purchases. Even in the capital, Sofia, the types of pre-paid services are very limited – instead the practice of payment on delivery is very common. Only business is the bearer of all risks. New generations of users with IT literacy are slowly mastering these changes. Still, gradually, the benefits of more efficient administration and business based on integrated data registers with shared responsibilities are becoming, despite all the difficulties, the best choice for many people. Now the process of e-governance reforms in the Republic of Bulgaria is a component of a new political and economic model of development. For the complete modernization of Public Administration in the Republic of Bulgaria, broad consultations should be introduced between the State agency, the Operator of the Unified System, business and manufacturing, on the one hand, and citizens, on the other. Such actions, combined with reforms, will significantly accelerate the modernization of Public Administration in the state.

**Keywords:** Republic of Bulgaria, Ministerial Council, e-Government, e-governance, European Union, European Commission, European Parliament.

**Постановка проблеми.** В останні роки електронне урядування (е-урядування) та електронний уряд (е-уряд), як нова сфера у публічному просторі, розвиваються все інтенсивніше та масштабніше не лише на міжнародному, а й на національному рівнях і викликають все більше дискусій.

Впровадження е-урядування й е-уряду розпочали ще в Народній Республіці Болгарії (НРБ) в 1970-х рр. Втім, хоч процес має тривалу історію, але практичні досягнення в цій сфері були скромними, зважаючи на час і ресурси. Тоді ж болгари прийняли важливі рішення та плани щодо розвитку інформаційно-комп'ютерних технологій (ІКТ). У 1980 р. в НРБ вже виробляли персональні комп'ютери, хоч і в дуже малих об'ємах. У 1984 р. болгари випустили обмежену кількість 8-розрядних комп'ютерів нового покоління, і в тому ж році з'явилися професійні 16-розрядні мікрокомп'ютери під брендом «Pravetz 16»<sup>3</sup>. Уряд Болгарії почав розширювати системи управління даними. Ціле покоління зацікавлених молодих людей мало можливість вивчати аналоги IBM PC/XT та серії Apple II у спеціальних школах та університетах. З того часу доступність технологій і навиків їх використання в Болгарії значно випереджала реальне їх застосування у повсякденному житті та в державному управлінні. Законодавча база часто обмежувала використання комп'ютерів, пояснюючи це потребою дотримання безпеки (у всіх сферах) та державним контролем.

Після революційних подій 1989 р. і становлення нового демократичного політичного режиму Болгарія схвалила багато проектів відродження е-уряду, на які покладалися великі сподівання, але всупереч цьому наступали забуття і провали. Водночас розвиток інформаційного суспільства в межах провідних держав та міжнародних організацій не залишив осторонь і Республіку Болгарія (РБ). Так, в другому десятилітті ХХІ ст. у державі були скоординовані значні зусилля для нового старту, з чіткими намірами щодо впровадження е-уряду. Ініціативу схвалили і громадяни, і законодавці. Нині в Болгарії є чіткі плани ефективного, інтенсивного, відкритого та доступного для громадян і бізнесу, е-уряду, а оптимізація діяльності адміністрації та боротьба з корупцією – стали сприятливими і спрямовуючими факторами для реформування е-управління.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Дослідження особливостей становлення е-урядування в Республіці Болгарія як чинника модернізації публічної адміністрації та формування сучасної парадигми публічного управління вимагає комплексного аналізу проблемних питань. Вказаний підхід ґрунтується на передовому зарубіжному досвіді розробки управлінських моделей, перш за все, європейської моделі багаторівневого управління. Різні аспекти впливу сучасних процесів глобалізації та децентралізації на розвиток концептуальних засад управління аналізують у своїх працях зарубіжні і вітчизняні вчені. В Україні проблеми публічної

<sup>3</sup> *Правець* (1984). URL: <http://pravetz.bg/history/>.

адміністрації вивчають С. Вировий, Н. Дяченко<sup>4</sup>, Н. Гавкалова<sup>5</sup>, А. Гоголев<sup>6</sup>, В. Корженко, Н. Мельтюхова, Ю. Дідок<sup>7</sup>, С. Чернов, С. Гайдученко<sup>8</sup>, В. Воронкова, В. Банах, О. Соснін, П. Жукаускас<sup>9</sup> та інші. Втім, погляди науковців слід коригувати й узагальнювати, адже в державі постійно відбуваються зміни, тривають реформи у сфері управлінських процесів, впроваджуються інновації в діяльність е-урядування, органів державної влади та місцевого самоврядування.

Різні автори (М. Шпрехер<sup>10</sup>, Р. Сілкок<sup>11</sup>, Л. Картер і Ф. Беланджер<sup>12</sup>, Ст. Хааг, М. Каммінгс, А. Філіпс<sup>13</sup>) визначають е-уряд як використання ІТ та Інтернету для спрощення і покращення операцій між адміністрацією, громадянами, бізнесом. Ед. Сантьяго розглядає «електронний уряд» як використання технологій, зокрема веб-додатків, для кращого доступу до державної інформації, надання адміністративних послуг громадянам, підприємствам, службовцям, адміністративним установам та організаціям<sup>14</sup>.

Поняття «електронний уряд» ще не має чіткого визначення і в науковій спільноті його трактують по-різному. Так, болгарська дослідниця С. Міхалева, розглядаючи тему на тлі європейського управління, пише, що е-уряд – «це глобальна тенденція, яку впроваджують уряди в усьому світі й які прагнуть використати переваги новітніх ІКТ на свою користь і всіх тих, хто з ними взаємодіє. Процес впровадження е-урядування – своєрідна зміна традиційного управління засобами сучасних ІТ. Процес складний у здійсненні та вимагає дуже добре спланованих і стійких дій. Концепція е-урядування інтегрує інформаційні ресурси органів державної влади, забезпечує доступ до них, а також створює систему онлайн-сервісів, які пропонуються громадянам і бізнесу»<sup>15</sup>. Схожу думку висловлюють болгарські вчені Р. Варбанов<sup>16</sup>, Б. Е. Добрев<sup>17</sup>, В. Кіскінов<sup>18</sup>.

Тож, феномен е-урядування активно обговорюють, досліджують, але питання його практичної реалізації ще не до кінця вирішені. Е-урядування й далі є предметом нових теоретичних, емпіричних та методологічних досліджень.

**Мета** статті полягає у дослідженні становлення і розвитку е-урядування в Болгарії, як фактору модернізації публічної адміністрації, оцінці тенденцій використання адміністративних е-послуг на основі аналізу поточної ситуації.

**Завдання** статті полягають у наступному: обґрунтувати становлення е-урядування й е-уряду в Болгарії; розглянути реформи е-уряду; дослідити сучасні тенденції розвитку е-управління й е-уряду, як інституційної структури Болгарії.

<sup>4</sup> Вировий, С.І., Дяченко, Н.П. (2014), Публічне врядування: проблеми теорії та практики, *Публічне управління: шляхи розвитку*, Київ, НАДУ, (1), 61-62.

<sup>5</sup> Гавкалова, Н.Л. (2014), Публічне управління: методологічний аспект *Публічне управління: шляхи розвитку*, Київ, НАДУ, (1), 16-18.

<sup>6</sup> Гоголев, А.М. (2015), Публичное администрирование как правовая категория, *Економика. Налоги. Право*, № 3, 141-146.

<sup>7</sup> *Зарубіжний досвід публічного адміністрування* (2010), Київ, НАДУ.

<sup>8</sup> Чернов, С.І., Гайдученко, С.О. (2014), Текст лекцій з дисципліни «Публічне адміністрування», Харків.

