

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ВОДНОГО ГОСПОДАРСТВА ТА ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ  
Навчально-науковий економіки та менеджменту  
Кафедра менеджменту та публічного врядування

**Пояснювальна записка  
до кваліфікаційної магістерської роботи**

**на тему «Особливості цифрового розвитку в умовах воєнного стану (на прикладі Рівненської Обласної Військової Адміністрації)»**

**Виконав:** студент 2 курсу,  
групи ПУА-61м  
спеціальності 281 «Публічне  
управління та адміністрування»  
Красномовець Олександр Ігорович  
**Керівник:** Цецик Я.П.  
**Рецензент:** Шлапак О.В.  
Директор департаменту цифрової  
трансформації та суспільних  
комунікацій Рівненської обласної  
державної адміністрації

## Звіт подібності

### метадані

Заголовок

**Красномовець О. І. Магістерська робота.docx**

Автор

**Красномовець Олександр Ігорович**

Науковий керівник / Експерт

**Красномовець Олександр Ігорович**

підрозділ

**National University of Water and Environmental Engineering**

### Тривога

У цьому розділі ви знайдете інформацію щодо текстових спотворень. Ці спотворення в тексті можуть говорити про МОЖЛИВІ маніпуляції в тексті. Спотворення в тексті можуть мати навмисний характер, але частіше характер технічних помилок при конвертації документа та його збереженні, тому ми рекомендуємо вам підходити до аналізу цього модуля відповідально. У разі виникнення запитань, просимо звертатися до нашої служби підтримки.

|                        |  |     |
|------------------------|--|-----|
| Заміна букв            |  | 5   |
| Інтервали              |  | 0   |
| Мікропробіли           |  | 1   |
| Білі знаки             |  | 0   |
| Парафрази (SmartMarks) |  | 119 |

### Обсяг знайдених подібностей

Коефіцієнт подібності визначає, який відсоток тексту по відношенню до загального обсягу тексту було знайдено в різних джерелах. Зверніть увагу, що високі значення коефіцієнта не автоматично означають плагіат. Звіт має аналізувати компетентна / уповноважена особа.

17.22%

17.22%

КП 1

1.62%

1.62%

КЦ

25

Довжина фрази для коефіцієнта подібності 2

20486

Кількість слів

165965

Кількість символів

### Подібності за списком джерел

Нижче наведений список джерел. В цьому списку є джерела із різних баз даних. Колір тексту означає в якому джерелі він був знайдений. Ці джерела і значення Коефіцієнту Подібності не відображають прямого плагіату. Необхідно відкрити кожне джерело і проаналізувати зміст і правильність оформлення джерела.

#### 10 найдовших фраз

Колір тексту

| ПОРЯДКОВИЙ<br>НОМЕР | НАЗВА ТА АДРЕСА ДЖЕРЕЛА URL (НАЗВА БАЗИ)                                                                                    | КІЛЬКІСТЬ ІДЕНТИЧНИХ СЛІВ<br>(ФРАГМЕНТІВ) |        |
|---------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------|--------|
| 1                   | <a href="https://revolution.allbest.ru/law/01437475_0.html">https://revolution.allbest.ru/law/01437475_0.html</a>           | 394                                       | 1.92 % |
| 2                   | <a href="https://revolution.allbest.ru/law/01460551_0.html">https://revolution.allbest.ru/law/01460551_0.html</a>           | 197                                       | 0.96 % |
| 3                   | <a href="https://revolution.allbest.ru/law/01460551_0.html">https://revolution.allbest.ru/law/01460551_0.html</a>           | 188                                       | 0.92 % |
| 4                   | <a href="https://zakon.rada.gov.ua/go/662-2024-%D0%BF">https://zakon.rada.gov.ua/go/662-2024-%D0%BF</a>                     | 148                                       | 0.72 % |
| 5                   | <a href="https://revolution.allbest.ru/law/01437475_0.html">https://revolution.allbest.ru/law/01437475_0.html</a>           | 131                                       | 0.64 % |
| 6                   | <a href="https://zakononline.com.ua/documents/show513268_711916">https://zakononline.com.ua/documents/show513268_711916</a> | 124                                       | 0.61 % |

## ЗМІСТ

|                                                                                                                |    |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| ВСТУП.....                                                                                                     | 3  |
| РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ЦИФРОВОГО РОЗВИТКУ В УМОВАХ<br>ВОЄННОГО СТАНУ .....                                 | 6  |
| 1.1. Поняття та сутність цифрового розвитку .....                                                              | 6  |
| 1.2. Особливості цифрового розвитку в умовах воєнного стану .....                                              | 18 |
| 1.3. Нормативно-правові передумови цифровізації в Україні .....                                                | 33 |
| Висновки до розділу 1.....                                                                                     | 37 |
| РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ЦИФРОВОГО РОЗВИТКУ РІВНЕНСЬКОЇ ОБЛАСНОЇ<br>ВІЙСЬКОВОЇ АДМІНІСТРАЦІЇ.....                       | 40 |
| 2.1 Виклики та проблеми цифрового розвитку в умовах воєнного стану .....                                       | 40 |
| 2.2 Оцінка стану цифровізації Рівненської обласної військової адміністрації ...                                | 47 |
| 2.3 Дії, заходи та нормативно-правове підґрунтя щодо особливості цифровізації<br>в умовах воєнного стану ..... | 52 |
| Висновки до розділу 2.....                                                                                     | 57 |
| РОЗДІЛ 3 РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ЦИФРОВОГО РОЗВИТКУ В УМОВАХ<br>ВОЄННОГО СТАНУ .....                                 | 60 |
| 3.1. Приклади успішної цифрової трансформації в ОВА.....                                                       | 60 |
| 3.2. Впровадження сучасних інформаційних технологій у Рівненській ОВА ....                                     | 65 |
| 3.3. Пропозиція стратегічних ініціатив для цифрової трансформації .....                                        | 80 |
| Висновки до розділу 3.....                                                                                     | 86 |
| ВИСНОВКИ.....                                                                                                  | 88 |
| СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ .....                                                                               | 91 |

## ВСТУП

**Актуальність теми.** В час технічного прогрес та розвитку культури, посилення цифровізації, безсумнівно, являє собою конкурентну перевагу практично у всіх сферах людської діяльності, як на індивідуальному, так і на колективному рівні. Завдяки численним визнаним корисним впливам, цифрова трансформація, серед іншого, є ключовим фактором еволюції сучасної економіки та суспільства. Однак розуміння багатогранних ефектів залучення технологічних інструментів у кризових умовах потребує більш глибокого підходу. Таким чином, через призму воєнного досвіду України, цей розділ має на меті розглянути важливі аспекти, пов'язані з перетином конфлікту, цифровізації та економічного розвитку.

Досліджуючи перспективу останніх десятиліть, аналіз наявних доказів відображає беззаперечні зусилля України в напрямку цифровізації, що втілилися у варті уваги результати, які демонструють, серед іншого, переваги технологічного прогресу в умовах ситуацій, що характеризуються ризиком та невизначеністю. В умовах війни використання цифрових ресурсів виявилось одним із ключових засобів зменшення кризових наслідків на багатьох рівнях. Однак зміна парадигми в динаміці через використання технологій також принесла нові виклики, підкресливши нагальну потребу держав адаптувати свої національні стратегії до цифрової епохи.

Досліджуються та пропонуються можливі напрями політики та стратегії підтримки цифрової трансформації України.

В умовах воєнного стану цифровізація в Україні набуває особливого значення, адже забезпечує швидкість, точність та безперерійність обміну інформацією між органами влади, громадянами та іншими зацікавленими сторонами. Рівненська Обласна Військова Адміністрація (ОВА) є одним із ключових суб'єктів, що реалізує державну політику в регіоні, і її здатність адаптуватися до викликів воєнного стану через цифрові рішення є критично важливою для ефективного управління.

У періоди воєнного стану цифровий розвиток набуває стратегічного значення для забезпечення національної безпеки, підтримки функціонування державних установ і забезпечення стабільності життєво-важливих процесів у суспільстві. Розробка та впровадження ефективних стратегій цифровізації дозволяють адаптуватися до нових умов та мінімізувати негативні наслідки.

