

## Досвід оптимізації функціонування органів державної влади в Німеччині та можливості його використання в Україні

*Розглядається досвід Німеччини по впровадженню інноваційних технологій для підвищення ефективності державного управління. Робиться висновок про можливість та доцільність використання німецької моделі організації електронного урядування в Україні.*

**Ключові слова:** інформаційне суспільство, електронний уряд, інноваційні технології, органи державної влади, ефективність.

*Актуальність проблеми.* Однією з найважливіших доміант підвищення ефективності функціонування органів державної влади в умовах формування глобального інформаційного суспільства є використання інформаційно-комунікаційних технологій (ІКТ). Особлива роль у цьому процесі відведена глобальній мережі Інтернет, яка все активніше використовується в політичному процесі й забезпечує новими ефективними засобами управління й взаємодії органів влади, комерційних структур та громадян. Прикладом таких засобів є «електронний уряд» (e-government), який виступає однією з найважливіших управлінських інновацій кінця ХХ - початку ХХІ століття.

Починаючи з 1998 року до процесу створення «електронного уряду» долучилася й Україна. Важливим кроком у цьому напрямку стала розробка програми «Електронна Україна», прийнята у 2002 році Державним комітетом зв'язку та інформатизації. В Україні прийнято вже понад п'ятдесят нормативно-правових актів: законів України, Указів Президента України, Постанов Кабінету Міністрів, правових актів міністерств і відомств. Ці акти тією чи іншою мірою розглядають питання, пов'язані зі створенням і функціонуванням «електронного уряду» [1, с. 54]. Однак успішне виконання цього складного завдання передбачає не лише залучення внутрішніх резервів і докладання максимальних зусиль з боку України, а й вивчення досвіду провідних країн світу з впровадження інформаційних технологій у сферу державного управління та використання його кращих елементів з урахуванням специфіки та умов нашої держави. Найбільшого розвитку (як теоретичного, так і практичного) основні компоненти інформаційного суспільства набули в країнах Європейського Союзу, у тому числі Німеччині. У цих державах не лише ефективно вирішують свої проблеми за допомогою електронного

урядування, а й пропонують своїм громадянам більш якісні інформаційні послуги. На наше переконання, досвід впровадження електронного урядування в Німеччині є надзвичайно корисним і важливим для України.

*Аналіз основних джерел і публікацій* свідчить, що проблематика впровадження інноваційних технологій у сферу державного управління вже стала предметом дослідження в низці робіт, авторами яких є: Р. Базаров, П. Беспалов, М. Боунс, С. Бурас, М. Вершинін, В. Глушков, М. Демков, С. Дубова, В. Дрожжинов, І. Георгієв, А. Данилін, С. Зурідіс, О. Ємельяненко, М. Кастельс, Н. Катріс, І. Клименко, С. Кліфт, В. Лисицький, Г. Литвинов, М. Маклюен, В. Масарік, О. Миланко, В. Ніколайчук, А. Семенченко, В. Сіряченко, Р. Столмен, В. Ревенко, О. Семенов, Е. Талапіна, О. Титаренко, С. Чукут, К. Шеннон, А. Штрик та ін. Важливе значення для аналізу політики провідних країн у цій сфері мають документи міжнародних організацій (ООН, ЮНЕСКО та ін.), а також інформаційні матеріали різноманітних Інтернет-сайтів, серед яких необхідно виділити сайт Інституту інформаційного суспільства та сайт «Електронна Україна» [2-7].

У цій статті ставиться мета узагальнити досвід Німеччини з використання інноваційних технологій для підвищення ефективності державного управління і обґрунтувати доцільність та перспективи застосування цієї моделі в Україні.

Вивчення досвіду створення та функціонування «електронного уряду» передбачає дослідження історичних етапів розвитку «електронного уряду», стратегії та принципів діяльності, правових основ, інфраструктури, послуг, що надаються бізнес-структурам та громадянам.

У Німеччині ідея «електронного уряду» має досить тривалу історію, яка включає декілька етапів. Федеральне управління з координації й консультативної допомоги у сфері використання інформаційних технологій (ІТ) у федеральних установах (KBSt) засновано у 1968 р. Цей міжвідомчий орган у складі Федерального міністерства внутрішніх справ вирішує завдання оптимізації використання ІТ у федеральних установах як у спеціальних, так і в організаційному, економічному й технічному аспектах. У 1988 р. KBSt опублікувало свій перший збірник вказівок для федеральних установ Німеччини. KBSt надає допомогу державним установам при реалізації стратегій у сфері «електронного уряду»: формує базовий набір правил

використання ІТ, приймає участь у розробці й реалізації найбільш важливих проектів.

