

## РОЗДІЛ 3

# ПОЛІТИЧНІ ПРОБЛЕМИ МІЖНАРОДНИХ СИСТЕМ ТА ГЛОБАЛЬНОГО РОЗВИТКУ

УДК 351:32.019.5

DOI <https://doi.org/10.32782/2663-6170/2019.18.11>

## Е-УРЯДУВАННЯ ПІВДЕННОЇ КОРЕЇ: СТРАТЕГІЯ УСПІХУ

### E-GOVERNMENT IN SOUTH KOREA: THE STRATEGY OF SUCCESS

Андрєєва О.М.,

*доктор політичних наук, професор,  
професор кафедри міжнародної інформації  
Інституту міжнародних відносин**Київського національного університету імені Тараса Шевченка*

Інформаційні та комунікаційні технології можуть підвищити ефективність трансформації загальної системи життєдіяльності суспільства шляхом обслуговування різноманітних потреб, кращого надання державних послуг громадянам, покращення взаємодії з бізнесом та промисловістю, розширення можливостей громадян завдяки доступу до інформації задля повномасштабної участі у прийнятті рішень для більш ефективного функціонування уряду. Електронне урядування не призначене лише для введення або використання технологічних інструментів, воно принципово прагне домогтися зміни в мисленні та культурі суспільства для інтеграції процесів та урядових функцій з метою покращення якості життя громадян. Успіх Південної Кореї на шляху побудови електронного урядування є беззаперечним та визнаним у світі. У статті досліджено понад 50-річний шлях країни від тоталітаризму з найбільш економічною до цифрового громадянського суспільства з ознаками прямої демократії на базі інформаційних технологій. Виділено та проаналізовано чотири етапи побудови електронного уряду в Південній Кореї. На першому етапі основна увага зосередилась на внутрішній автоматизації обробки даних та інформуванні громадян. Відбулася автоматизація діяльності всіх відомств, внутрішні урядові робочі процеси перейшли на цифрові технології, сформувалася інфраструктура електронного уряду. Другий етап вже був орієнтований на громадян та інтерактивну взаємодію «громадяни – уряд». Стали з'являтися електронні послуги, підвищилася ефективність і прозорість управління за рахунок проведення адміністративної реформи. Третій етап розбудови електронного уряду був орієнтований на конкретну людину, забезпечував відкритий доступ до даних для повної взаємодії з державою, передбачення потреб громадянина в державних послугах. На четвертому етапі, що наразі триває в Південній Кореї, реалізується стратегія розумного уряду, що орієнтована на перехід до максимального використання мобільних пристроїв і переведення всіх державних послуг у формат мобільних додатків до смартфонів. Досліджено, що ключовим елементом успіху є доступність інформації та зручність з можливістю індивідуалізувати урядову інформацію та необхідні послуги.

**Ключові слова:** електронний уряд, Південна Корея, стабільний розвиток, інформаційно-комунікаційні технології, цифрова демократія, громадянське суспільство, мобільний уряд.

Information and communication technologies can improve the efficiency of transforming the total system of the society's life by serving different needs, better providing public services to citizens, improving the interaction with business and industry, expanding the opportunities of citizens through access to information for full participation in decision making for the more effective functioning of the government. The main idea of E-government is not only use of technological tools, it is essentially seeking to change the mindset and culture of society for the integration of processes and government functions to improve the quality of life of citizens. The success of South Korea in building e-government is well known and recognized in the world. The article shows more than 50 years of country's path from totalitarianism with the poorest economy to a digital civil society with signs of direct democracy based on information technologies. Four stages of building the e-government in South Korea have been identified and analyzed. In the first stage, the focus was on internal automatization of data processing and informing of the citizens. The automatization of the activities of all departments takes place, internal government processes are transferred to the digital technologies, and the e-government infrastructure is formed. The second stage is already aimed at citizens and the interactive deal of "citizens-government". Electronic services are beginning to appear, efficiency and transparency of management are increased through administrative reform. The third stage of developing the e-government is targeted at a person, provides open access to data for full interaction with the state, anticipating the needs of the citizen in public services. At the fourth stage, which is currently ongoing in South Korea, the strategy of smart government is being realized, aimed at the transition to the maximum use of mobile devices and the transfer of all public services into the format of mobile applications to smartphones. It was considered that the key element of success is the availability of information and convenience, with the possibility to individualize government information and needed services.