<sup>9</sup> *Публічне управління та адміністрування в умовах інформаційного суспільства: вітчизняний і зарубіжний досвід* (2016), Запоріжжя, ЗДІА.

<sup>10</sup> Sprecher, M. (2000), *Racing to e-government*, Using the Internet for Citizen Service Delivery.

<sup>11</sup> Silcock, R. (2001), What is E-government? *Parliamentary Affairs*.

<sup>12</sup> Carter, L., Belanger, F. (2004), The Utilization of E-government Services, *Citizen Trust, Innovation And Acceptance Factors*.

<sup>13</sup> Haag, St., Cummings, M., Phillips, A. (2007), Management Information Systems for the Information Age.

<sup>14</sup> Santiago, E. (2008), The Development of a Model for Municipal E-government in Puerto Rico and its Evaluation Tools. Puerto Rico.

<sup>15</sup> Міхалева, С. (2009), Концепція «Електронно правителство» в контекста на електронното управление, URL: [https://ejournal.vfu.bg/en/pdfs/Svetla\\_MihalevaKonceptciata%27Elektronno\\_pravitelstvo%27v\\_kontektsta\\_na\\_elektronnoto\\_upravlenie](https://ejournal.vfu.bg/en/pdfs/Svetla_MihalevaKonceptciata%27Elektronno_pravitelstvo%27v_kontektsta_na_elektronnoto_upravlenie).

<sup>16</sup> Върбанов, Р. (2007), *Електронно правителство и електронни услуги*, София.

<sup>17</sup> Добрев, Б.Е. (2005), *Пътеводител за електронно правителство*, София.

<sup>18</sup> Кискинов, В. (2003), *Електронно правителство*, София, СИБИ.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Термін «болгарський електронний уряд» вперше використали в Єдиній системі реєстрації актів цивільного стану та адміністративних послуг (ЕСГРАОН), започаткованій ще у 1977 р. згідно з Декретом №15 Міністерської ради НРБ<sup>19</sup>. Сформована за скандинавською моделлю, система збирала та акумулювала інформацію про громадян. У 1985 р. за рішенням Міністерської ради та «з метою забезпечення швидких, доступних, дешевих і якісних адміністративно-правових послуг для громадян» у Постанові Ради Міністрів № 2472/198520 були закладені такі важливі принципи, як обслуговування «в одному вікні» та «одноразовий збір і багаторазове використання» даних, у тому числі персональних даних<sup>20</sup>.

Створення єдиного, доволі успішного реєстру актів цивільного стану, що надавав ефективний доступ громадянам та організаціям до адміністративних послуг (приватний бізнес ще не був легальним), полягав у наступному: видачі свідоцтв, копій реєстру актів цивільного стану, бланків, дозволів на будівництво й інших майнових дозволів, права користування, митних зборів, регулювання податків. Так відбувалося вже понад сорок років тому, і дуже ймовірно, що такі рішення знову в повному обсязі будуть реалізовані найближчим часом.

Більшість із запланованих тоді послуг, громадяни дійсно використовували, а деякі ще перебували в процесі впровадження. Втім, у 1989 р. політичні зміни, трансформація та перехід Болгарії до демократичного розвитку викликали потребу у створенні нової адміністративно-правової бази. У цей період значення інформації стрімко зросло, і деякі бідні муніципалітети на місцевому рівні встановлювали різні правила та плату за доступ до неї. За роки невизначеності, потрясінь, криз від різних електронних сервісів довелося відмовитися. А згодом, зростання глобалізації інформаційно-комунікаційних технологій, потреби модернізації Болгарії, широке використання Інтернету, інші чинники, які задіяли при підготовці до вступу Республіки Болгарія в ЄС, викликали певний ренесанс е-уряду – у новій фазі та формі.

Сучасний процес модернізації та реформування е-урядування розпочався в кінці 90-х рр. коли Болгарія однозначно обрала нову політико-економічну модель розвитку. Міністерська рада Республіки Болгарія прийняла Постанову № 40/1998, яка визначила чіткий напрям розвитку е-урядування, без надання послуг громадянам. Замість цього в Постанові прописали наміри широкого впровадження інформаційних технологій, які, у свою чергу, мали сприяти кращій обізнаності суспільства з інформацією та надавати кращі умови для його розвитку. Також у Постанові вперше прописали поняття інформаційного суспільства – «...це суспільство з якісно новою структурою, організацією та суспільними відносинами на основі глобального доступу та використання інформаційних та комунікаційних мереж і послуг без національних, географічних чи інших обмежень щодо обміну інформацією, науковими, духовними, культурними та іншими досягненнями»<sup>21</sup>.

Вже у 1999 р. Постанову № 40/1998 Міністерської ради схвалили депутати парламенту Болгарії і далі її положення розвинули у «Національній стратегії інформаційного суспільства», виконання якої вивело Болгарію на перші місця серед європейських країн стосовно інформаційної діяльності та технологій. У зв'язку з високим пріоритетом даного сектору, створили Координаційний центр інформаційних, комунікаційних та управлінських технологій (далі – Центр) для взаємодії між Міністерською радою та ПРООН з фінансовим пакетом для підтримки й управління даним процесом. Згідно з підсумковим звітом проекту ПРООН, її команда брала участь у всіх заходах, пов'язаних із впровадженням е-урядування в Болгарії. Так, команда Центру готу-

<sup>19</sup> Постановление (1977), № 15 на Министерския съвет от 1977 г. за Внедряване на единната система за гражданска регистрация и административно обслужване на населението и за изменение и допълнение на наредбата за гражданското състояние, URL: <https://www.ciela.net/svobodna-zona-darjaven-vestnik/document/-1092339200/issue/876/postanovlenie-%E2%84%96-15-na-ministerskiya-savet-ot-1977-g-zavnedryavane-na-edin-nata-sistema-za-grazh-danska-registratsiya-i-administrativno-obsluzhvane-na-naselenieto-i-za-izmenenie-i-dopalnenie-na-naredbata-za-grazh-danskoto-sastoyanie>.

<sup>20</sup> Указ (1985), № 2472/1985 за Административно-правното обслужване на населението, URL: <http://www.mtitc.government.bg/upload/docs/eGovStrategy.pdf>.

<sup>21</sup> Постановление (1998), № 40 на Министерския съвет от 17 февруари 1998 г. за създаване на координационен съвет по проблемите на информационното общество, URL: <https://www.ciela.net/svobodna-zona-darjaven-vestnik/document/-1086837248/issue/1374/postanovlenie-%E2%84%96-40-na-ministerskiya-savet-ot-17-fevruari-1998-g-za-sazdavane-na-koordinatsionen-savet-po-problemite-na-informatsionnoto-obshtestvo>.

вала «Стратегію електронного урядування Республіки Болгарія» (2002 р.), «План впровадження електронного уряду» (2003 р.) та ряд інших документів, спрямованих на модернізацію, підтримку і впровадження нових технологій у державне управління<sup>22</sup>.

Тож, Центр було створено з метою модернізації, розробки і впровадження технологій е-урядування, шляхом інтеграції зусиль усіх державних установ, неурядових організацій, бізнесу і донорських програм для покращення обслуговування громадян, суспільства, надання державних послуг та прийняття рішень. Але водночас у підсумковому звіті про проект ПРООН «Координаційний центр інформаційних, комунікаційних та управлінських технологій», в Національних звітах і в ЗМІ наголошували на тому, що е-урядування лише частково розвиває питання (зменшує витрати на друк, кількість документів тощо), а не вирішує проблему модернізації в цілому, що можливе лише після реформування всього державного сектору, зокрема частини законодавства, судової системи та державного управління.