Перша ініціатива у сфері «електронного уряду» в Німеччині датується 1998 роком – це програма «Сучасна держава, сучасне управління», оновлена у 2004 р. З 2000 р. до початку 2006 р. у рамках ініціативи «BundOnline-2005» в електронне середовище було перенесено понад 376 видів послуг федеральної влади населенню. Ця ініціатива передбачала не тільки автоматизацію існуючих служб і способів взаємодії, а й переосмислення бюрократичних процесів з урахуванням інтересів громадян і підприємств, що в деяких випадках призвело до реорганізації федеральних установ.

У 2003 р. Федеральний уряд приступив до перетворення «BundOnline-2005» на загальнонаціональну ініціативу «DeutschlandOnline», що охоплює всі рівні державної влади (федеральний, регіональний, муніципальний). Очікувалося, що це дозволить забезпечити найкращу координацію зусиль у сфері «електронного уряду» й уникнути проблем із сумісністю. У червні 2006 р. був представлений план дій «DeutschlandOnline», головною метою якого стало виведення всіх можливих послуг федерального уряду, земельної й місцевої влади в електронне середовище до 2008 р. Цей план передбачав також переорієнтацію проектів, запущених у 2003 р., більш чітку координацію діяльності всіх гілок влади у сфері «електронного уряду» й обміну рішеннями. Затвердження й внесення змін у цей план дій передано у відання спеціальної наради представників міністерств, діяльність якої координує робоча група, що складається з помічників статс-секретарів з питань «електронного уряду». Участь у процесі роботи над планом федерального уряду координує Федеральне міністерство внутрішніх справ.

У вересні 2006 р. Федеральний Кабінет Міністрів прийняв всеосяжну стратегію «Новаторство для державного управління майбутнього», яка націлена на модернізацію управління на федеральному й земельному рівнях і підвищення якості послуг, що надаються установами державного сектора. Невід’ємна частина цієї стратегії – програма «E-Government Program 2.0». Вона заснована на новому загальноєвропейському плані дій «European Union i2010 eGovernment Action Plan», а також досвіді програм, що діяли в Німеччині у сфері «електронного уряду» раніше,

й передбачає побудову системи управління, яка орієнтована на інтереси громадян та враховує перспективні тенденції у суспільстві. У квітні 2010 р. у Німеччині створюється Рада з планування ІТ (Інтернет-технологій). Її основними завданнями є: координація співробітництва із землями з ІТ-питань; прийняття рішень з технічних і нетехнічних питань стандартизації у сфері ІТ; ІТ-безпека; керування проектами у сфері Е-уряду; планування й нарощування загальнофедеральної мережі зв'язку з урахуванням думок земель. У 2009 р. також створено Загальнонаціональну телефонну службу з'єднання громадян з органами влади всіх рівнів. До неї вже підключені 14 федеральних відомств, 9 земель і деякі комуни. Основна мета системи – забезпечення з'єднання громадянина з відомством, яке йому необхідне, але назва якого йому невідома. У вересні 2010 р. у Німеччині прийнята Національна стратегія створення «електронного уряду» [8, 9].

Що стосується правових засад діяльності «електронного уряду» в Німеччині, то на сьогодні в країні немає загального законодавства стосовно електронного уряду, але існують окремі законодавчі акти. Серед них найбільш важливими є наступні.

1) *Законодавство про свободу інформації*. У грудні 2004 р. німецький парламент завершив розгляд нового закону про свободу інформації. Закон надає громадськості право на доступ до інформації Федерального уряду. Зазначено, що будь-яка особа може запросити офіційні документи, «виявити правовий інтерес» до цієї інформації. Інформація має бути надана за запитом «без зволікань». Однак у випадку складних запитів строк надання – до двох місяців.

2) *Федеральний закон про захист даних (1990)*. У Німеччині діє один із найсуворіших в Європейському Союзі закон про захист даних. Перший у світі закон про захист даних був прийнятий у німецькій землі Гессен у 1970 р. Остаточний перегляд Федерального закону про захист даних відбувся в серпні 2002 р., щоб привести законодавство Німеччини у відповідність до вимог ЄС. Загальна мета цього закону – «захист особи від порушення її особистих прав».