**Key words:** e-government, South Korea, sustainable development, information and communication technologies, digital democracy, civil society, mobile government.

**Постановка проблеми.** Історія успіху Південної Кореї на шляху розвитку високотехнологічної держави на базі інформаційно-освіченого суспільства бере свій початок в далеких 40-х роках минулого століття.

Після закінчення II Світової війни Корейський півострів було поділено за 38-ою паралеллю на зони відповідальності СРСР та США. Результатом такого рішення стало те, 15 серпня 1948 р. була утворена Республіка Корея на чолі з Лі Син Маном, проамериканським політиком, що проголосив у державі Першу Республіку, а 9 вересня того ж року утворилася КНДР, а її лідер Кім Ір Сен став надовго символом авторитаризму та диктату комуністичної партії. Ця країна перетворилась на осередок комунізму на Сході.

Війна між Південною та Північною Кореєю остаточно зруйнувала всі економічні та політичні зв'язки в регіоні, залишивши аграрний південь та промислову північ півострова без будь-яких надій на порозуміння. Південна Корея стала однією з найбідніших держав світу з переважно аграрною економікою.

Уряд Лі Син Мана (або Перша Корейська Республіка) проіснував до 1960 року. А після військового перевороту у 1961 році до влади прийшов Військово-революційний комітет, у якому генерал Пак Чон Хі був спочатку заступником голови, а з липня 1961-го він вже очолив комітет, ставши диктатором, а через пару років і законно обраним Президентом країни. Цей період в житті країни став переломним, оскільки він багато в чому визначив подальший шлях її розвитку. З одного боку, саме у цей час відбувся перший народний протест проти уряду, який показав необхідність майбутніх політичних перетворень. З іншого боку, з огляду на скрутний економічний стан країни саме у цей період стали зміцнюватися і набирати оберти реформи, що стали основою для подальшого ривка у розвитку економіки і перетворенні на країну економічного дива.

Саме в цей період з'явилась ідея про те, що, найкращим для Республіки Корея міг би стати середній шлях розвитку між капіталізмом і соціалізмом з орієнтацією на людину і її потреби. Проте за іронією долі ця ідея насаджувалась далеко не демократичним шляхом, адже в останні 7 років свого правління (до самого убивства в 1979 році) генерал Пак Чон Хі перетворився на тирана, а режим його правління аж ніяк не можна було назвати демократичним (повна заборона будь-якої опозиції і особисте втручання в усі сфери життєдіяльності держави). Версія забезпечення послідовної та незмінної політики економічного розвитку Кореї – одна з найпоширеніших версій, що пояснює становлення тиранії в Південній Кореї. Підприємництво і збагачення не були заборонені, це була частина політики національного розвитку,

у результаті запровадження якої не тільки швидко стала зростати корейська промисловість, а й соціальний статус бізнесменів змінився із шахраїв на капітанів індустрії.

Показовим фактом є те, що ще в 1960 році в Республіці Корея телефонізація населення складала 0,36 на 100 мешканців, що було в 10 разів менше за тодішній середній світовий показник, проте вже у 1981 році країна досягла цього показника. На сьогодні Республіка Корея є серед лідерів у доступі до широкопasmового інтернету та розвитку ІКТ. Тобто за понад 50 років Республіка Корея виросла з аутсайдера до лідера в галузі інформаційних технологій. Ця країна пройшла шлях від тоталітаризму до народовладдя.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Практичним питанням електронного урядування в Республіці Корея були присвячені лише роботи фахівців-практиків Міністерства цивільної адміністрації та безпеки [1; 2], Національної агенції з інформаційного суспільства [3; 4], Сеульського університету [5] та інших організацій [6; 7]. Зарубіжний досвід впровадження концепції електронного урядування досліджується такими корпораціями, як «Гартнер Груп» [8] та «ІВМ» [9], а на міжнародному рівні цими питаннями опікується Світовий банк [10–12] та ООН [13–14].

**Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми.** Реалії сучасної України вимагають подальшого дослідження цієї проблеми з огляду на актуальність питання та шлях, що пододала Республіка Корея за дуже короткий термін. На жаль, цим проблемам поки що не приділялось достатньої уваги в українській науковій літературі. З огляду на це вивчення зазначеного питання становить актуальну проблему міжнародної інформації, а її вирішення матиме практичне значення для стратегічного планування концепції побудови електронного уряду в Україні.