**Мета дослідження:** аналіз особливостей цифрового розвитку Рівненської ОВА в умовах воєнного стану та розробка рекомендацій для його вдосконалення.

**Завдання дослідження:**

- вивчити теоретичні основи цифрового розвитку та його значення в умовах воєнного стану;
- проаналізувати нормативно-правову базу, яка регулює цифровізацію в Україні;
- оцінити стан цифрового розвитку Рівненської ОВА;
- визначити основні виклики та перспективи цифрової трансформації;
- розробити рекомендації для удосконалення цифрових процесів у військових адміністраціях.

**Об'єкт дослідження:** є цифровий розвиток органів державної влади в умовах воєнного стану.

**Предмет дослідження:** особливості цифровізації в діяльності Рівненської ОВА.

**Теоретична основа:** здійснено ряд досліджень розвитку цифрової економіки для України в працях Загарій В. К., Ковальчук Т. Г., Синільник В. В., Шостак Л., Більо І., Микитюк Є., Пищуліна О., Устенка М., Руських А., Наумика А., Мунька А., Криштановича, М., Сторожева, Р., Малишева, К., Хохби О., Трещова М., Халімона Т. Аванесова Н., Колодяжна Т.

**Інформаційну базу дослідження складають:** нормативно-правові акти центральних органів влади, що безпосередньо регулюють питання цифровізації. Особливої уваги надано документальній базі на сайті Міністерства Цифрової Трансформації України та Постановам Кабінету Міністрів України, що

регулюють сферу оглянутих в роботі питань. Аналіз вищесказаного створив умови щодо цілісного дослідження питання реалізації цифровізації як державної стратегії в Україні в умовах воєнного стану.

**Структура роботи.** Робота складається із вступу, трьох розділів та висновків до них, загального висновку та списку використаної в роботі літератури.

**Методи дослідження:**

- теоретичний аналіз наукових джерел і нормативно-правової бази;
- емпіричний аналіз діяльності Рівненської ОВА;
- порівняння та узагальнення досвіду цифрової трансформації інших регіонів;
- інтерв'ю з експертами та представниками ОВА.

**Наукова новизна:** полягає у визначенні ключових особливостей цифрового розвитку в умовах воєнного стану на прикладі конкретного регіону.

**Практичне значення** роботи полягає у розробці рекомендацій, які можуть бути використані Рівненською ОВА та іншими військовими адміністраціями для підвищення ефективності цифрових процесів.

## РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ЦИФРОВОГО РОЗВИТКУ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

### 1.1. Поняття та сутність цифрового розвитку

Цифровий розвиток в умовах воєнного стану набуває особливої значущості, оскільки забезпечує безперебійність функціонування державних органів, комунікацію між владою та громадянами, а також підвищує стійкість суспільства до зовнішніх викликів. У таких умовах проявляються унікальні риси цифровізації, що зумовлені специфікою кризових ситуацій.

Цифровий розвиток є комплексним процесом, спрямованим на впровадження сучасних інформаційних технологій у всі сфери суспільного життя та управління. У науковій літературі цифровий розвиток часто розглядають як частину більш широкої концепції цифрової трансформації, яка включає зміни в управлінських, економічних, соціальних і технічних аспектах діяльності організацій та держав.

Сутність цифрового розвитку полягає у створенні умов для ефективного використання цифрових інструментів, таких як електронні сервіси, системи управління даними, хмарні обчислення, а також автоматизація процесів. Особливе значення має цифровізація у сфері державного управління, де вона дозволяє забезпечити:

- спрощення адміністративних процедур для громадян та бізнесу;
- прозорість та підзвітність органів влади;
- швидке реагування на суспільні виклики, зокрема в умовах воєнного стану.

Науковці виділяють три основні складові цифрового розвитку [1; 2]:

1. **Технологічна** — впровадження сучасних цифрових технологій, які забезпечують обробку, збереження та передачу інформації. Сюди належать інтернет речей, штучний інтелект, великі дані, блокчейн та інші інновації.

2. **Організаційна** - адаптація внутрішніх процесів організацій до нових умов, створених цифровими технологіями. Це включає перебудову бізнес-моделей, підвищення кваліфікації працівників та інтеграцію цифрових інструментів у повсякденну діяльність.

3. **Соціальна** - розвиток цифрової культури в суспільстві, забезпечення доступності цифрових технологій для всіх верств населення, зменшення цифрової нерівності та підвищення рівня цифрової грамотності.

Таким чином, цифровий розвиток є ключовим елементом модернізації державного управління та суспільного життя, що особливо актуально в умовах глобальних викликів і кризових ситуацій, таких як воєнний стан. Його ефективна реалізація сприяє підвищенню конкурентоспроможності країни, прозорості влади та якості життя громадян.

Досвід цифровізації у світі демонструє, що успішність реалізації цифрових перетворень залежить від таких ключових факторів, як наявність національних стратегій, розвиток цифрової інфраструктури та інтеграція ІКТ у державне управління. Прикладом є країни Скандинавії, які впровадили цифрові рішення в усіх сферах, включаючи освіту, медицину та державні послуги, що забезпечило високий рівень довіри громадян до інновацій.

Інші приклади включають Естонію, де створено комплексну цифрову екосистему e-Estonia, що включає цифровий ідентифікатор, електронне голосування та онлайн-реєстрацію бізнесу [3].

В Україні цифровізація активно розвивається з ухваленням стратегій, таких як «Цифрова трансформація України» [4]. Важливими досягненнями є запуск мобільного додатка «Дія», створення онлайн-сервісу державних послуг та автоматизація численних державних послуг. Розвиток цифровізації підтримується законодавчою базою, яка сприяє інтеграції технологій у державне управління.

На регіональному рівні цифрові ініціативи впроваджуються у форматі локальних проєктів, таких як "Розумне місто", впровадження електронних

систем для управління комунальними послугами та інтеграція GIS-систем для управління територіями [5].

Розглядаючи національну ситуацію, розпочнемо з того, що процеси цифровізації в Україні почались у 2018 році. Наразі нашій державі вже вдалось досягти суттєвих успіхів у діджиталізації економічних процесів.

Навіть події після 24 лютого 2022 року не стали на заваді прогресу. В країні створилися передумови для подальшого поглиблення процесів діджиталізації, адже бізнес змушений впроваджувати інновації максимально швидко [6].

До 2022 року Україна стала на амбітний шлях цифрової трансформації, підкріплений стратегічними ініціативами уряду [7]. Комплексні плани мали на меті переглянути технологічний ландшафт України, зосередившись на цифровізації державних послуг, посиленні цифрової інфраструктури та популяризації цифрової грамотності серед населення.

Центральним питанням стало впровадження послуг електронного урядування, покликаних сприяти прозорості, зменшенню бюрократичної тяганини та зробити державні послуги доступними для громадян. Надавалися пріоритет заходам кібербезпеки для захисту цифрових активів і конфіденційності користувачів, визнаючи критично важливу роль безпеки в побудові цифрової економіки. Інвестиції також були спрямовані в інноваційні центри та IT-освіту, створюючи клімат, сприятливий для технологічного прогресу та цифрового підприємництва. Завдяки цим наполегливим зусиллям Україна прагнула прискорити свою цифрову трансформацію, прагнучи прискорити економічне зростання, покращити добробут суспільства та позиціонувати себе як конкурентоспроможного гравця у глобальній цифровій економіці [1].

Країна стала домом для тисяч IT-компаній, з кожним роком з'являються численні технологічні стартапи. Стартапи часто характеризувалися інноваційним підходом, спрямованим на вирішення як місцевих, так і глобальних проблем, що привернуло міжнародну увагу та інвестиції. У

передвоєнний період українські розробники та підприємці зробили свій внесок у глобальні технологічні інновації, а кілька компаній, заснованих Україною, здобули міжнародну популярність [1; 2].