3) *Закон про електронну комерцію (Е-комерція – 2001)*. Закон щодо умов упровадження електронної комерції від 14 грудня 2001 р. вносить зміни до Tele-закону про послуги та Tele-послуги, Закону про захист даних від 1997 р., а також у деякі положення Цивільного кодексу Німеччини.

4) *Закон про телекомунікації* (2004). Німеччина, як і більшість країн-членів ЄС, адаптувала свої нормативно-правові бази щодо електронних повідомлень за допомогою Телекомунікаційного закону від 22 червня 2004 р.

5) *Закон про цифровий підпис* (Е-підпис – 2001). Закон щодо електронного підпису набрав чинності 22 травня 2001 р. Він регулює забезпечення інфраструктури для використання електронних підписів, які отримують такий же правовий статус, як і власноручний підпис. У законі прописані стандартні вимоги й обов'язки із сертифікації влади, а також мінімальні вимоги до технічних компонентів, які використовуються для створення цифрових підписів.

6) *Е-закупівельне законодавство*. Положення, що стосуються електронних закупівель, з кінця 2005 р. викладені німецькою мовою. Зберігання даних вже регламентується національним законодавством. Щодо нових директив ЄС Німеччина розробила послугу, завдяки якій можна використовувати електронні аукціони й динамічні системи закупівель. У 2005 р. прийнято Постанову про повторне використання інформації в державному секторі [10, с. 48-49].

Наступним дуже важливим питанням дослідження є розгляд інфраструктури «електронного уряду» Німеччини. Взагалі система Е-уряду в Німеччині поділяється на дві великі складові. Перша з них – це e-Administration, а друга – e-Demokratie.

Спочатку дещо детальніше піде мова про систему *e-Administration*. Під електронним управлінням у вузькому сенсі розуміється спрощення та здійснення процесів передавання інформації, комунікації та операцій всередині та між установами виконавчої влади (уряду), а також між цими установами та громадянами, бізнесом та іншими урядовими установами із застосуванням інформаційних і комунікаційних технологій [11, с. 5]. Метою вказаної системи є забезпечення громадян більш швидкими і менш складними послугами і зменшення таким чином витрат. «Держава» мусить змінити «роль батька» на партнера, який має сервісну орієнтацію. При цьому інтерактивність інформаційно-комунікаційних технологій буде використовуватися для зв'язку з громадянами, а існуючий персонал може приймати участь у цьому, в основному, при завершенні фактичних запитів.

Таким чином Е-уряд у Німеччині виконує функції сервісу адміністрації. Від нього очікують підвищення ефективності послуг і прискорення доступу до

інформації і знань. Для швидкого розвитку «електронного уряду», з одного боку, досвід громадян та підприємств сприяв би використанню інформаційних та комунікаційних технологій в інших сферах повсякденного життя, таких як електронні банківські послуги. Такі переваги (економія часу, доступність і якість послуг) можуть застосовуватися й виконавчою владою. З іншого боку, зростаючі фінансові проблеми уряду призвели до появи бажання скоротити витрати, що через «електронний уряд» стало частково можливим [12].

Соціальна інтеграція є ще одним ключовим питанням у реалізації «електронного уряду» в Німеччині. Це необхідно для забезпечення того, щоб під час і після перебудови адміністративних процедур жодна група населення не була виключена з послуг уряду. Тому, стосовно електронних послуг важливо, щоб кожна платформа була доступна окремо взятому громадянину в будь-якій ситуації. Таким чином, для того, щоб з часом більшість користувачів була в змозі користуватися новими технологіями, необхідно в План дій електронного навчання «e-Europe-2005» включити наступні важливі компоненти: по-перше, послуги «електронного уряду» повинні, по можливості, пропонуватися всіма мовами ЄС для запобігання мовним бар'єрам; по-друге, аналогічним чином ці послуги повинні бути доступними і для людей з особливими потребами (інвалідів, осіб похилого віку) [13].