**Формулювання цілей статті.** Стаття має на меті розглянути теоретичні і практичні аспекти реалізації комплексної стратегії побудови електронного уряду в Республіці Корея та виокремити основні етапи та ключові характеристики такої стратегії.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Початком впровадження електронного уряду в Республіці Корея можна назвати 1980-ті роки, коли Міністерство урядової адміністрації та внутрішніх справ почало впроваджувати ІКТ в уряді на базі Національної магістральної комп'ютерної мережі, що включала п'ять національних мереж. У 1993 році була впроваджена програма Швидкісної інформаційної магістралі, після чого було створене Міністерство інформації та зв'язку. Доступність державних інформаційних служб громадськості через мережу «Інтернет» почала суттєво збільшуватися наприкінці 1990-х років.

Уже в 2002 році була оголошена побудова Уряду участі після чого Дорожня карта електронного уряду в 2003 році визначила конкретні цілі на шляху до розвитку електронного уряду.

У розбудові електронного уряду Республіка Корея пройшла декілька етапів (від ідеї побудови до світового лідера, що впевнено тримає перші позиції всіх світових рейтингів). Світовий рейтинг країн світу за рівнем розвитку електронного уряду, що будується на основі індексу розвитку електронного уряду і кожні два роки публікується в доповіді ООН, що має назву “UN E-Government Survey”, доводить, що в 2010, 2012 та 2014 роках Республіка Корея займала перше місце, в 2016 та 2018 роках – третє (після Британії та Австралії, Данії та Австралії). З 2010 року Республіка Корея також займає перше місце за індексом участі всіх відомств в електронному урядуванні. Зокрема, в доповіді за 2012 рік ООН відзначила, що Республіка Корея разом з США, Норвегією та Данією є тією країною, де повністю впроваджена система електронного єдиного вікна, тобто усі сервіси електронного урядування зібрані в одному електронному порталі.

Перший етап (Уряд 1.0) був орієнтований сам на себе (внутрішня автоматизація обробки даних, взаємодія з громадянами здійснюється в односторонньому порядку і офлайн). У середині 80-х років ХХ століття Республіка Корея прийняла стратегічне рішення про впровадження інформаційних технологій в сектор державного управління. У період з 1987 до 2000 року в органах влади здійснювалося переведення робочих процесів на цифрові технології, формувалася інфраструктура електронного уряду. На даному етапі тривала автоматизація діяльності основних відомств, таких як митна служба, податкова служба, патентне відомство тощо. Було створено інфраструктуру електронного уряду, портал електронних закупівель, запущено сервіс інформування громадян через смартфони.

Основні кроки та досягнення Уряду 1.0:

- початкова стадія впровадження ІКТ (1960–1970 рр.). У рамках проекту з автоматизованого діловодства у державних установах почали встановлюватись комп'ютери, був створений Комітет з координації розвитку комп'ютеризації, започаткована П'ятирічна стратегія інформатизації державного управління;

- інкубаційна стадія (1980–1990 рр.). Була створена Національна комп'ютерна мережа, що включала такі підмережі: безпеки та оборони, управління фінансами, освіти і науки. Були прийняті закони «Про створення і використання комп'ютерної мережі» та «Про захист комп'ютерних програм»;

- підготовча стадія (1990–2000 рр.). За підтримки Міністерства інформації і комунікації був розроблений план створення основи для інформаційної супермагістралі, проведена перша конфе-

ренція з питань розвитку інформатизації, в мережі «Інтернет» з'явився офіційний портал, де можна було отримати інформаційні послуги, видана низка указів Президента, що визначали принципи використання адміністративної інформації.

Аналізуючи Уряд 1.0, можна стверджувати, що він став рушійним фактором масштабної інформатизації країни, що не пройшла повз жодне державне відомство, установу чи громадянина. На цьому етапі було закладено основи ідеї взаємодії уряду з громадянами за допомогою ІКТ.

Другий етап (Уряд 2.0) був орієнтований на громадян, взаємодію з ними, що здійснюється онлайн і інтерактивно.