Уряд, розуміючи та усвідомлюючи потенціал цифрової економіки, також почав інвестувати в розумну інфраструктуру. Були запуснені ініціативи, спрямовані на цифровізацію традиційних галузей, спрямованих на інтеграцію передових технологій, таких як блокчейн, штучний інтелект та IoT, у такі сектори, як сільське господарство, виробництво та державні послуги. Ці зусилля були спрямовані не лише на модернізацію основних інфраструктур країни, але й на сприяння прозорості, ефективності та економічному розвитку.

Крім того, пріоритетом стали освітні реформи в технологічному секторі з сильним акцентом на освіту STEM, від початкової до вищої освіти та за її межами. У країні спостерігався сплеск програм цифрової грамотності, навчальних таборів з кодування та партнерства між освітніми установами та технологічними компаніями, що готує кваліфіковану робочу силу, готову зробити свій внесок у цифрову економіку [8].

Також було впроваджено кілька політик цифрової трансформації, а уряд зробив кроки в напрямку електронного урядування [9]. Ці ініціативи включали цифрові паспорти, електронні петиції та державні онлайн-послуги, які спрощували бюрократичні процеси, зменшували корупцію та робили державні послуги доступнішими для громадян.

За словами представників Національної ради з відновлення України [10], до початку широкомасштабної агресії Україна займала чільне місце серед європейських країн у просуванні сфери відкритих даних, посівши шосте місце в Європейському рейтингу зрілості відкритих даних 2021 року. Щомісяця близько 7 мільйонів українців взаємодіяли з послугами, побудованими на відкритих даних. Фактично внесок відкритих даних у ВВП коливався між 0,8% та 1,3%.

Незважаючи на наявні докази, можна легко виділити перспективу наукових досліджень зусиль щодо цифрової трансформації в Україні до війни, з

метою економічного зростання та розвитку. Конкретний контекст довоєнних ініціатив із цифровізації в Україні можна вважати певною мірою вузько дослідженим у науково-дослідницькому світі. У зв'язку з цим розширений пошук у базі даних Web of Science Core Collection, заснований на булевому пошуковому запиті  $TS = (\text{«цифрова трансформація» АБО «цифровізація»}) TA TS = (\text{«економічне зростання та розвиток» АБО «економічний розвиток»}) та TS = (\text{«Україна»})$ , який повертає лише 39 наукових публікацій, проіндексованих до початку 2022 року, часу початку війни, можна розглядати як попередню точку відліку [1].

Розширення сфери пошуку в наукових дослідженнях до 2022 року окреслює сучасний стан, що відображає динамічний і складний ландшафт, де цифрова трансформація є центральною частиною національних стратегій розвитку в Україні [1; 9; 10]. Цей перехід є всеосяжним і впливає на економічні структури, безпеку та взаємодію суспільства на всіх рівнях. Хоча цей шлях характеризується викликами, що вимагають адаптивної політики та проактивних заходів, загальні настрої – це обережний оптимізм, який визнає цифрову трансформацію як засіб сталого зростання та глобальної конкурентоспроможності в українському контексті.

У дослідженні Халімон позиціонує цифрову трансформацію не просто як оперативну стратегію, а як національний імператив [11]. Цифрова економіка була представлена як динамічна екосистема, рушійною силою якої є інновації та активне впровадження інформаційних і комунікаційних технологій у всіх секторах. Розглядається, що інтеграція цифрової економіки з традиційними економічними моделями розмиває межі, створюючи парадигму, в якій цифрові системи та інтернет-рішення стають нормою. Ця інтеграція сприяє формуванню гіперконкурентного середовища, що вимагає швидкої адаптації та прийняття нових бізнес-моделей [1; 11].

Дослідження [12] розширює дискурс до системних наслідків цифрової трансформації. Вона більше не обмежується технологічною сферою, а є критичним фактором соціально-економічної еволюції на мікро-, мезо- та

макрорівнях. У дослідженні наголошується, що цифрова трансформація, яка колись була пріоритетом для лідерів інновацій, сьогодні є масовим явищем, необхідним для регіонального та національного успіху. Поява сервісних інтеграторів виділяється як значуща тенденція, що закладає основи зсуву економічних структур і бізнес-стратегій.

Також було представлено нюансований елемент цифрової економіки в Україні, де цифрові платформи революціонізують способи обміну товарами та послугами [13]. У документі наголошується, що це не позбавлено проблем, оскільки моделі орієнтуються в складнощах віртуальної реальності та цифрових взаємодій, вимагаючи переоцінки традиційних економічних теорій та практик.

В роботі [14] вносять критичний погляд у дискурс, досліджуючи наслідки цифрової трансформації для національної економічної безпеки. Цифрова економіка, пропонуючи можливості для зростання, також створює такі виклики, як цифрова нерівність, зміни в динаміці ринку праці, проблеми безпеки даних та потенційне промислове шпигунство. Документ закликає до збалансованого підходу, визнаючи необхідність механізмів для пом'якшення негативного впливу цифрової трансформації на економічну стабільність.

Аналізуючи ландшафт цифрових технологій в Україні порівняно з глобальним контекстом [15] підкреслили прогрес у доступності інтернету серед населення України, а також висвітлили якісні відмінності в процесах цифровізації між Україною та більш розвиненими країнами [1; 15]. Незважаючи на свій прогрес, Україна стикається з цифровим розривом, який вимагає стратегічних заходів для зміцнення її цифрової економіки та приведення у відповідність до світових стандартів.

Раніше обговорювана траєкторія до цифрового майбутнього України, що ґрунтувалася як на безпосередніх спостереженнях, так і на наукових дослідженнях, зіткнулася з серйозним відступом, оскільки геополітична напруженість переросла в конфлікт. Війна підірвала національну економіку, інфраструктуру та соціальну структуру, передбачувано вплинувши на технологічний сектор, який колись був готовий до значного зростання та

глобальної інтеграції. Подальший період вимагав від України подолання різноманітних викликів та пошуку нових шляхів для відродження та підтримки свого цифрового прогресу.

Цифровий ландшафт в Україні зазнав трансформаційного шляху, особливо в останнє десятиліття, зі значним сплеском появи цифрового бізнесу. Ця еволюція підкреслює ключову зміну в економічній парадигмі країни, ілюструючи зростаючий вплив цифровізації на формування комерційної передової позиції країни. Впровадження цифрового бізнесу не лише диверсифікувало промисловий гобелен України, але й підвищило її статус нового центру інновацій та цифрового підприємництва у Східній Європі. Крім того, поява цифрового бізнесу та його внесок в економічний ландшафт України є багатогранною темою, яка охоплює численні аспекти цифрової економіки.

До 2014 року в Україні спостерігався сплеск цифрової трансформації завдяки різним факторам, таким як збільшення проникнення мобільного та інтернету, молоде та технічно підковане населення, а також урядові ініціативи, що сприяють цифровізації. Цей процес призвів до появи численних цифрових бізнесів у різних секторах, які продемонстрували потенціал для подальшого розвитку.

Безсумнівно, ІТ-сектор України став значною складовою її економіки, зі значним збільшенням кількості компаній з розробки програмного забезпечення, багато з яких обслуговують закордонних клієнтів. Зростання цього сектора в цілому пояснюється висококваліфікованою робочою силою, конкурентними витратами та вигідним географічним розташуванням.

Як і в інших країнах світу, цифрова економіка в Україні значно зазнала поштовху завдяки зростанню електронної комерції. Такі фактори, як удосконалення цифрових платіжних систем, підвищення довіри до онлайн-покупок і поштовх глобальної пандемії до онлайн-послуг, підживили цей сектор.

Як і очікувалося, у 2022 році, коли почалася війна, сектор електронної комерції в Україні пережив спад (див. рис. 1.1) [1; 16], що підкреслює

відхилення від глобальної тенденції стійкого зростання. Таке зниження було викликано збігом факторів, які порушили роботу ринку онлайн-рітейлу в країні. Економічна нестабільність, що посилюється коливаннями валютних курсів та інфляцією, значно підірвала купівельну спроможність споживачів, що ускладнило фізичним особам взаємодію з несуттєвими онлайн-покупками.