Для того, щоб виконати свої завдання, державний сектор Німеччини повинен працювати активно з особистими даними громадян. Зростаюча інтеграція державного сектора значно полегшує обробку даних. У результаті поліпшення якості, доступності та швидкості надання послуг з'являються серйозні ризики щодо недоторканності приватного життя. Коли дані зберігаються централізовано або різні адміністративні установи отримують автоматизований доступ до даних, гостро постають питання зберігання та обробки даних та інформаційного поділу влади. Підготовка особистих дос'є стає дуже простою завдяки електронному зберіганню в мережі. Саме тому потрібні ефективні заходи, які повинні бути прийняті для відновлення балансу між ефективним зберіганню і захистом особистих даних [14, с. 3].

Наступне завдання має важливе значення не лише для «електронного уряду» на

рівні ЄС, а й у межах окремих проектів, його вирішення значно впливає на інші проблемні сфери. Перш за все, це координація діяльності. З одного боку, ЄС має свій власний адміністративний апарат з різними адміністративними структурами та навичками, де діяльність Е-уряду вимагає високого рівня координації. З іншого – ЄС стоїть на сторожі того, щоб в країнах-членах «e-Europe 2002», «e-Europe 2005» і «e-Europe 2010» досягали також цілей соціальної інтеграції, взаємодії, конфіденційності та реструктуризації адміністративних процедур, які будуть реалізовані. Комісія (ЄС) створила можливість обміну досвідом. Концепції «електронного уряду», які були розроблені в державах-членах і там застосовуються, будуть запроваджуватися і в інших адміністративних органах Європи, щоб вони мали змогу переробляти і розвивати кращі концепції. Таким чином, можна уникнути процесу дорогого паралельного розвитку і, як наслідок, утримувати витрати «електронного уряду» на більш низькому рівні. У той же час, можна уникнути й вертикальних конфліктів, оскільки відповідні адміністративні органи визначають самі, які пропозиції для них є корисними і які концепції їм використовувати [15].

У Німеччині провідну роль у взаємодії уряду та громадян відіграє програма «BundOnline 2005». Незважаючи на те, що ця ініціатива Федерального уряду є достатньо успішною, усе ж таки громадяни мають більше спільного з муніципальними службами. Тому програма «BundOnline» з середини 2003 р. розвивається в межах спільної стратегії «електронного уряду» «Німеччина-Онлайн» федеральних, штатних і місцевих органів влади.

Що стосується наступної складової системи Е-уряду в Німеччині *e-Demokratie*, то необхідно відзначити, що завданням цієї структури є спрощення та здійснення процесів обміну інформацією, комунікації та операцій всередині та між інститутами законодавчої влади, громадянами, компаніями та іншими державними установами на основі використання інформаційних та комунікаційних технологій. У цьому випадку велике значення має формування свободи думки [16].

Безпосередніми компонентами цієї системи є:

- *елементи прямої демократії*: І-голосування, як це здатність голосувати на виборах або референдумах через Інтернет; Е-протест, який дозволяє розміщувати інформацію щодо акцій протесту населення, у тому числі на веб-сайті ініціатив

громадян; Е-активізм, який є загальним терміном для Інтернет-ініціатив «знизу», які, як правило, робляться безпосередньо для досягнення конкретної політичної мети або задоволення політичних інтересів;

- *елементи непрямой демократії*: Е-інформація, яка використовується як вхід в сайт «електронне прийняття рішень», зокрема, надання інформації на веб-сайті окремих політиків; Е-участь, яка дозволяє громадянам впливати на політичні рішення через Інтернет, наприклад обговорення проектів будівництва або планування процесів; Е-парламент, який залучає громадян до парламентської діяльності, йдеться про дискусійні форуми на веб-сайті парламенту; Е-партія, пропонується членам партії співробітництво через Інтернет; Е-Petitioning (онлайн-петиція), яка надає громадянам можливість ставити прямі питання комітетам парламенту і висловлювати претензії тощо.

Крім описаних елементів електронної демократії з метою впливати, головним чином, на відображення існуючих політичних процесів у мережі, є й інші підходи. Основна увага при наданні нових послугах, які використовують соціальні програми, зосереджена не на формальному впливі, а на сталому покращенню зв'язку між громадянами та політичними діячами. Із своїми демократичними структурами Інтернет пропонує декілька способів виявлення громадянами політичної волі. При цьому процесі такі елементи, як зміст текстів користувачів Інтернету, платформи оцінок та Інтернет-спільноти адаптуються до політики [17].