На початку ХХІ ст., коли створювався Центр, у публічному просторі мало звертали увагу на роль міжнародних експертів, які працювали на проекті, і на їх активність щодо впровадження європейської політики більш скоординованого спільного підходу ЄС до обміну даними та е-урядування<sup>23</sup>. До 2008 р. Центр відіграв важливу роль у координації рекомендацій ЄС щодо е-Європи та е-уряду<sup>24</sup>. Експерти Центру здійснювали моніторинг, контроль за реалізацією політики ЄС щодо розвитку е-Європи, працювали у команді з національною адміністрацією, пропонували необхідні законодавчі, організаційні та технологічні вимоги для е-Європи. Вони стали ключовими в успішній співпраці в межах програм IDA та IDABC, в результаті чого Болгарія прийняла у 2005 р. сучасне Національне законодавство в руслі оперативної сумісності з ЄС<sup>25</sup>.

Після прийняття Болгарії в члени Євросоюзу (1 січня 2007 р.) найважливішим завданням державних адміністрацій було практичне впровадження оперативних програм і дотримання принципів ефективності, результативності, прозорості та звітності. Доповідь Болгарії за 2007 р. (їх щорічно готують країни-члени для ЄС), містила 12 розділів, де була вперше узагальнена інформація щодо модернізації всіх структур державної адміністрації, відзначена їх організаційна стабільність, здійснений функціональний аналіз для усунення дублювання функцій та продовження деконцентрації і децентралізації публічного управління<sup>26</sup>.

У грудні 2007 р. розпочалося виконання програми «Адміністративна спроможність» – стратегічний документ спрямований на модернізацію болгарської державної адміністрації, вдосконалення діяльності судових органів та організацій громадянського суспільства. Фінансування вказаної програми здійснювалося з бюджету Болгарії та європейських фондів<sup>27</sup>.

Для переходу до е-урядування необхідно було розробити стратегічний план належного управління, а також виділити певний об'єм ресурсів для зміни «друкованих» у паперовому вигляді комунікацій до комунікацій за допомогою «кліку мишкою». Для вдалої і плідної роботи, перехід мав включати ретельний процес оцінки, аналізу активної участі громадськості перед кожним юридичним чи технологічним циклом. Втім, відчуваючи нестачу часу, завжди перебуваючи під тиском кінцевого терміну виконання певних тематичних розділів для вступу Болгарії до ЄС, державна адміністрація не приділила достатньої уваги консультаціям з громадянами та бізнесом, що безперечно спровокувало обурення серед громадян щодо запровадження

<sup>22</sup> e-Governance Strategy of Bulgaria, МТІТС (2013), URL: [https://www.mtitc.government.bg/upload/docs/2014-07/e\\_Governance\\_Strategy\\_Draft.pdf](https://www.mtitc.government.bg/upload/docs/2014-07/e_Governance_Strategy_Draft.pdf).

<sup>23</sup> Закон за електронното управління (2009), UNDP, *E-Government in Bulgaria, Project Code: 00011716, Final CCICMT Report*, URL: [http://www.eg.government.bg/upload/docs/2016-07//ZAKON\\_za\\_elektronno-upravlenie.pdf](http://www.eg.government.bg/upload/docs/2016-07//ZAKON_za_elektronno-upravlenie.pdf).

<sup>24</sup> ПРООН. Доклад о развитии человека (2009), *Преодоление барьеров: человеческая мобильность и развитие. Опубликовано для Программы развития ООН (ПРООН)*, М., «Весь Мир», URL: [https://www.un.org/ru/development/hdr/2009/hdr\\_2009\\_complete.pdf](https://www.un.org/ru/development/hdr/2009/hdr_2009_complete.pdf).

<sup>25</sup> IDABC (2005), presented “The Power of Communities” at Open World Forum, URL: <http://ec.europa.eu/idabc/en/chapter/6031>.

<sup>26</sup> Доклад за състоянието на администрацията през 2007 г. (2008), София, М-во на държавната администрация и административната реформа.

<sup>27</sup> Доклад за състоянието на администрацията през 2008 г. (2009), София, М-во на държавната администрация и административната реформа.

е-урядування в Болгарії, негативно вплинуло на якість виконання робіт по реформуванню та запровадженню електронного уряду<sup>28</sup>.

Можливо, що це стало однією з причин того, що працівники чинної державної адміністрації розглядалися як «вороги» (через ризик скорочення робочих місць серед працівників адміністрації різного рівня, а саме таку вимогу ставив Євросоюз), а не як партнери. Навіть у сьогоденній Болгарії, через роки після початку запровадження е-уряду, помітні як позитивні процеси, так і «підводні рифи». З одного боку, в державі не запровадили механізм громадського дискурсу до, під час чи після реалізації стратегій і планів<sup>29</sup>. Також не проводилися необхідні кампанії з інформування громадськості, всупереч тому, що у проміжних і річних звітах вказували на фінансування цих подій і зазначали його як цільове. З іншого боку, працівники сектору державних послуг у цілому теж негативно сприймають е-уряд – через страх бути звільненими, через декларації, навчання і обіцянки, які давалися десятиліттями, але не виконувалися.

Другою важливою рисою для Болгарії є психологічна схильність до паперових документів, яку створила і виховала консервативна державна адміністрація, відома до цього часу як «чорне на біле». Громадяни навчилися шукати друкований документ з мокрим штампом, адже лише він є беззаперечним доказом з їх боку у взаєминах з адміністрацією на всіх рівнях – центральному та місцевому. Зазвичай більшість документів, що видаються державною адміністрацією, мають слугувати доказом перед іншими філіями чи підрозділами того самого державного управління<sup>30</sup>. До цього часу вважається нормальним, що громадяни долають кілометри відстані від свого населеного пункту, щоб дістатися до офісів державної чи місцевої адміністрації, вимагають видати їм документ, повертаються знову, щоб отримати його, подають його до іншого офісу тієї ж адміністрації чи навіть до іншого відділу тієї ж самої будівлі. У червні 2016 р. під час парламентських дебатів, за даними Міністерської ради, підраховали, що е-уряд міг би заощадити до 500 млн євро з бюджету та мільйони годин людської праці, які наразі витрачаються даремно<sup>31</sup>.

Один із прикладів низької довіри до е-послуг у Болгарії опосередковано спостерігається через дуже низьку довіру до електронних закупівель. Як правило, навіть у столиці Софії види послуг з передплатою дуже обмежені, зазвичай вони оплачуються при доставці і це звична практика. Носієм усіх ризиків є лише бізнес. Нові покоління користувачів ІТ-грамотності надто повільно опановують ці зміни. Але поступово переваги більш ефективного адміністрування та бізнесу, засновані на інтегрованих наборах даних із спільними обов'язками, стають кращим вибором для багатьох людей, незважаючи на труднощі<sup>32</sup>.

Втім, коли мова йде про онлайн-оплату, довіра до е-сервісів набагато вища. У 2011 р., без агітації чи серйозної інформаційної кампанії, половина громадян обрала онлайн-реєстрацію при переписі населення, подолавши навіть найбільш оптимістичні очікування. У 2015 р. референдум щодо е-голосування підтримали 70% виборців – і це була досить висока явка. ЗМІ Болгарії писали тоді, що «вважається, що «так» – відповідь не лише на е-голосування, а й на широку онлайн-участь у суспільному житті та прийнятті рішень»<sup>33</sup>. Але, цей важливий аспект відсутній у більшості концепцій е-уряду.