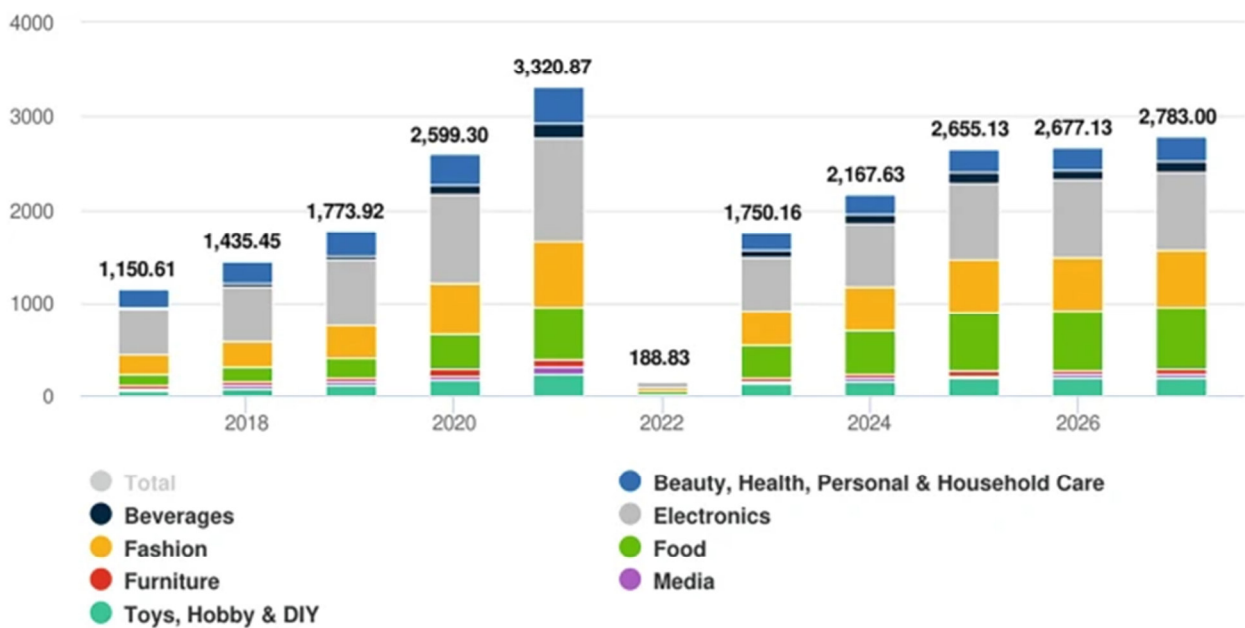


Рис 1.1 Електронна комерція – динаміка доходів в Україні [16]

Крім того, логістичні проблеми, включаючи порушення ланцюжків поставок і збільшення витрат на доставку, перешкоджали ефективній роботі платформ електронної комерції. Проблеми кібербезпеки також відіграли вирішальну роль, оскільки хвиля шахрайства з цифровими платежами та витоків даних підірвала довіру споживачів до онлайн-транзакцій. Цей етап скорочення в електронній комерції України підкреслив чутливість сектору до макроекономічного тиску та критичну потребу в надійній цифровій інфраструктурі та механізмах захисту прав споживачів з метою підвищення стійкості до майбутніх збоїв. Хоча, за даними [16], прогнози вказують на помірне зростання на найближчі роки.

Крім того, в Україні спостерігається бурхливе зростання стартап-сцени зі збільшенням місцевих та міжнародних інвестицій в українські стартапи. Технологічні інкубатори, акселератори та державні програми підтримують

інноваційні цифрові бізнес-ідеї, сприяючи створенню робочих місць та диверсифікації економіки [1; 9; 10].

Країна зайняла помітну позицію на світовому цифровому ринку, експортуючи різноманітні цифрові послуги, такі як ІТ-аутсорсинг та фріланс, які значно збільшили її валовий внутрішній продукт. Водночас український уряд запустив низку ініціатив для підтримки цифрового бізнесу, таких як спрощені податкові режими, проекти електронного урядування та розвиток цифрової інфраструктури, створюючи сприятливе середовище для процвітання цифрового бізнесу [10].

Незважаючи на зростання, цифрові компанії стикаються з проблемами, включаючи загрози кібербезпеці, регуляторні перешкоди та потребу в більш комплексному навчанні цифровим навичкам. Вирішення цих проблем є життєво-важливим для сталого зростання.

Розвиток цифрового бізнесу позитивно вплинув на економіку України, сприяючи її ВВП, стимулюючи інновації та створюючи можливості для працевлаштування. Забігаючи наперед, можна сказати, що постійні інвестиції в цифрову інфраструктуру, освіту та регуляторні реформи мають важливе значення для збереження динаміки та забезпечення інклюзивності та сталості цифрової економіки [1; 10].

Цифровізація як багатогранний процес охоплює кілька ключових сутностей, кожна з яких є основою загальної стратегії. На підставі оглянутого, формується висновок щодо **сутності** цифровізації:

#### 1. Електронне урядування.

Що це: Сукупність технологій і методів, що забезпечують ефективну взаємодію держави, громадян та бізнесу.

Основні елементи:

- Портал державних послуг («Дія»).
- Система електронного документообігу.
- Інструменти зворотного зв'язку громадян з владою.

Чому це важливо: Електронне урядування зменшує витрати часу та коштів, підвищує довіру громадян до влади.

## 2. Цифрова інфраструктура.

Що це: Технологічна основа, яка забезпечує функціонування цифрових сервісів.

Елементи:

- Національні дата-центри.
- Мережі широкосмугового інтернету.
- Системи моніторингу даних і управління хмарними сервісами.

Чому це важливо: Наявність сучасної інфраструктури є необхідною умовою для стабільного функціонування цифрової економіки.

## 3. Цифрова економіка.

Що це: Економічна система, яка базується на впровадженні цифрових технологій у виробництво, торгівлю та фінанси.

Елементи:

- Електронна комерція.
- Платформи фінансових технологій (FinTech).
- Цифровізація промисловості (Industry 4.0).

Переваги: Підвищення продуктивності, доступ до глобальних ринків, розвиток інновацій.

## 4. Цифрова освіта.

Що це: Система навчання, побудована на цифрових інструментах.

Елементи:

- Платформи онлайн-освіти ("Всеукраїнська школа онлайн").
- Цифрові ресурси для навчання (електронні підручники, симулятори).

Чому це важливо: Забезпечує підготовку фахівців для цифрової економіки.

## 5. Цифрова безпека

Що це: Сукупність заходів для захисту інформаційних систем від кібератак.

Елементи:

- Аналітичні центри кібербезпеки.
- Системи багатофакторної аутентифікації.
- Захист державних реєстрів.

Значення: Захист критично важливої інфраструктури від загроз.

Розвиток цифровізації в Україні перебуває на стику кількох важливих напрямків - від створення інфраструктури до залучення громадян до цифрового суспільства. Кожна із зазначених сутностей має як фундаментальне значення для сьогодення, так і потенціал для майбутнього.

Цифровізація є не лише реакцією на потреби часу, а й стратегічним інструментом, здатним змінити Україну в контексті глобальних змін. Її успішна реалізація залежить від ефективної координації, ресурсної підтримки та залучення широких верств населення до процесу цифрової трансформації.

Підсумовуючи, можна сказати, що внесок цифрового бізнесу виходить за рамки прямого економічного впливу, оскільки він також відіграє значну роль у створенні робочих місць, розвитку навичок та інтернаціоналізації ринку України. Цифровий бізнес поліпшив динамізм у традиційній структурі ринку, сприяючи підвищенню конкурентоспроможності та розвитку культури інновацій, тим самим залучаючи іноземні інвестиції та світове визнання. Цей багатогранний вплив має глибокі наслідки для соціально-економічного розвитку України, позиціонуючи її на траєкторії сталого зростання та інтеграції у світову цифрову економіку. Тим не менш, необхідні послідовні зусилля щодо подолання існуючих викликів та використання можливостей для всебічного розвитку.