Координацію проекту «BundOnline-2005» здійснює Федеральне міністерство внутрішніх справ. Міністерство відповідає за співпрацю з федеральними міністерствами з питань розробки «BundOnline-2005», виконання планів, а також за координацію зусиль зі здійснення контролю за діяльністю. У Федеральній Адміністрації (KBSt) важливу координуючу роль також відіграють координаційні та консультаційні агентства з ІТ.

Безпосереднє впровадження проекту «електронний уряд» в Німеччині забезпечують такі органи, як:

1) Федеральне Управління з питань адміністрації (BVA) в Німеччині. Воно виконує понад 100 різних завдань. Серед них: розвиток електронного управління такими компонентами інфраструктури, як Урядовий портал Bund.de або система



управління змістом сайту уряду Builder;

2) Федеральне агентство координації та консультації з ІТ;

3) урядові міністерства і відомства, що несуть відповідальність за виконання своїх проектів у галузі ІКТ.

Що стосується аудиту та перевірки ефективності праці федеральних міністерств і агентств щодо впровадження «електронного уряду», то в Німеччині цю функцію виконує Президент Федеральної рахункової палати. Саме він відповідає за контроль ефективності державного управління; висуває пропозиції, рекомендації з метою підвищення ефективності федеральної адміністрації [10, с. 49-50]. Це лише деякі особливості створення електронного уряду в Німеччині.

Отже, короткий огляд подій, пов'язаних із створенням «електронного уряду» в Німеччині, свідчить про велику увагу, що приділяється цій проблемі в європейських країнах. А які ж справи в Україні? Останнім часом представники уряду, окремі політики, преса говорять про необхідність впровадження «електронного уряду». Проте, не завжди навіть у комп'ютерних виданнях «електронний уряд» представляють як повнофункціональну систему. Найчастіше все зводиться до наявності веб-сайту, у більшості випадків інформаційного характеру, і, як максимум, може йтися ще й про організацію інтерактивного режиму спілкування за допомогою електронної пошти. Однак не слід від початку спрощувати вирішення досить складної та дуже важливої для держави проблеми. Тим більше, що вирішення цієї проблеми має відповідати духові й букві Концепції адміністративної реформи в Україні.

На думку фахівців, всі, хто розмірковує про «е-уряд», повинні розуміти, що передусім йдеться про інформатизацію всіх управлінських процесів в органах державної влади всіх рівнів, інформатизацію міжвідомчих взаємовідносин, створення комп'ютерних систем, здатних підтримувати всі функції взаємодії цих органів із населенням і бізнес-структурами. Не можна вести мову й про те, що послуга буде реалізована в он-лайн режимі, наприклад, прийом податкових декларацій або видача певних довідок, якщо у відомствах не автоматизовано відповідний процес або немає електронного документообігу [18].

Як уже згадувалося, у межах Національної програми інформатизації

передбачено широкий спектр проектів, спрямованих на інформатизацію органів законодавчої, судової, виконавчої влади, а також органів місцевого самоврядування. Крім того, у ній містяться проекти загальнодержавного значення. Це стосується створення системи інформаційних ресурсів із найрізноманітніших напрямів: цифрові карти, земельний кадастр, реєстр населення, інші реєстри, зокрема, реєстр науково-технічної інформації, стандарти з інформаційних технологій і багато чого іншого. Виконання програми в повному обсязі є однією з найважливіших складових побудови «електронного уряду». При цьому необхідно зосереджувати увагу і на реалізації регіональних програм, оскільки центр ваги спілкування з бізнесом і населенням знаходиться на регіональному рівні.

Отже, в Україні досить важко буде перейти в режим «електронного уряду», позаяк підстав для внутрішньої мотивації чиновників у цьому процесі небагато. Лише загальна атмосфера затребуваності роботи із широким використанням сучасних комп'ютерних технологій з одного боку, й політичної волі, з іншого, створять умови для швидшого впровадження «електронного уряду».