У період з 2001 до 2007 р. розширювався спектр електронних послуг, здійснювалося повне переведення усіх процесів на цифрові технології. Після закінчення етапу спектр електронних послуг для громадян і бізнесу збільшився, підвищилася ефективність і прозорість управління за рахунок проведення адміністративної реформи, була забезпечена взаємодія між інформаційними системами електронного уряду.

E-Government: початковий період (2001–2002 рр.). Засновано Президентський комітет з державних інновацій та децентралізації (PCGID). Його завдання полягало в тому, щоб зробити уряд Кореї більш відкритим, прозорим та ближчим до людей.

E-Government: період росту (2003–2007 рр.). Оголошено Загальне бачення та основні принципи електронного урядування Адміністрації Президента, а потім і Дорожню карту електронного урядування. Дорожня карта для електронного уряду складалася з 4 напрямів інновацій, 10 програм та 31 проєкта.

Третій етап розбудови електронного уряду (Уряд 3.0), що орієнтований на конкретну людину, забезпечував відкритий доступ до даних, які необхідні для взаємодії з державою, прагнув передбачити потреби громадянина в державних послугах.

Державні послуги надавалися за допомогою мобільних пристроїв. У період з 2008 до 2012 року проводилася інтеграція інформаційних систем електронного уряду для забезпечення безперебійного надання електронних послуг громадянам. Показовим прикладом є послуга з отримання фінансової допомоги, коли після подачі заяви на отримання допомоги в уповноваженому відомстві в режимі реального часу співробітник (чиновник) отримує інформацію про нерухомість, транспортні засоби, факти перетину кордонів, доходи, інші факти отримання фінансової допомоги, штрафи та іншу інформацію про особу, яка подала заяву. Зібрана інформація допомагає впевнитися в тому, що особа, яка подала заяву, дійсно потребує державної підтримки. Після аналізу зібраної інформації приймається рішення про видачу або відмову у видачі допомоги. Для отримання допо-



моги громадянину достатньо лише подати заяву. У подібному режимі працює більшість державних послуг Республіки Корея як для фізичних, так і для юридичних осіб.

Також в цей період (2008 р. та 2011 р.) було сформульовано Основний національний план інформатизації на 2008–2012 рр. та План розумного електронного уряду на 2011–2015 рр. Було організовано робочу групу, Робочий комітет з питань інформатизації. Робоча група вперше проаналізувала мегатенденції, плани інформатизації кожного міністерства та урядові програми, аби визначити пункти плану національної інформатизації. Також робоча група провела опитування серед центральних органів управління та громадян. В результаті було окреслено 5 сфер, 21 програму та 72 проекти з інформатизації.

З 2013 року в Республіці Корея реалізується стратегія розумного уряду (Уряд 4.0).

Нова стратегія орієнтована на перехід до максимального використання мобільних пристроїв, розповсюдження яких в даний момент є майже стовідсотковим в Кореї. Мобільні телефони використовуються для надання електронних послуг, інформування, оповіщення, оплати проїзду тощо. Мобільні додатки також дозволяють дізнатися про штрафи і оплатити їх, подати скаргу, супроводивши її фотографією, за надзвичайної ситуації оповістити екстрені служби. Передбачена розсилка SMS людям, що перебувають на певній відстані від місць надзвичайних подій. Через мобільний телефон можна подати заяву на отримання соціальної допомоги, патентів, сплатити мито, проїзд і багато іншого. Відповідь від відомства приходить також на мобільний додаток. Відомства відповідають за випуск і функціонування мобільних додатків, структура яких дозволяє за короткі терміни зібрати відгуки про зручність або затребуваність того чи іншого урядового сервісу.

Додатково уряд поставив перед собою завдання збільшити збір і обробку так званих великих даних і використовувати їх не тільки для потреб державного управління, а й для потреб населення республіки. Наприклад, можна дослідити проект організації руху міського наземного транспорту. Населення Республіки Корея становить понад 50 мільйонів людей, завантаженість міського транспорту, особливо в години пік, була суттєвою проблемою для жителів міст. Перший проект був реалізований в Сеулі. На початку роботи з проектом була зібрана і проаналізована інформація про пасажиропотік, далі за результатами аналізу була проведена оптимізація маршрутів і кількості задіяних на даних маршрутах транспортних засобів. Після цього всі транспортні засоби оснастили GPS-приймачами, інформація з яких стала збиратися в єдиний центр контролю. Наразі всі зупинки громадського транспорту в Сеулі та