Таким чином, цифровий розвиток є багатогранним процесом, який поєднує впровадження сучасних технологій, адаптацію організаційних структур та підвищення цифрової культури в суспільстві. Особливої значущості він набуває в умовах воєнного стану, коли виникає необхідність забезпечення стійкості державного управління, прозорості влади та доступності адміністративних послуг.

Основними складовими цифрового розвитку є технологічна, організаційна та соціальна компоненти, які забезпечують комплексний підхід до впровадження цифрових технологій. Ефективна цифровізація дозволяє спростити адміністративні процедури, забезпечити доступність державних послуг та швидко реагувати на суспільні виклики.

Україна демонструє вагомі досягнення у сфері цифровізації, зокрема через запуск ініціатив, як-от "Дія", впровадження електронного урядування та розвиток цифрової економіки. Успіх у цій сфері залежить від інтеграції технологій, створення цифрової інфраструктури та підвищення рівня цифрової грамотності.

Таким чином, цифровий розвиток є ключовим елементом стратегії модернізації країни, спрямованої на забезпечення конкурентоспроможності та сталого розвитку в умовах сучасних глобальних викликів.

## 1.2. Особливості цифрового розвитку в умовах воєнного стану

На тлі війни, що триває в Україні, акцент на цифровізації - ключовому аспекті сучасного врядування та інфраструктури - викликав дискусію: *чи відійшов порядок денний цифровізації на другий план на тлі нагальних вимог, що випливають із конфлікту, чи зусилля були стійкими?*

Загальний консенсус стверджує, що кризи можуть слугувати каталізаторами для прискорення зусиль із цифровізації [1]. Необхідність ефективної комунікації, відстеження ресурсів та систем управління кризовими ситуаціями може посилити прагнення до цифрових рішень. Тому збереження або навіть збільшення зусиль із цифровізації під час кризи можна розглядати як інвестицію в довгострокову стійкість та адаптивність нації.

Війна в Україні поставила безпрецедентні виклики, що спонукало переглянути стратегічні цілі країни. Цифровізація, яка колись вважалася довгостроковою метою, тепер стала критично важливим компонентом реагування на кризу. Цифровізація основних послуг, мереж зв'язку та інформаційних систем стала актуальною для підтримки безперервності в управлінні, забезпечення громадської безпеки та сприяння ефективним механізмам реагування.

Впровадження цифрових технологій, від заходів кібербезпеки до аналітики даних, відіграло важливу роль у підвищенні стійкості країни. Досвід України показав, що цифровізація була не просто трендом, а необхідністю, яку диктують критичні вимоги ситуації.

Під впливом конфлікту цифрова інфраструктура України стала основою механізмів реагування на кризові ситуації. Від стихійних лих до геополітичної напруженості – країна використовує технології для підвищення готовності, координації та зв'язку. Надійні цифрові мережі забезпечили швидке поширення інформації, допомагаючи як владі, так і громадянам бути в курсі подій та приймати своєчасні рішення.

Цифровізація також сприяла інноваційним підходам до гуманітарної допомоги в Україні. Дрони, оснащені передовими технологіями візуалізації, використовувалися для оцінки в режимі реального часу постраждалих від стихійного лиха районів, що сприяло ефективному розподілу ресурсів. Крім того, технологія блокчейн була досліджена для підвищення прозорості та відстежуваності розподілу допомоги, зменшуючи ризик корупції.

Крім того, цифровізація надала громадянам України можливість активно брати участь у зусиллях з реагування на кризові ситуації. Платформи соціальних медіа та мобільні додатки слугували життєво важливими інструментами для поширення інформації, організації волонтерів та сприяння стійкості громади. Ці платформи створили мережеве суспільство, здатне до негайних колективних дій у надзвичайних ситуаціях.

Досвід України у реагуванні на кризи за допомогою цифрових засобів також проклав шлях до посилення міжнародної співпраці. Обмін кращими практиками, технологічним досвідом та спільні зусилля у розробці інноваційних рішень для антикризового менеджменту стають невід'ємними складовими підходу України до вирішення складних викликів.

Однією з ключових переваг цифровізації у реагуванні на кризу є можливість приймати рішення на основі даних [1]. Розширена аналітика та штучний інтелект відіграють вирішальну роль в обробці величезних обсягів даних для виявлення тенденцій, прогнозування потенційних криз та оптимізації розподілу ресурсів. Українська влада дедалі більше покладається на ці технології для вдосконалення процесів прийняття рішень та вдосконалення загальних стратегій врегулювання кризових ситуацій.

Конфлікт в Україні не лише мав надзвичайні гуманітарні наслідки, але й суттєво вплинув на економічний ландшафт країни з далекосяжними наслідками для ініціатив із цифровізації [8; 17; 18]. До початку конфлікту Україна активно впроваджувала цифровізацію як ключовий фактор економічного розвитку [9]. Різноманітні ініціативи, від електронного урядування до технологічних інновацій, були готові вивести країну в цифрову епоху. Однак війна внесла

корективи в ці плани. Поточні проекти з цифровізації зіткнулися з невдачами, оскільки фокус змістився на більш нагальні проблеми, такі як гуманітарна допомога та ремонт інфраструктури. Цифрові ініціативи, спрямовані на підвищення ефективності та конкурентоспроможності, тепер опиняються у владі конфлікту, який загрожує придушити прогрес.

Війна не обійшла стороною процвітаючий ІТ-сектор України та інноваційну екосистему, що розвивається. Стартапи, науково-дослідна та дослідно-конструкторська діяльність, а також іноземні інвестиції зазнали збоїв. Нестабільні умови та невизначене майбутнє призвели до скорочення технологічного та інноваційного простору, що створило проблеми для відродження динамічної, орієнтованої на майбутнє економіки [18; 19].

Більше того, в епоху, коли цифровий зв'язок є невід'ємною частиною економічної діяльності, конфлікт викликав занепокоєння щодо ландшафту кібербезпеки. Активне використання цифрових платформ під час конфліктів призводить до ризику виникнення кіберзагроз. За словами Генерального секретаря ОЕСР, доступність Інтернету та стандарт передачі даних зменшилися з початку війни, що пояснюється як кібератаками, так і фізичними ушкодженнями, завданими цифровій інфраструктурі країни [20]. Терміновість вирішення проблем кібербезпеки стає очевидною в міру того, як країна орієнтується в крихкому балансі між підтримкою цифрових операцій і захистом від потенційних кібератак.

З іншого боку, навіть якщо практика дистанційної роботи та використання хмарних серверів, як на внутрішньому, так і на міжнародному рівнях, дозволяють численним компаніям підтримувати свою діяльність, поточні процеси міграції та військової служби посилюють постійну нестачу ІТ-спеціалістів у країні, аспект, який також висвітлено публікації [20].

Економічні наслідки конфлікту в Україні виходять за її межі, а хвильові наслідки відчуються в усьому світі. Міжнародні торговельно-економічні відносини перебувають у напруженому стані, що вимагає скоординованих зусиль для стабілізації. В міру того, як Україна бореться з наслідками

конфлікту, фокус зміщується на заходи реагування уряду та стратегії економічного відновлення. Міжнародна допомога, співпраця та стійкий підхід до відбудови є критично важливими компонентами у спрямуванні економіки України до більш стабільного та цифрового майбутнього [9; 19].

Вищезгадані приклади ілюструють багатогранний вплив конфлікту на економіку України, що охоплює як традиційні галузі, так і порядок денний цифровізації. Виклики, спричинені війною, вимагають стратегічного планування та міжнародної співпраці для сприяння економічному відновленню та відродженню ініціатив із цифровізації.

Виходячи з цих аспектів [1; 9; 17; 19; 20], можна констатувати, що цифровий прогрес можна розглядати та розглядати окремо з двох ключових взаємопов'язаних точок зору. Подвійна перспектива визнає незаперечні переваги цифровізації як інструменту реагування на кризу, водночас визнаючи, що, залежно від конкретних обставин, вона не завжди може бути пріоритетною на тому ж рівні, що й інші нагальні потреби під час великої кризи. Цей баланс підкреслює складний процес прийняття рішень, з яким стикаються уряди та організації при розподілі ресурсів та визначенні пріоритетів в умовах значних викликів.