Таким чином, вивчення досвіду таких європейських країн, як Німеччина, з оптимізації функціонування органів державної влади дозволяє зробити *висновок*, що з розвитком демократії і в умовах становлення глобального інформаційного суспільства, ефективне державне управління неможливе без використання сучасних інноваційних технологій, які здатні забезпечити інформаційну взаємодію всіх гілок влади, як між собою, так і з суспільством. Провідні країни світу розробили міжнародні й національні програми адаптації урядів до умов інформаційного суспільства, а найрозвиненіші з них започаткували й успішно реалізують національні програми під умовною назвою «електронний уряд», враховуючи принцип більшої відкритості й підзвітності урядів суспільству. Основною метою виконання цієї концепції є побудова «електронної держави» як єдиної системи, зусилля якої спрямовані на досягнення балансу інтересів держави, суспільства і бізнесу. Створення «електронного уряду» вимагає чіткого стратегічного планування, політичної волі керівництва країни й достатнього фінансування. Якщо обмежитися впровадженням тільки передових технологій, автоматизацією складних процедур, то навряд чи можна підвищити ефективність державного управління й рівень участі

громадян у житті держави.

### Список використаних джерел

1. Масарік В. Застосування новітніх технологій у місцевих органах влади // Аспекти самоврядування. – 2006. – № 5 (37). – С. 53-60.
2. Bovens M., Zouridis St. From Street-Level to System-Level Bureaucracies: How Information and Communication Technology is Transforming Administrative Discretion and Constitutional Control // Public Administration Review. – 2002. – Vol. 6. – № 2. – P. 25-46.
3. Bouras C., Katris N. An electronic voting service to support decision-making in local government // Triantafillou Telematics and Informatics, 2003. – 257 p.
4. Clift St. The E\_Democracy E\_Book: Democracy is Online 2.0. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.publicus.net>.
5. Голобуцький О.П., Шевчук О.Б. E-Ukraine. Інформаційне суспільство: бути чи не бути – К.: Атлант UMS, 2001. – 180 с.
6. Програма «Електронна Україна» (проект) [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://www.stc.gov.ua/\\_info](http://www.stc.gov.ua/_info).
7. E-Government im Landkreis Cham. Internet, Intranet und WebServices in der Kommunalverwaltung [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.landkreis-cham.de/Innovation/E-Government.aspx>.
8. Хронологія впровадження електронного урядування в Німеччині [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://ec.europa.eu/>.
9. IDC анализ электронных госуслуг в ведущих странах и место РФ в рейтинге [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [aisup.economy.gov.ru/niokr/materials.jsp?uuid](http://aisup.economy.gov.ru/niokr/materials.jsp?uuid).
10. Крайні практики впровадження електронного урядування: зарубіжний досвід / К. Синицький, Я. Олійник, М. Міхальова та ін.; за заг. ред. С.А. Чукут, О.В. Загвойської. — К., 2010. – 144 с.
11. Thomas Mьller und Roman Allenstein Datenschutzrechtliche Anforderungen an das e-Government / HS Bremerhaven Juristischer Datenschutz, 2006. – 21 p.
12. eGovernment: Das Portal zum Thema eGovernment [Електронний

ресурс]. – Режим доступа: <http://www.wismar24.de/eGovernment/egovernment>.

13. Soziale Inklusion [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://de.domotica.net/E-Administration>

14. Mathias Muller Security and Data Protection in EGovernment / Department of Informatics University of Fribourg November, 2008. – 27 p.

15. Koordination [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <http://de.wikipedia.org/wiki/E-Administration>.

16. Was ist E-Democracy [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://soziologist.blogspot.com/2010/12/burgerkarte-aktivieren-und.html>.

17. Informations about E-Democracy [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://articles.tutorialonline.biz/portal/language-de/E-Democracy>.

18. Баранов О.І. Электронный уряд в Україні? Буде! Коли? [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://dt.ua/articles/26881>.

**Данильян О.Г., Дзедань А.П. Опыт оптимизации функционирования органов государственной власти в Германии и возможности его использования в Украине**

*Рассматривается опыт Германии по внедрению инновационных технологий для повышения эффективности государственного управления. Делается вывод о возможности и целесообразности использования немецкой модели организации электронного управления в Украине.*

**Ключевые слова:** информационное общество, электронное правительство, инновационные технологии, органы государственной власти, эффективность.

**Danilyan O.G., Dzeban A.P. Experience of optimization of functioning of public authorities in Germany and possibility of his use in Ukraine**

*Experience of Germany on introduction of innovative technologies for the increase of efficiency of state administration is examined. Conclusion about possibility and expedience of the use of the German model of organization of electronic management in Ukraine is drawn.*

**Keywords:** informative society, electronic government, innovative technologies, public authorities, efficiency.