Перехід до все ефективнішого управління та поступове знищення ніші корупції (як основного зла і небезпечного явища для Болгарії) стикається з великою перешкодою – потребою підготовки працівників державного управління на нові професії. Усі уряди за останні 15 років приділяли особливу увагу скороченню штатів державного управління. Промисловість

<sup>28</sup> *Єдиний портал за електронні адміністративні услуги* (2015). URL: <https://egov.bg/wps/portal/en>.

<sup>29</sup> Закон за електронного управління (2009), *UNDP E-Government in Bulgaria, Project Code: 00011716, Final CCICMT Report*, URL: [http://www.eg.government.bg/upload/docs/2016-07//ZAKON\\_za\\_elektronno\\_upravlenie.pdf](http://www.eg.government.bg/upload/docs/2016-07//ZAKON_za_elektronno_upravlenie.pdf).

<sup>30</sup> Основні пріоритети за розвиток на ІКТ (2015), URL: [https://ec.europa.eu/priorities/digital-single-market\\_en](https://ec.europa.eu/priorities/digital-single-market_en).

<sup>31</sup> Електронно управління в країнах на тунела (2016), *Капитал*, 10.06.2016, URL: [http://www.capital.bg/politika\\_i\\_ikonomika/bulgaria/2016/06/10/2775252\\_elektronno\\_upravlenie\\_v\\_kraia\\_na\\_tunela/](http://www.capital.bg/politika_i_ikonomika/bulgaria/2016/06/10/2775252_elektronno_upravlenie_v_kraia_na_tunela/).

<sup>32</sup> *Стратегія за електронно управління в Република България 2010-2015* (2010), URL: <https://www.mtitc.government.bg/upload/docs/eGovStrategy.pdf>.

<sup>33</sup> Ніколіна, І., Баваровська, Л. (2021), Порівняльний аналіз розвитку е-урядування України та Болгарії, *InterConf*, (93), 157-161, URL: <https://doi.org/10.51582/interconf>.

країни переживала кризу стагнації, нехватки робочих рук, а державне управління стало найбільшим роботодавцем у Болгарії. Очевидно тому, попри пропоновану перепідготовку, людські ресурси адміністрації значною мірою не мають достатніх навиків, щоб сповна увійти в роль адміністрації XXI ст.<sup>34</sup>

Важливе значення має і той факт, що з 2011 р. в країні щонайменше раз на рік проводяться вибори, а в 2021 р. взагалі тричі проходили позачергові парламентські<sup>35</sup> та ще і чергові президентські вибори, що дало іншу (надто короткострокову) перспективу розв'язання цих економічних парадигм.

2016 рік – став роком е-урядування в Болгарії. Наприкінці 2016 р., після прийняття нового Закону про е-урядування, після формування Національного агентства з керівництва впровадженням е-урядування й готовності офіційно розпочати діяльність, процес все ще гальмувався. Процес прийняття рішень базувався на нормативних актах ЄС, без належного та ретельного пояснення й обговорення з широкою громадськістю. Масштабні зловживання замовленнями програмного забезпечення, постачальників послуг і незрозумілі тендери минулого у сфері е-урядування дали змогу реалізувати лише половину запланованих проєктів<sup>36</sup>. Це виглядало цілком зрозуміло, якщо зважати, що інтерес до проєктів є здебільшого державним, а не приватним. Крім того, продовжує діяти сильна недовіра на всіх рівнях між трьома основними гравцями е-урядування: державною адміністрацією, приватним сектором та громадянами.

За даними, які представив на парламентських дебатах у 2016 р. у Народних Зборах Болгарії народний депутат від політичної партії ГЕРБ (провідна партія щодо концептуалізації е-уряду) П. Христов, впродовж 2015-2016 рр. на е-урядування витратили майже 1,5 млрд євро, а країна зможе реалізувати національну стратегію е-урядування ще лишень через 3-4 роки<sup>37</sup>. З такими масштабними інвестиціями в розвиток е-уряду і досить скромними досягненнями залишалося з'ясувати, як, коли і для чого проводилося цільове фінансування. В умовах складної співпраці правлячих політичних партій та коаліцій з опозицією, навіть у стратегічних питаннях, проєкт е-уряду впродовж багатьох років розглядали як одноосібну ініціативу правлячої партії чи коаліції, що перебувала при владі на даний час. А відсутність політичного консенсусу у політичному спектрі, незважаючи на пріоритетність і суспільну важливість цієї вкрай необхідної реформи – постійно її зупиняла<sup>38</sup>.

До змін, запроваджених у червні 2016 р., е-уряд перебував під керівництвом дирекції Міністерства транспорту та зв'язку. У перші дні реформи його передали в структуру Міністерства регіонального розвитку та благоустрою. Загалом, при останніх змінах між різними адміністративними структурами відзначалися серйозні прогалини, зростає кількість неузгоджених питань та недоліків, а користі від діяльності нових органів було мало. Величезні фінансові витрати, спрямовані на навчання службовців органів державного управління міністерств, їх підготовки до наступного етапу е-урядування були витрачені без очікуваних результатів, а практична користь для бізнесу і громадян залишилася непомітною.

Сучасним інституційним рушієм е-урядування є Державне агентство з питань е-урядування та Оператор Єдиної системи, які створені на основі інституційних компетенцій існуючих інформаційних служб держави. Нагадаємо, що невдовзі після вступу Болгарії до Євросоюзу (2007 р.), Народні Збори прийняли Закон про е-урядування. Згодом до нього п'ять разів вносили зміни і поправки, двічі у 2016 р. Останні зміни до Закону, прийняті у червні 2016 р., були

<sup>34</sup> Рає, А., Цицелков, С., Дечева, Р., Смъвряке, К. (2016), *Преоткриване на публичните услуги за 21-ви век. Сравнителен анализ на електронните реформи в Естония, България и Румъния*, София, Европейски либерален форум, 31.

<sup>35</sup> Бурдяк, В. (2021), Політичний процес у Болгарії: невдала коаліціада та треті впродовж року вибори до парламенту, *Медіафорум: аналітика, прогнози, інформаційний менеджмент*, (9), 47.

<sup>36</sup> Рає, А., Цицелков, С., Дечева, Р., Смъвряке, К. (2016), *Преоткриване на публичните услуги за 21-ви век. Сравнителен анализ на електронните реформи в Естония, България и Румъния*, София, Европейски либерален форум, 32.

<sup>37</sup> Христов, П. (2016), *Електронното управление ще заработи до 4 години*, URL: <http://web.barometer.net/85271/>.

<sup>38</sup> Рає, А., Цицелков, С., Дечева, Р., Смъвряке, К. (2016), *Преоткриване на публичните услуги за 21-ви век. Сравнителен анализ на електронните реформи в Естония, България и Румъния*, София, Европейски либерален форум, 35.

настільки суттєві та фундаментальні, що громадськість заговорила про «новий» Закон про е-урядування. Закон вказав на ряд недоліків, які спостерігалися в минулому: великі розбіжності в масштабі та змісті електронних послуг, величезні адміністративні та фінансові ресурси, що витрачаються на побудову паралельних структур, відсутність механізмів координації. Тож, нове Державне агентство з питань е-урядування і новий інститут Оператора єдиної системи, створення яких урегулював Закон<sup>39</sup>, отримали повноваження управління та координації всією діяльністю у різних міністерствах і державних компаніях, та створення й управління електронними ресурсами. Закон став потужним свідченням початку нового етапу е-урядування в державі; урегулював надання громадянам інформації про дані, що про них зберігаються; втім, нічого не згадав про контроль громадян за їхніми даними, про створені реєстри та дані, які зберігаються державними установами та інститутами<sup>40</sup>.