У контексті війни в Україні динаміка між пріоритетами реагування на кризу та прагненням до цифровізації розгортається у складній взаємодії, що синтезовано на прикладі принципової діаграми нижче (див. рис. 1.2) [1].

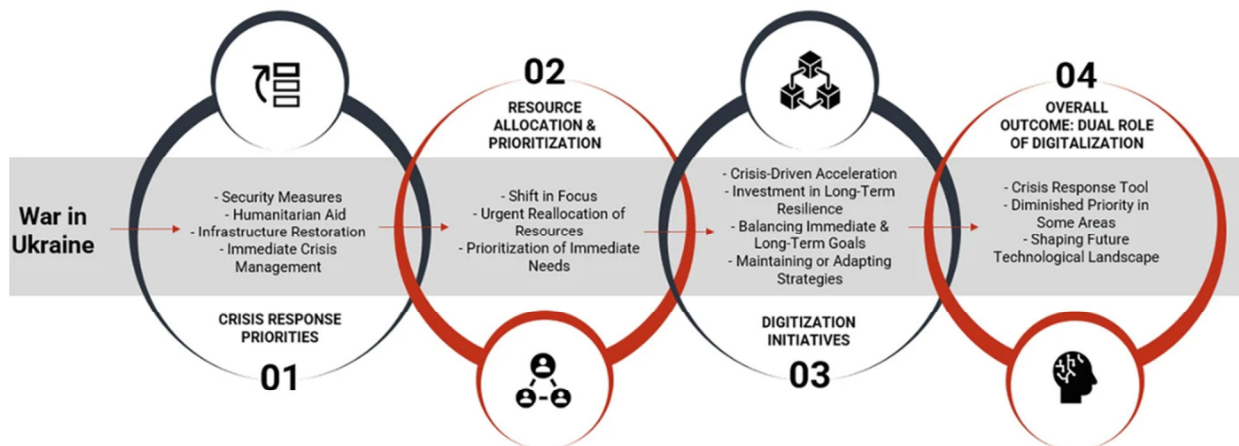


Рис. 1.2 Динаміка між пріоритетами реагування на кризовий стан та прагненням до цифровізації

Ці пріоритети включають заходи безпеки, гуманітарну допомогу, відновлення інфраструктури та загальне управління поточною кризою, що представляє перший рівень діаграми.

Наступний шар заглиблюється в критичний момент розподілу ресурсів і визначення пріоритетів, викликаний вимогами війни. Оскільки акцент змістився на вирішення нагальних потреб, виникла потреба у перерозподілі ресурсів, з акцентом на пріоритетність нагальних проблем, спричинених конфліктом. Це призвело до помітного зміщення уваги, коштів та людських ресурсів у бік заходів безпеки, гуманітарної допомоги та швидкого відновлення інфраструктури.

Водночас слід визнати вплив перерозподілу ресурсів на ініціативи з цифровізації. Незважаючи на те, що в деяких секторах може спостерігатися прискорення зусиль з цифровізації, спричинене кризою, важливо визнати потребу в ефективних системах комунікації та управління кризовими ситуаціями. Для інших цифровізація може сприйматися як менш важливий пріоритет на тлі безпосередніх і відчутних загроз війни, дихотомія, про яку йдеться, ілюструється третім рівнем діаграми.

Останній шар підкреслює загальний результат: подвійну роль цифровізації у війні в Україні. З одного боку, цифровізація є важливим інструментом для реагування на кризу, покращення комунікації, відстеження ресурсів та загальної ефективності. З іншого боку, в деяких секторах цифровізація відходить на другий план як менш важливий пріоритет, поступаючись терміновості нагальних потреб [1; 9; 20].

Стабілізація можливостей для задоволення базових потреб громади відкрила фокус на еволюції для напрямків інтересів, серед яких пріоритетним є діджиталізація. Таким чином, початкова тимчасова ситуація діяла лише як застій у процесі, але подальша необхідність призвела в Україні до акценту з точки зору фокусу на цифровізації, визначенні компенсаторних відносин на часовому рівні, порівняно з еволюцією, зафіксованою до війни.

Тонкий взаємозв'язок між пріоритетами реагування на кризу та зусиллями з цифровізації, як показано на принциповій діаграмі, підкреслює складний баланс, яким нації повинні керуватися під час конфліктів. Кінцевий вплив полягає у формуванні майбутнього технологічного ландшафту під впливом засвоєних уроків та рішень, прийнятих у складний період війни в Україні.

У результаті розуміння останнього контексту щодо цифрового прогресу України, за певних обставин, можна побачити перспективи майбутнього, враховуючи оптимістичні або принаймні постійні умови. У втіленні в реальність вищезазначене твердження також відображає фокус уваги існуючих організаційних організацій та організацій, що приймають рішення, як на національному, так і на міжнародному рівні.

У міру того, як Україна прокладає свій курс у все більш цифрове майбутнє, нація стоїть на перетині інновацій та можливостей. Прийняття цифровізації – це не лише технологічний імператив; Це стратегічне рішення, яке має потенціал для зміни соціально-економічного ландшафту країни. Щоб отримати краще розуміння потенційного сприятливого та технологічно просунутого майбутнього, вивчення короткострокових вигравів, середньострокових стратегій та довгострокових бачень стає обов'язковим. Звичайно, перспективи складні, і намітити успішний план можна вважати надзвичайно складним завданням. Тим не менш, можна виокремити певні фундаментальні аспекти щодо перспектив цифрового майбутнього України.

У короткостроковій перспективі основна увага має бути зосереджена на побудові важливої цифрової інфраструктури, яка закладає основу процвітаючої цифрової економіки. Це включає розширення високошвидкісного доступу до Інтернету в сільській місцевості, посилення заходів кібербезпеки та популяризацію цифрової грамотності. Відповідно до Організації економічного співробітництва та розвитку [20], у міру реконструкції інфраструктури України слід розглянути можливість прокладання оптоволоконних кабелів, щоб розширити можливості підключення для більшої кількості людей, навіть якщо постачальники послуг можуть не працювати негайно, особливо в сільській

місцевості. У зв'язку з цим регулюючий орган [21] може стимулювати провайдерів широкосмугового зв'язку розширювати розгортання оптоволокна в мережах, поступово відмовляючись від технологій xDSL [22].

Крім того, оптимізація послуг з електронного врядування може сприяти прозорості, ефективності та залученню громадян. Інвестуючи в ці фундаментальні аспекти, Україна може швидко закласти основу для більш складних цифрових досягнень.

Виходячи з даних, наданих представниками національної ради з відновлення, очікувані орієнтири для України в середньостроковій перспективі включають цільовий внесок ІТ у розмірі 10% у структуру ВВП країни, що відображає надійну інтеграцію технологій в економічний ландшафт [10].

Стратегічний план спрямований на повне впровадження електронних державних послуг, забезпечення безперебійного та всеосяжного цифрового досвіду для громадськості. Крім того, мета полягає в досягненні повного покриття об'єктів критичної інформаційної інфраструктури, посилюючи заходи національної безпеки. У рамках ширшої цифрової трансформації метою є міграція 30% державних інформаційних ресурсів на хмарні платформи, що підвищить ефективність та доступність. Нарешті, ставиться амбітна мета підключення, яка має на меті забезпечити 95% населення доступом до високошвидкісного Інтернету, сприяючи широкій цифровій інтеграції. Ці показники в сукупності відображають далекоглядне бачення технологічного та цифрового прогресу України до 2025 року [1; 10].

Водночас, у середньостроковій перспективі, слід розглянути стійку цифрову трансформацію в таких ключових секторах, як охорона здоров'я, освіта та сільське господарство. Впровадження розумних технологій, аналітики даних та штучного інтелекту може підвищити продуктивність, ефективність та якість послуг у цих сферах діяльності. Це не тільки забезпечує добробут населення, а й сприяє економічному зростанню. Середньострокова стратегія також має узгоджуватися з більш широкою метою створення стійкого та сталого цифрового суспільства.