інших великих містах оснащені інтерактивними табло із зазначенням часу і номера автобуса. Якщо автобус затримується, ця інформація також відображається на інтерактивному табло. Для мобільного телефону є додаток, за яким можна відстежувати час руху автобусів і оптимально планувати свій маршрут, задавши початковий пункт і пункт призначення. Ця інновація свого часу зробила світовий прорив у сфері надання електронних послуг громадянам у зручний для них час та спосіб. Надання даних у відкритих форматах для громадян, бізнесу, ЗМІ, наукових установ уряд взяв на себе. Різну інформацію про фінанси, транспорт, навколишнє середовище, науку, культуру, статистичні відомості можна дізнатися на спеціалізованих порталах або за допомогою додатку на мобільному телефоні.

Основну регулюючу роль в роботі електронного уряду в Республіці Корея відіграє Міністерство безпеки і державного управління. Воно розробляє комплексні плани та програми з національної інформатизації, правила роботи електронного уряду, а також впроваджує проекти, пов'язані з організацією міжвідомчої взаємодії. З 1995 до 2012 року, окрім цього Міністерства, роботою над електронним урядом опікувалася Президентська рада з національної стратегії у сфері ІКТ, до завдань якої входила розробка концепцій і цільових показників національної інформатизації, а також проведення аналізу планів і контроль реалізації проектів електронного уряду. У кожному відомстві було організовано управління проектами електронного уряду, призначено директора електронного уряду, відповідального за реалізацію планів. Відомствам активно допомагають впроваджувати проекти електронного уряду експертні організації та спілки.

На початку 2000-х років у результаті розширення електронного уряду та інтеграції в нього відомств виявилися суттєві технологічні труднощі, які вплинули на зміну всієї парадигми. Для порятунку становища уряд прийняв рішення про створення єдиної стандартизованої платформи електронного уряду на основі програмного забезпечення з відкритою архітектурою (e-GovFrame). Наразі всі системи електронного уряду Республіки Корея побудовані на цій платформі, вона активно підтримується і розвивається. Це дозволило невеликим компаніям брати участь у конкурсах на створення систем і додатків електронного уряду для різних відомств, а також вирішило питання міжвідомчої взаємодії. Нині для платформи e-GovFrame розроблені інструкції та шаблони програмування. Програмне забезпечення вільно поширюється з державного ресурсу, використання єдиної платформи дозволило істотно скоротити бюджет на розробку нових і підтримку чинних систем електронного уряду.

Ще одним цікавим елементом електронного уряду Республіки Корея є система управління робочими процесами “On-Nara” (в перекладі з корейської – «вся країна»). Система “On-Nara” встановлена на всіх робочих комп’ютерах чиновників і являє собою єдину систему документообігу, де проходить підготовка, узгодження і відправка документів, в систему “On-Nara” приходять електронні заявки, в ній же готується відповідь. В системі ведеться облік дій користувачів і зберігаються всі версії документів, до “On-Nara” інтегровані спеціалізовані системи електронного уряду. У системі працює понад 360 тисяч чиновників з усіх відомств центрального і регіонального апаратів.

Наразі у Республіці Корея запущено вебпортал “Korea E-government”, який акумулював у собі всю необхідну для громадянина та спільноти інформацію про всі органи державної влади, що раніше була розміщена на різних сайтах відповідних установ.

**Висновки та перспективи подальших розвідок у цьому напрямі.** Підсумовуючи передовий досвід Республіки Корея на шляху побудови електронного уряду, можна виокремити те, що основна мета цієї держави полягає в посиленні участі громадян у електронному урядуванні шляхом їх залучення та зацікавлення у суспільно-політичному житті. Для цього вся адміністративна інформація щодо вироблення політики повинна бути відкритою в електронному вигляді, а також мають бути розроблені прозорі адміністративні послуги, які можуть отримати розуміння та дієвість громадськості. Це відкритий уряд через електронний уряд як крок до електронної демократії. Необхідно створювати програму розбудови електронного урядування, максимально орієнтовану на

громадян. Важливим є створення електронного шляху, за допомогою якого громадяни та суспільні групи можуть брати участь з повною відповідальністю та повноваженнями як рівноправні партнери у виробленні рішень щодо суспільно значущих питань та політики. Електронна демократія повинна бути досягнута для активної гарантії участі громадян в управлінні власною країною. Також має бути створений міцний фундамент на програмно-технічному рівні для електронного урядування, захисту приватного життя, розширення онлайн-участі громадян у всіх процедурах, а також для вдосконалення прав електронного й інформаційного забезпечення. Це гарантуватиме якість послуг.