Найскладніша частина будь-якої реформи в Болгарії – це об'єднати дві частини парламенту, правлячу партію й опозицію, домовитися про мету та шлях вперед, а потім мобілізувати своїх прихильників, щоб, принаймні, не бойкотували процес. Така національна єдність стосовно важливих для суспільства проблем – не поширена практика в новітній історії Болгарії, але значення та характер висвітлення проблеми такі, що досягнення однаковості хоча б щодо деяких ключових аспектів є надзвичайно важливими.

Хоча все суспільство погоджується з важливістю запровадження простих, дешевих і ефективних двосторонніх каналів комунікації з державною адміністрацією, але існують різні погляди на обсяги та засоби такої співпраці. Так, для багатьох людей е-уряд – це «звичайна справа» з електронними засобами. У рамках цієї філософії громадяни виступають як клієнти, кількість співробітників в адміністрації зменшується, а інновації не ускладнюють виконувану роботу, завдяки введенню інформаційних технологій. Разом з тим, ці послуги швидкі, а корупція виключена. Хоча сам процес був би великим кроком вперед, для більшості громадян і бізнесу, які серйозно зацікавлені в управлінні, це досить скромний план. Вчені, лікарі, підприємці та постачальники ІТ-послуг, активні громадяни очікують значно більшого. Вони підтримують підхід, що е-урядування є однією із складових ефективного і прозорого доступу громадян, які делегували свої повноваження владі, до моніторингу та контролю за виконанням і прийняттям рішень<sup>41</sup>. Центральне місце в реалізації такого підходу займає контроль за збором, зберіганням та повторним використанням даних – як особистих, так і бізнесових.

Створена у 2016 р. інституційна структура характеризується двома ключовими компонентами: Державним агентством «Електронне урядування», що відповідає за стратегічне планування, бюджетне програмування та координацію політики окремих відомств і інститутів, орієнтованих на е-урядування та Єдиним системним оператором, який координує інтеграцію й обслуговування нових і чинних е-рішень для адміністрації<sup>42</sup>. Болгари очікують, що новий етап діяльності е-урядування, яке отримало надійну структуру для усунення більшості недоліків багатьох років, починаючи з 1998 р. (відсутність координації та співпраці, різноспрямованість індивідуальних зусиль, велика кількість фінансових і адміністративних розкрадань), нарешті буде успішним.

Нині Болгарія, як член Євросоюзу, здійснює розвиток та поглиблення процесів е-урядування, модернізації публічної адміністрації за спільними напрямками для всіх держав-членів організації. За останні 20 років ЄС, як зростаюча спільнота, що застосовує єдину систему в різних культурних і мовних середовищах, визначив пріоритетом впровадження й інтеграцію інформаційно-комунікаційних технологій усіма можливими способами. Щоб підкреслити важливість

<sup>39</sup> Република България (2019), *Държавна агенция «Електронно управление»*, URL: <https://e-gov.bg/wps/portal/agency/home>.

<sup>40</sup> Закон за електронното управление (2009), *UNDP, E-Government in Bulgaria, Project Code: 00011716, Final CCICMT Report*, URL: [http://www.eg.government.bg/upload/docs/2016-07//ZAKON\\_za\\_elektronnoto\\_up-ravlenie.pdf](http://www.eg.government.bg/upload/docs/2016-07//ZAKON_za_elektronnoto_up-ravlenie.pdf).

<sup>41</sup> *Основни приоритети за развитие на ИКТ* (2015), URL: [https://ec.europa.eu/priorities/digital-single-market\\_en](https://ec.europa.eu/priorities/digital-single-market_en).

<sup>42</sup> UN E-Government Survey (2016), URL: <https://publicadministration.un.org/egovkb/en-us/Reports/UN-E-Government-Survey-2016> UN.



нових технологій для своїх 500 млн громадян, ЄС створив єдиний контактний портал<sup>43</sup>: для набору людей для проектів, всіх доступних тендерів та надання інформації від Єврокомісії. На порталі щодня публікуються дискусійні і узгоджені політичні рішення, з можливістю участі всіх громадян. Тож, йде вдосконалення, і це, ймовірно, стане стандартом для подібних (і, можливо, взаємопов'язаних) національних порталів. В ідеалі, громадяни по всій Європі незабаром будуть впевнені, що їхні персональні дані захищені в усьому ЄС, матимуть можливість вести бізнес з будь якої держави-члена спільноти в усіх інших державах.

З цією метою, шляхом перекладу нормативних актів ЄС у кожній державі, згідно вимог ЄС, поступово триває інтеграція<sup>44</sup>. Суттєвою ознакою того, що е-уряд – це не лише електронні послуги для громадян всього ЄС, стало рішення Європарламенту від 2015 р. про електронне голосування на наступних виборах до ЄС. Рішення стосувалося конкретно виборів, але набагато важливіше, що для його виконання повинні були включатися е-уряди з національних державних структур. Це рішення стимулювало піднесення ролі 500 млн громадян ЄС як суверенних особистостей, а не лише замовників послуг, нехай і електронних.

Ще один важливий фактор, який має особливе значення для політичних рішень за останні три-чотири роки для Болгарії, пов'язаний із спільним тиском громадськості та бізнесу. Так, дві торгово-промислові палати, малі і середні підприємства та широка громадськість закликають уряд поступово та послідовно здійснювати зміни, які б обмежили час перебування за столами адміністрації та покращили якість надання адміністративних послуг.

Створення єдиного цифрового ринку – це комплексна стратегія для об'єднання всіх держав ЄС. Генеральний директорат Єврокомісії з комунікаційних мереж, контенту та технологій співпрацює з окремими національними установами над впровадженням заходів для його повної реалізації. Щорічний звіт про прогрес цифровізації Європи свідчить про те, чого досягли держави-члени у виконанні своїх зобов'язань<sup>45</sup>. На жаль, Болгарія серйозно гальмує в цифровізації бізнесу та в набутті необхідних навиків для електронних транзакцій у більш широкому колі побутових потреб, що створює очікування від нових агентств щодо формування сприятливого середовища для діяльності. Навіть у разі швидшого старту, е-уряд буде доступним для обмеженої кількості громадян, тож не сприятиме досягненню прогнозованого імпульсу для більшої прозорості, підзвітності та більш легкодоступних державних послуг<sup>46</sup>.

Незважаючи на нову динаміку розпочату у 2016 р., Болгарії слід ще багато чого надолужити. За індексом ЄС, РБ дещо покращила загальну ситуацію, але все ж, вона на 26-му передостанньому місці в ЄС, попереду Румунії. Хоча швидкість Інтернету в РБ одна з найвищих не лише в Європі, а й у світі, широкозмугловий рівень доступний лише 72% домогосподарств, а співвідношення між мобільним Інтернетом і його ціною в РБ таке, що багато споживачів вибирають цей варіант, особливо в селах, де широкозмугловий рівень обмежений<sup>47</sup>. Подальший розвиток мобільних мереж 4G може охопити сільські райони без широкозмуглового доступу з причин, продиктованих ринком. Втім, насторожує той факт, що за даними, відображеними в DESI<sup>48</sup>, лише 31% болгар володіють базовими цифровими навиками<sup>49</sup>. Попри це, Болгарія посідає перше місце за онлайн-відеодзвінками і шосте місце за використанням соціальних мереж у ЄС. Покупки через Інтернет поки не поширені. Доступні лише товари, які можна замовити онлайн, а всі платежі та документи обробляються традиційно, замовлення часто підтвер-

<sup>43</sup> European Commission (2004), An official website of the European Union. URL: [www.ec.europa.eu/index\\_en.htm](http://www.ec.europa.eu/index_en.htm).