Заглядаючи в майбутнє [1], Україна повинна позиціонувати себе як країну з використанням нових технологій, таких як блокчейн, Інтернет речей (IoT) і квантові обчислення. Дослідження та розробки в цих галузях можуть вивести націю на нові рубежі інновацій, відкриваючи двері до безпрецедентних можливостей. Довгострокові стратегії цифровізації повинні включати сильний акцент на освіті та розвитку навичок, щоб підготувати робочу силу до робочих місць майбутнього.

У довгостроковій перспективі зусилля України з цифровізації мають поширюватися і на глобальну співпрацю. Беручи активну участь у міжнародних ініціативах, партнерствах та органах, що встановлюють стандарти, Україна може поділитися своєю експертизою та перейняти найкращі світові практики. Це не лише підвищує глобальне становище країни, але й створює можливості для транскордонних інновацій та обміну знаннями [13; 15].

Шлях до цифровізації – це динамічний і безперервний процес, який вимагає стратегічного бачення, адаптивності та постійних інвестицій. Орієнтуючись у цих ключових напрямках у короткостроковій, середньостроковій та довгостроковій перспективі, Україна може прокласти шлях до сприятливого цифрового майбутнього.

Оскільки Україна вітає еру цифрової трансформації, країна стоїть на порозі трансформаційних можливостей, які потенційно можуть підняти її на позицію глобального лідерства в цифрову епоху [23].

24 лютого 2022 року Росія розпочала найбільшу агресію з часів Другої світової війни. Навіть це не змогло загальмувати цифрову трансформацію в Україні.

Процес цифрової трансформації в Україні розпочався задовго до російського повномасштабного вторгнення. Міністерство цифрової трансформації України було створено у 2019 для реалізації анонсованого президентом проекту «держава у смартфоні». Візія Міністерства – побудувати найзручнішу цифрову державу у світі без бюрократії, абсолютно без паперів та без необхідності відвідувати урядові установи.

Україні вдалося впровадити напрочуд комплексний набір цифрових державних послуг, у якому доступно 70 ключових державних послуг, у ньому бере участь половина дорослого населення, а також є мета цифровізувати всі державні послуги до 2024 року – незважаючи на те, що країна бореться за саме своє існування у війні з Росією [24].

Дане твердження визначає факт, що Україні вдалося впровадити напрочуд комплексний набір цифрових державних послуг та мету цифровізації всіх державних послуг до 2024 року – попри боротьбу за саме її існування. У 2021 році досліджено [25] розвиток цифрових навичок в Україні, що сприяли ефективності цифровізації в умовах воєнного стану в цілях закріплення успішних практик. Як видно зі звіту [18] – Україну демонструє стійкий опір негативного впливу війни на обрані стратегії цифровізації.

Підсумовуючи це, на цьогорічному саміті в Давосі – Україну назвали «цифровим тигром» [26].

У 2019 році було встановлено чотири стратегічні цілі на період до 2024 року [9] для побудови цифрової держави:

- 100% державних послуг надаються онлайн,
- 6 мільйонів українців беруть участь у програмі розвитку цифрових навичок,
- Вона становить 10% частки ВВП країни,
- 95% транспортної інфраструктури та населених пунктів покриті швидкісним інтернетом.

В цілях посилення цифровізації України, було створено нову організаційну структуру уряду, зокрема започатковано нову посаду директора з цифрової трансформації (CDTO), який виконує обов'язки заступника міністра або заступника губернатора. CDTO працює як на національному, так і на регіональному рівнях. Міністр цифрової трансформації також є віце-прем'єр-міністром, і ця посада дає можливість координувати всі процеси цифровізації в нашій країні [9].

Для досягнення всіх чотирьох стратегічних цілей було запущено цифровий державний бренд Дія, в якому розміщується екосистема національних цифрових проєктів:

- мобільний додаток для роботи з цифровими документами [23];
- державний портал державних послуг [27];
- проєкт для розвитку цифрової грамотності [28];
- національний проєкт з розвитку МСБ та експорту [29];
- юридичний та податковий простір для ІТ-компаній [30].

За три роки з моменту створення Міністерства цифрової трансформації цифрові паспорти смартфонів [31] стали повноцінними легальними аналогами звичайних документів, реалізовано цифрове посвідчення водія [32]. Також варто зазначити наступні тенденції: прискорення реєстрацію бізнесу, реалізацію функції цифрового підпису на смартфоні, тощо. Серед цифрових документів у додатку є ID-картка та закордонний паспорт, студентський квиток, посвідчення водія, свідоцтво про реєстрацію транспортного засобу, поліс страхування транспортного засобу, податковий номер, сертифікат мігранта та COVID-сертифікат. Мінцифри працює над розширенням переліку документальних можливостей додатку.

Міністерство цифрової трансформації України продовжує працювати в тому ж напрямку, що й до повномасштабної війни. Однак у зв'язку з війною Міністерство трансформувалося: змінено фокус на сервіси, що корисні до використання в умовах воєнного стану:

- спрощення процедури допомоги армії за використанням застосунку;
- програму фінансової допомоги підприємцям та працівникам з регіонів, де велися бойові дії;
- послуги допомоги переселенцям;
- подання заяви про відшкодування шкоди за пошкоджене майно,
- «Ворог – чат-бот для інформування ЗСУ про переміщення ворожої техніки, військових чи колаборантів [33];

- «Документ для посвідчення особи для тих людей, які вийшли з дому без документів [34];
- пенсійне посвідчення (на даний момент знаходиться на стадії бета-тестування).

Крім того, триває пошук нових рішень для роботи важливих об'єктів, на яких використовується технологія супутникового інтернету. Україна є однією з країн з найбільшою кількістю терміналів Starlink [9], яка налічує близько 20 000 терміналів.

Starlink дає можливість забезпечити [35] об'єктів критичної інфраструктури, включаючи медичну, енергетичну, освітню та бізнес. Крім того, термінали Starlink допомогли відновити зв'язок в Ірпені, Бучі, Бородянці, Чернігові та інших населених пунктах після окупації.

Цифрові технології дозволяють державі бути на зв'язку з українцями, які вимушено покинули країну через війну. Запущено пілотний проект для українців за кордоном [29], де вони можуть отримати допомогу у пошуку роботи, відкритті власного бізнесу або тимчасовому перевезенні бізнесу. Українці можуть отримати допомогу з проживанням та роботою у Польщі, Болгарії, Чехії, Словаччині, Словенії, Литві та Німеччині, а запити для інших країн ЄС готуються індивідуально. Внутрішньо переміщені особи в Україні також можуть отримати консультації. Наприклад, цей віртуальний центр консультував людину, яка шукала можливість виїхати з Маріуполя до Польщі на авто без документів та потребувала допомоги з безкоштовним житлом, оформленням соціальних виплат, пошуком роботи. Серед інших прикладів – багатодітна мати з України в Чехії, яка запитує про місцеві дитячі садки та школи, а також вагітна жінка, яка виїхала з Харкова до Варшави, щоб народити, і запитала про соціальні гарантії. Таких звернень тисячі.

Варто звернути увагу на ситуацію цифровізації й дещо під іншим кутом, а саме: понад 9 мільйонів українців покинули країну з початку війни [36], і переважна більшість переселенців – це жінки, які рятують своїх дітей. Багато з них втратили свої домівки та роботу, а деякі втратили майже все, крім

української ідентичності. Вони ходять на мітинги на підтримку України, допомагають Україні отримувати гуманітарну допомогу, дають коментарі іноземним ЗМІ, воюють на передовій.