Необхідно також посилити інфраструктурний компонент електронного уряду з метою недопущення дублювання функцій та розширення обміну адміністративними базами даних у відомствах. Це вимагає активної реалізації міжвідомчої політики, посилення зав’язків у самому уряді. Крім розробки цих компонентів, необхідно також усунути цифровий розрив між населенням в державі. Оскільки масштаби інформатизації та залежність уряду від ІКТ-процесів зростають, необхідно терміново шукати шляхи підвищення якості освіти та зацікавленості громадян в опануванні цифровими технологіями.

Зрештою, майбутнє електронне урядування значно підвищить надійність і прозорість уряду на основі більш ефективного адміністрування та покращення можливостей для громадян. Люди зможуть співпрацювати з електронним урядом, за допомогою якого вони зможуть користуватися урядовими послугами і навіть брати участь у роботі політики через різноманітні медіа в будь-який зручний час і в будь-якому зручному місці.

#### СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Government 3.0 & E-Government in Korea. URL: [https://seoulsolution.kr/sites/default/files/notice/government3.0\\_e-government-in-korea.pdf](https://seoulsolution.kr/sites/default/files/notice/government3.0_e-government-in-korea.pdf).
2. E-Government of Korea: Success Factors and International Cooperation. URL: <https://www.dijitaldonusum.gov.tr/wp-content/uploads/2013/04/e-Government->
3. Hyeon-Kon (HyKon) Kim. E-Gov & Information Society of Korea - Strategies and Best Practices. URL: [https://www.agesic.gub.uy/innovaportal/file/1339/1/ballroomm\\_kion.pdf](https://www.agesic.gub.uy/innovaportal/file/1339/1/ballroomm_kion.pdf).
4. Yong Woo Lee. E-Government of Korea. URL: <http://www.europarl.europa.eu/document/activities/cont/201305/20130514ATT66080/20130514ATT66080EN.pdf>.
5. Hyun-Sung Kim. Vision and Strategies of E-Government in Korea Vision and Strategies of E-Government in Korea. URL: [https://www.teg.org.tw/files/seminar/20/970912\\_Kim.pdf](https://www.teg.org.tw/files/seminar/20/970912_Kim.pdf).
6. Embracing Innovation in Government Global Trends 2018. URL: <https://www.oecd.org/gov/innovative-government/embracing-innovation-in-government-2018.pdf>.
7. Public sector innovation from ideas to actions. URL: [https://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY-innovation-public-sector-en/\\$FILE/EY-innovation-public-sector-en.pdf](https://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY-innovation-public-sector-en/$FILE/EY-innovation-public-sector-en.pdf).
8. The Four Phases of E-Government in the State and Local Government Market. URL: <https://www.gartner.com/doc/308450/phases-egovernment-state-local-government>.
9. How e-government are you? URL: [https://www-07.ibm.com/services/pdf/bcs\\_egovernment.pdf](https://www-07.ibm.com/services/pdf/bcs_egovernment.pdf).
10. Electronic Government and Governance. URL: <http://documents.worldbank.org/curated/en/527061468769894044/pdf/266390WP0E1Gov1gentina1Final1Report.pdf>.

11. The e-government handbook for developing countries. URL: <http://documents.worldbank.org/curated/en/317081468164642250/pdf/320450egovhandbook01public12002111114.pdf>.

12. E-Development: From Excitement to Effectiveness. URL: <http://documents.worldbank.org/curated/en/261151468325237852/pdf/341470edevelopment.pdf>.

13. Government to E-Government to E-society. URL: <http://www.unpan.org/Library/majorpublications/unegovernmentsurvey/publicgovernancesurveyinthenews/tabid/651/mctl/articleview/moduleid/1555/articleid/22305/Government-to-Egovernment-to-Esociety.aspx>.

14. E-government for development. URL: <http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/unpan/unpan037470.pdf>.