<sup>44</sup> European e-Justice, European e-Justice Portal. URL: [http://ec.europa.eu/justice/criminal/european-ejustice/index\\_en.htm](http://ec.europa.eu/justice/criminal/european-ejustice/index_en.htm).

<sup>45</sup> *European e-Government Action Plan 2016-2020* (2016), URL: <https://ec.europa.eu/digital-single-market/en/european-egovernment-action-plan-2016-2020>.

<sup>46</sup> EU IDABC, Interoperable Delivery of European e-Government Services to public Administrations, *Business and Citizens* (2009), URL: <http://ec.europa.eu/idabc/en/chapter/3.html>.

<sup>47</sup> e-Governance Strategy of Bulgaria, МТІТС, (2014), URL: [https://www.mtitc.government.bg/upload/docs/2014-07/e\\_Governance\\_Strategy\\_Draft.pdf](https://www.mtitc.government.bg/upload/docs/2014-07/e_Governance_Strategy_Draft.pdf).

<sup>48</sup> Digital Economy and Society Index – Індекс цифрової економіки та суспільства, який відстежує загальну цифрову ефективність Європи та прогрес країн ЄС щодо їх цифрової конкурентоспроможності.

<sup>49</sup> Індекс за дигітална ікономика и общество, DESI (2021), URL: <https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/policies/desi-bulgaria>.

джуються по телефону, оплата ж здійснюється готівкою при доставці. Відносно велика кількість болгар, залучені до онлайн-схем злочинності, а їхня популярність серед громадськості є причиною того, що багато людей не довіряють мережі, коли справа доходить до особистих даних та грошей.

Після 2016 р., під впливом ЄС у Болгарії швидкими темпами реалізується принцип «користувач у центрі адміністративної послуги». Це має призвести до транснаціональної інтероперабельності та «транскордонних електронних державних послуг» для розвитку суспільства і бізнесу на єдиному ринку ЄС<sup>50</sup>. До певної міри, вже відбулися зміни в організаційній культурі адміністрації та державних установ. Втім, вдосконалення е-урядування, як і раніше, вимагає підвищення кваліфікації й цифрової компетенції працівників державного сектора. Необхідно перетворити адміністрацію на партнера громадян і бізнесу та підвищити довіру суспільства до владних інституцій, що є необхідною умовою для підвищення якості демократичного процесу. Також вимагають оптимізації процеси, пов'язані з державними витратами за рахунок впровадження е-урядування й ефективнішого використання державних ресурсів, у тому числі їх спрямування на реалізацію інших державних пріоритетів.

**Висновки.** На нашу думку, європейський проект е-урядування, який впроваджується в усьому ЄС, стане важливим чинником у формуванні довіри громадян до е-уряду, створення унікального середовища для людей та бізнесу, модернізації публічної адміністрації в Республіці Болгарія на загал.

Для успіху побудови е-уряду, для ЄС дуже важливо впроваджувати та адмініструвати його в кожній державі спільноти з однаковою якістю й ефективністю. Е-уряд, який нині застосовується і використовується в різній мірі в ЄС, розвивається і буде єдиною розумною альтернативою традиційному управлінню. Щоб по-справжньому керувати громадянами і бізнесом, слід вести ширші консультації з громадськістю в кожній державі ЄС. Це постійний процес, який вимагає більшої уваги та зосередженості на всіх рівнях. Центр стратегії єдиного цифрового ринку ЄС – це ринок у всіх його аспектах. Він має характерну функцію збору і використання персональних даних усіх громадян ЄС, тому весь процес прийняття рішень має бути прозорим та підзвітним.

Крім того, у Болгарії необхідно постійно проводити широку інформаційну кампанію стосовно е-урядування, яка б супроводжувалася певними консультаціями між Державним агентством, Оператором Єдиної системи, бізнесом, промисловістю, з одного боку, і громадянським суспільством, з іншого. Такі дії в поєднанні з реформами зможуть значно пришвидшити модернізацію публічної адміністрації в державі. Довіра громадян до діяльності уряду – це запорука успіху е-урядування та модернізації публічної адміністрації в Республіці Болгарія.

### Список джерел

1. Бурдяк, В. (2021), Політичний процес у Болгарії: невдала коаліція та треті впродовж року вибори до парламенту, *Медіафорум: аналітика, прогнози, інформаційний менеджмент*, (9), 28-49.
2. Вировий, С.І., Дяченко, Н.П. (2014), Публічне врядування: проблеми теорії та практики, *Публічне управління: шляхи розвитку*, Київ, НАДУ, (1), 61-62.
3. Върбанов, Р. (2007), *Електронно правителство и електронни услуги*, София.
4. Гавкалова, Н.Л. (2014), Публічне управління: методологічний аспект, *Публічне управління: шляхи розвитку*, Київ, НАДУ, (1), 16-18.
5. Гоголев, А.М. (2015), Публичное администрирование как правовая категория, *Экономика. Налоги. Право*, № 3, 141-146.
6. Добрев, Б.Е. (2005), *Пътеводител за електронно правителство*, София.
7. *Доклад за състоянието на администрацията през 2007 г.* (2008), София, М-во на държавната администрация и административната реформа.
8. *Доклад за състоянието на администрацията през 2008 г.* (2009), София, М-во на държавната администрация и административната реформа.
9. *Единен портал за електронни административни услуги* (2015). URL: <https://egov.bg/wps/portal/en>.

<sup>50</sup> Petrov, K. (2020), *Problem Aspects of E-Governance and E-Learning Management in Bulgaria*, EJBMR, European Journal of Business and Management Research, V. 5, № 6, URL: <https://www.ejbmr.org/index.php/ejbmr/article/view/591>.

10. Електронно управление в края на тунела (2016), *Капитал*, 10.06.2016, URL: [http://www.capital.bg/politika\\_i\\_ikonomika/bulgaria/2016/06/10/2775252\\_elektron-no\\_upravlenie\\_v\\_kraia\\_na\\_tunela/](http://www.capital.bg/politika_i_ikonomika/bulgaria/2016/06/10/2775252_elektron-no_upravlenie_v_kraia_na_tunela/).
11. Закон за електронното управление (2009), *UNDP, E-Government in Bulgaria, Project Code: 00011716, Final CCICMT Report*, URL: [http://www.eg.government.bg/upload/docs/2016-07//ZAKON\\_za\\_elektron-noto\\_upravlenie.pdf](http://www.eg.government.bg/upload/docs/2016-07//ZAKON_za_elektron-noto_upravlenie.pdf).
12. *Зарубіжний досвід публічного адміністрування* (2010), Київ, НАДУ.
13. Индекс за дигитална икономика и общество, DESI (2021), URL: <https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/policies/desi-bulgaria>.
14. Кискинов, В. (2003), *Електронно правителство*, София, СИБИ.
15. Михалева, С. (2009), Концепцията «Електронно правителство» в контекста на електронното управление, URL: [https://ejournal.vfu.bg/en/pdfs/Svetla\\_MihalevaKonceptsiata%27Elektronopravitelstvo%27vkontektsta\\_na\\_elektronnoto\\_upravlenie](https://ejournal.vfu.bg/en/pdfs/Svetla_MihalevaKonceptsiata%27Elektronopravitelstvo%27vkontektsta_na_elektronnoto_upravlenie).
16. Ніколіна, І., Баваровська, Л. (2021), Порівняльний аналіз розвитку е-урядування України та Болгарії, *InterConf*, (93), 157-161, URL: <https://doi.org/10.51582/interconf>.
17. *Основни приоритети за развитие на ИКТ* (2015), URL: [https://ec.europa.eu/priorities/digital-single-market\\_en](https://ec.europa.eu/priorities/digital-single-market_en).
18. Постановление (1977), № 15 на Министерския съвет от 1977 г. за Внедряване на единната система за гражданска регистрация и административно обслужване на населението и за изменение и допълнение на наредбата за гражданското състояние, URL: <https://www.ciela.net/svobodna-zona-darjaven-vestnik/document/-1092339200/issue/876/postanovlenie-%E2%84%96-15-na-ministerskiya-savet-ot-1977-g-za-vnedryavane-na-edin-nata-sistema-za-grazh-danska-registratsiy-a-i-administrativno-obsluzhvane-na-naselenieto-i-za-izmenenie-i-dopalnenie-na-naredbata-za-grazh-danskoto-sastoyanie>.
19. Постановление (1998), № 40 на Министерския съвет от 17 февруари 1998 г. за създаване на координационен съвет по проблемите на информационното общество, URL: <https://www.ciela.net/svobodna-zona-darjaven-vestnik/document/-1086837248/issue/1374/postanovlenie-%E2%84%96-40-na-ministerskiya-savet-ot-17-fevruari-1998-g-za-sazdavane-na-koordinatsionen-savet-po-problemite-na-informatsionnoto-obshtestvo>.
20. *Правец* (1984), URL: <http://pravetz.bg/history/>.
21. ПРООН. Доклад о развитии человека (2009), *Преодоление барьеров: человеческая мобильность и развитие. Опубликовано для Программы развития ООН (ПРООН)*, М., «Весь Мир», URL: [https://www.un.org/ru/development/hdr/2009/hdr\\_2009\\_complete.pdf](https://www.un.org/ru/development/hdr/2009/hdr_2009_complete.pdf).
22. *Публічне управління та адміністрування в умовах інформаційного суспільства: вітчизняний і зарубіжний досвід* (2016), Запоріжжя, ЗДІА.
23. Рае, А., Цицелков, С., Дечева, Р., Смявъраке, К. (2016), *Преоткриване на публичните услуги за 21-ви век. Сравнителен анализ на електронните реформи в Естония, България и Румъния*, София, Европейски либерален форум.
24. Република България (2019), *Държавна агенция «Електронно управление»*, URL: <https://e-gov.bg/wps/portal/agency/home>.
25. *Стратегия за електронно управление в Република България 2010-2015* (2010), URL: <https://www.mtitc.government.bg/upload/docs/eGovStrategy.pdf>.
26. Указ (1985), № 2472/1985 за Административно-правното обслужване на населението, URL: <http://www.mtitc.government.bg/upload/docs/eGovStrategy.pdf>.
27. Христов, П. (2016), *Електронното управление ще заработи до 4 години*, URL: <http://web.barometar.net/85271/>.
28. Чернов, С.І., Гайдученко, С.О. (2014), Текст лекцій з дисципліни «Публічне адміністрування», Харків.
29. Carter, L., Belanger, F. (2004), The Utilization of E-government Services, *Citizen Trust, Innovation And Acceptance Factors*.
30. e-Governance Strategy of Bulgaria, МТИТС (2013), URL: [https://www.mtitc.government.bg/upload/docs/2014-07/e\\_Governance\\_Strategy\\_Draft.pdf](https://www.mtitc.government.bg/upload/docs/2014-07/e_Governance_Strategy_Draft.pdf).
31. e-Governance Strategy of Bulgaria, МТИТС, (2014), URL: [https://www.mtitc.government.bg/upload/docs/2014-07/e\\_Governance\\_Strategy\\_Draft.pdf](https://www.mtitc.government.bg/upload/docs/2014-07/e_Governance_Strategy_Draft.pdf).
32. EU IDAbc, Interoperable Delivery of European e-Government Services to public Administrations, *Business and Citizens* (2009), URL: <http://ec.europa.eu/idabc/en/chapter/3.html>.

33. European Commission (2004), An official website of the European Union, URL: [www.ec.europa.eu/index\\_en.htm](http://www.ec.europa.eu/index_en.htm).
34. *European e-Government Action Plan 2016-2020* (2016), URL: <https://ec.europa.eu/digital-single-market/en/european-egovernment-action-plan-2016-2020>.
35. European e-Justice, European e-Justice Portal, URL: [http://ec.europa.eu/justice/criminal/european-ejustice/index\\_en.htm](http://ec.europa.eu/justice/criminal/european-ejustice/index_en.htm).
36. Haag, St., Cummings, M., Phillips, A. (2007), *Management Information Systems for the Information Age*.
37. IDABC (2005), presented “The Power of Communities” at Open World Forum, URL: <http://ec.europa.eu/idabc/en/chapter/6031>.
38. Petrov, K. (2020), *Problem Aspects of E-Governance and E-Learning Management in Bulgaria*, EJBMR, European Journal of Business and Management Research, V. 5, № 6, URL: <https://www.ejbmr.org/index.php/ejbmr/article/view/591>.
39. Santiago, E. (2008), *The Development of a Model for Municipal E-government in Puerto Rico and its Evaluation Tools*. Puerto Rico.
40. Silcock, R. (2001), *What is E-government? Parliamentary Affairs*.
41. Sprecher, M. (2000), *Racing to e-government*, Using the Internet for Citizen Service Delivery.
42. UN E-Government Survey (2016), URL: <https://publicadministration.un.org/egovkb/en-us/Reports/UN-E-Government-Survey-2016> UN.

### References

1. Burdiak, V. (2021), Politychnyi protses u Bolharii: nevdala koalitsiada ta tretii vprodovzh roku vybory do parlamentu, *Mediaforum: analityka, prohnozy, informatsiyni menedzhment*, (9), 28-49.
2. Vyrovyyi, S.I., Diachenko, N.P. (2014), Publichne vriaduvannia: problemy teorii ta praktyky, *Publichne upravlinnia: shliakhy rozvytku*, Kyiv, NADU, (1), 61-62.
3. V'rbano, R. (2007), *Elektronno pravitelstvo i elektronni uslugi*, Sofiia.
4. Havkalova N.L. (2014), Publichne upravlinnia: metodolohichniy aspekt, *Publichne upravlinnia: shliakhy rozvytku*, Kyiv, NADU, (1), 16-18.
5. Gogolev, A.M. (2015), Publichnoe administrirovanie kak pravovaya kategoriya, *Ekonomika. Nalogi. Pravo*, № 3, 141-146.
6. Dobrev, B.E. (2005), *P'tevoditel za elektronno pravitelstvo*, Sofiia.
7. *Doklad za s'toyaniето na administratsiyata prez 2007 g.* (2008), Sofiia, Ministerstvo na d'rzha-vnata administratsiya i administrativnata reforma.
8. *Doklad za s'toyaniето na administratsiyata prez 2008 g.* (2009), Sofiia, Ministerstvo na d'rzha-vnata administratsiya i administrativnata reforma.
9. *Edinen portal za elektronni administrativni uslugi* (2015), URL: <https://egov.bg/wps/portal/en>. UNDP (2009),
10. Elektronno upravlenie v kraia na tunela (2016), *Kapital*, 10.06.2016. URL: [http://www.capital.bg/politika\\_i\\_ekonomika/bulgaria/2016/06/10/2775252\\_elektron-no\\_upravlenie\\_v\\_kraia\\_na\\_tunela/](http://www.capital.bg/politika_i_ekonomika/bulgaria/2016/06/10/2775252_elektron-no_upravlenie_v_kraia_na_tunela/).
11. Zakon za elektronnoto upravlenie (2009), UNDP, *E-Government in Bulgaria, Project Code: 00011716, Final CCICMT Report*, URL: [http://www.eg.government.bg/upload/docs/2016-07/ZAKON\\_za\\_elektron-noto\\_upravlenie.pdf](http://www.eg.government.bg/upload/docs/2016-07/ZAKON_za_elektron-noto_upravlenie.pdf).
12. *Zarubizhnyi dosvid publichnoho administruvannia* (2010), Kyiv, NADU.
13. Indeks za digitalna iekonomika i obschestvo, DESI (2021), URL: <https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/policies/desi-bulgaria>.
14. Kiskinov, V. (2003), *Elektronno pravitelstvo*, Sofiia, SIBI.
15. Mihaleva, S. (2009), *Kontseptsiyata «Elektronno pravitelstvo» v konteksta na elektronnoto upravlenie*, URL: [https://ejournal.vfu.bg/en/pdfs/Svetla\\_MihalevaKon-ceptciata%27Elektronno\\_pravitelstvo%27v\\_kontekststa\\_na\\_elektronnoto\\_upravlenie](https://ejournal.vfu.bg/en/pdfs/Svetla_MihalevaKon-ceptciata%27Elektronno_pravitelstvo%27v_kontekststa_na_elektronnoto_upravlenie).
16. Nikolina, I., Bavarovska, L. (2021). Porivnialnyi analiz rozvytku e-urядuvannia Ukrainy ta Bolharii, *InterConf*, (93), 157-161, URL: <https://doi.org/10.51582/interconf>.
17. *Osnovni prioritety za razvitie na IKT* (2015), URL: [https://ec.europa.eu/priorities/digital-single-market\\_en](https://ec.europa.eu/priorities/digital-single-market_en).
18. Postanovlenie (1977) № 15 na Ministerskiya s'vet ot 1977 g. za Vnedryavane na edinnata sistema za grazhdanska registratsiya i administrativno obsluzhvane na naseleniето i za izmenenie i dop'lnenie na naredbata za grazhdanskoto s'toyanie. URL: <https://www.ciela.net/svobodna-zona>

darjaven-vestnik/document/-1092339200/issue/876/postanovlenie-%E2%84%96-15-na-ministerskiya-savet-ot-1977-g-za-vnedryavane-na-edin-nata-sistema-za-grazhdanska-registratsiya-i-administrativno-obslyzhvane-na-naselenieto-i-za-izmenenie-i-dopalenie-na-naredbata-za-grazhdanskoto-sastoyanie.

19. Postanovlenie (1998) № 40 na Ministerskiya s'vet ot 17 fevruari 1998 g. za s'zdavane na koordinatsionen s'vet po problemite na informatsionnoto obschestvo. URL: <https://www.ciela.net/svobodna-zona-darjaven-vestnik/document/-1086837248/issue/1374/postanovlenie-%E2%40-na-ministerskiya-savet-ot-17-fev-ruari-1998-g-za-sazdavane-na-koordinatsionen-savet-po-problemite-na-informatsionnoto-obshtestvo>.

20. *Pravets* (1984). URL: <http://pravetz.bg/history/>.

21. PROON. Doklad o razvitii cheloveka (2009), *Preodolenie barerov: cheloveche-skaya mobilnost i razvitie. Opublikovano dlya Programmy razvitiya OON (PROON)*, M., «Ves Mir», URL: [https://www.un.org/ru/development/hdr/2009/hdr\\_2009\\_comp-lete.pdf](https://www.un.org/ru/development/hdr/2009/hdr_2009_comp-lete.pdf).

22. *Publichne upravlinnia ta administruvannia v umovakh informatsiinoho suspilstva: vitchyzniani-yi i zarubizhnyi dosvid* (2016), Zaporizhzhia, ZDIA.

23. Rae A., Tsitselkov S., Decheva R., Sm'v'rake K. (2016), *Preotkrivane na publichnite uslugi za 21-vi vek. Sravnitelen analiz na elektronnite reformi v Estoniya, B'lgariya i Rumyniya*, Sofiya, Evropeyski liberalen forum.

24. Republika B'lgariya (2019), *D'rzhavna agentsiya «Elektronno upravlenie»*, URL: <https://e-gov.bg/wps/portal/agency/home>.

25. *Strategiya za elektronno upravlenie v Republika B'lgariya 2010-2015* (2010), URL: <https://www.mtita.government.bg/upload/docs/eGovStrategy.pdf>.

26. Ukaz (1985), № 2472/1985 za Administrativno-pravnoto obslyzhvane na naselenieto, URL: <http://www.mtita.government.bg/upload/docs/eGovStrategy.pdf>.

27. Hristov, P. (2016), Elektronnoto upravlenie sche zaraboti do 4 godini, URL: <http://web.barometar.net/85271/>.

28. Chernov, S.I., Haiduchenko, S.O. (2014), Tekst lektsii z dystsypliny «Publichne administruvannia», Kharkiv, KhNUMH.

29. Carter, L., Belanger, F. (2004), The Utilization of E-government Services, *Citizen Trust, Innovation And Acceptance Factors*.

30. e-Governance Strategy of Bulgaria, MTITC (2013). URL: [https://www.mtita.government.bg/upload/docs/2014-07/e\\_Governance\\_Strategy\\_Draft.pdf](https://www.mtita.government.bg/upload/docs/2014-07/e_Governance_Strategy_Draft.pdf).

31. e-Governance Strategy of Bulgaria, MTITC, (2014). URL: [https://www.mtita.government.bg/upload/docs/2014-07/e\\_Governance\\_Strategy\\_Draft.pdf](https://www.mtita.government.bg/upload/docs/2014-07/e_Governance_Strategy_Draft.pdf).

32. EU IDABC, Interoperable Delivery of European e-Government Services to public Administrations, *Business and Citizens* (2009), URL: <http://ec.europa.eu/idabc/en/chapter/3.html>.

33. European Commission (2004), An official website of the European Union, URL: [www.ec.europa.eu/index\\_en.htm](http://www.ec.europa.eu/index_en.htm).

34. *European e-Government Action Plan 2016-2020* (2016), URL: <https://ec.europa.eu/digital-single-market/en/european-egovernment-action-plan-2016-2020>.

35. European e-Justice, European e-Justice Portal, URL: [http://ec.europa.eu/justice/criminal/european-ejustice/index\\_en.htm](http://ec.europa.eu/justice/criminal/european-ejustice/index_en.htm).

36. Haag St., M. Cummings, A. Phillips (2007), *Management Information Systems for the Information Age*.

37. IDABC (2005), presented "The Power of Communities" at Open World Forum, URL: <http://ec.europa.eu/idabc/en/chapter/6031>.

38. Petrov, K. (2020), *Problem Aspects of E-Governance and E-Learning Management in Bulgaria*, EJBMR, European Journal of Business and Management Research, V. 5, № 6, URL: <https://www.ejbmr.org/index.php/ejbmr/article/view/591>

39. Santiago, E. (2008), The Development of a Model For Municipal e-government in Puerto Rico And its Evaluation Tools. Puerto Rico.

40. Silcock, R. (2001), What is E-government? *Parliamentary Affairs*.

41. Sprecher, M. (2000), *Racing to e-government*, Using the Internet for Citizen Service Delivery.

42. UN E-Government Survey (2016). URL: <https://publicadministration.un.org/egovkb/en-us/Reports/UN-E-Government-Survey-2016> UN.