При цьому вони прагнуть бути самодостатніми. Тому вони готові до перекваліфікації і початку нового життя. Щоб допомогти їм, Міністерство цифрової трансформації України спільно з Projector Institute запустили фонд [37] для навчання 5 000 переселенок новим професіям у креативних та IT-індустріях. Це будуть десять коротких інтенсивних програм: дизайн інтерфейсів, графічний дизайн, управління проектами, SEO, PPC, моушн-дизайн, наука про дані, аналітика даних, front-end та QA. У першій хвилі було отримано близько 36 000 заявок на навчання [37]. В більшій мірі, це може мати серйозний вплив на цифровізацію в подальшому.

Крім того, Мінцифра підтримало ініціативу, в результаті чого 200 жінок з України отримали стипендію та безкоштовне проживання під час навчання за 2-річною освітньою програмою в естонській школі кодування. Освітня програма розроблена за участю Bolt, Wise, Veriff та Glia, а також засновників Skype та інших IT-компаній [9]. Заявки подали понад 750 жінок. Після навчання вони зможуть повернутися в Україну та розвивати наш IT-сектор.

Це приклад контекстного розвитку цифровізації, що поєднує як очевидні напрямки цифрового удосконалення та національного супротиву так й менш очевидні аспекти, які мають серйозний вплив на картину реалізації політики цифровізації загалом нині та в матимуть серйозний вплив у подальшій перспективі.

Підсумовуючи оглянуте, розбудова цифрової держави в Україні передбачатиме розвиток військових оборонних технологій, революційне спрощення надання державних послуг, створення станцій супутникового інтернету, цифрову трансформацію ключових сфер економіки, впровадження цифрових предметів у освітні програми.

Основні підходи до формування стратегій цифрового розвитку в умовах воєнного стану включають:

- Оцінка ризиків та потреб: аналіз наявних ресурсів і можливостей, а також прогнозування ризиків, пов'язаних із цифровою інфраструктурою та кіберзагрозами.

- Пріоритизація напрямів: визначення ключових сфер для цифровізації, таких як оборона, державне управління, освіта, охорона здоров'я та інші критичні галузі.

- Інтеграція ресурсів: координація дій між державними, приватними та міжнародними партнерами для забезпечення синергії у реалізації стратегій.

Процес реалізації стратегій цифрового розвитку включає:

- Етапи впровадження: розробка дорожніх карт, що містять конкретні кроки, терміни та відповідальних осіб.

- Технічне забезпечення: модернізація інфраструктури, впровадження сучасних технологій і підвищення рівня кіберзахисту.

- Моніторинг і оцінка ефективності: створення системи контролю за виконанням стратегій, аналіз проміжних результатів і коригування планів за необхідності.

Адаптація успішних практик цифровізації, що застосовуються іншими країнами під час кризових ситуацій, є важливою складовою стратегій цифрового розвитку. До ключових аспектів належать:

- Міжнародна співпраця: обмін досвідом із партнерами, залучення міжнародної технічної допомоги та експертів.

- Використання інновацій: впровадження передових технологій, таких як штучний інтелект, блокчейн, платформи для електронного врядування тощо.

- Гнучкість стратегій: розробка адаптивних моделей, які враховують швидкі зміни обставин і нові виклики.

На Рівненщині ведеться робота щодо забезпечення усіх напрямків цифровізації. Зокрема, основний акцент робиться на заклади освіти, бібліотеки, спортивні споруди та заклади охорони здоров'я. Адже незабаром 1 вересня і всі важливі послуги для дітей повинні бути доступними.

Також Рівненщина активно включається в роботу Єдиного державного реєстру адрес (ЄДРА). 69% громад області вже пройшли профільне навчання та 27% - підключені до промислового середовища ЄДРА та готові працювати. Сам реєстр стане єдиною базою адрес в Україні, яка буде використовуватися для надання усіх послуг, де важливе зазначення адреси.

Про це йшлося під час робочої наради щодо покращення показників цифрової трансформації в окремих напрямках діяльності під головуванням заступника голови Рівне ОДА з питань цифрового розвитку, цифрових трансформацій і цифровізації (CDTO) Олександра Терещенка: «Цифрова трансформація залишається незмінним пріоритетом для Рівненської області. Адже цифровізація, особливо в умовах війни, необхідна для надання якісних медичних, освітніх, соціальних, адміністративних та інших публічних послуг. Вона допомагає у забезпеченні доступу до стільникового зв'язку та фіксованого інтернету, а також покращенні рівня кібербезпеки й функціонування критичної інфраструктури загалом», - зазначив Олександр Терещенко [17].

Отже, цифровий розвиток в умовах воєнного стану демонструє свою ключову роль у забезпеченні стійкості державного управління, оперативності прийняття рішень та координації ресурсів. Війна в Україні показала, що цифровізація не лише зберігає свою актуальність під час кризи, але й стає критично важливим інструментом для реагування на виклики.

Цифрові технології, зокрема аналітика даних, платформи управління кризовими ситуаціями та інструменти кібербезпеки, забезпечують швидке розв'язання нагальних питань і оптимізацію роботи ключових інституцій. Використання інновацій, таких як дрони для гуманітарної допомоги, блокчейн для прозорості та онлайн-платформи для взаємодії громадян з владою, є прикладом успішного поєднання технологій із потребами воєнного часу.

Однак війна також спричинила виклики для цифровізації, серед яких значні ризики кіберзагроз, зниження рівня фінансування та нестача кадрів у IT-секторі. Незважаючи на це, Україна продовжує реалізовувати ключові

ініціативи, серед яких розширення доступу до інтернету, запуск платформ для переселенців і вдосконалення електронного урядування.

Таким чином, цифровий розвиток в умовах воєнного стану залишається пріоритетом державної політики, що сприяє підтримці економічної стабільності, посиленню безпеки та забезпеченню якісних послуг для громадян навіть у найскладніших обставинах.

### **1.3. Нормативно-правові передумови цифровізації в Україні**

Цифровізація в Україні базується на низці ключових нормативних актів, таких як Закон України «Про електронну ідентифікацію та електронні довірчі послуги» [38] та Постанова Кабінету Міністрів «Про схвалення Концепції розвитку цифрових компетентностей та затвердження плану заходів з її реалізації» [39]. Основними цілями є створення прозорих умов для надання державних послуг, підвищення ефективності роботи державних органів і розширення доступу громадян до цифрових сервісів.

Згідно [40], розглянемо наступні етапи цифровізації:

#### **1. Визначення концептуальних основ цифрового розвитку**

- Цей етап передбачає формування стратегічного бачення цифровізації як процесу. Включає створення концепцій, стратегій і планів дій на національному та регіональному рівнях.
- Приклади: прийняття стратегій цифрової трансформації, формулювання цілей для різних секторів економіки, визначення ключових показників ефективності.
- Важливими документами є концепції цифрової економіки та суспільства, що окреслюють основні напрями модернізації управління, освіти, охорони здоров'я тощо.

#### **2. Створення інфраструктури для надання електронних послуг**

- Інфраструктурний етап включає розбудову фізичних і цифрових систем, необхідних для надання якісних державних послуг.
- Приклади: розвиток дата-центрів, впровадження національної мережі широкосмугового інтернету, створення порталів і мобільних додатків.
- Особливу увагу приділяють забезпеченню доступності цифрових сервісів для всіх груп населення, зокрема в сільській місцевості.

#### **3. Інтеграція сучасних технологій, таких як блокчейн і штучний інтелект**

- На цьому етапі відбувається впровадження передових технологій для підвищення ефективності управлінських процесів та розширення можливостей цифрових сервісів.

- Блокчейн використовується для створення прозорих реєстрів та автоматизації правочинів, штучний інтелект — для аналізу великих даних і персоналізації послуг.

- Приклади: впровадження е-резидентства, автоматизація перевірок даних у державних реєстрах, оптимізація роботи держустанов.

#### **4. Масштабування успішних проектів на національному рівні**

- Цей етап включає розширення географії успішних локальних ініціатив та інтеграцію їх у єдину національну систему.

- Приклади: портали електронного урядування, національні платформи освіти, стандартизація процедур у сфері охорони здоров'я через цифрові інструменти.

- Метою є створення уніфікованої екосистеми, яка забезпечить зручність і надійність цифрових послуг на всій території країни.

#### **5. Забезпечення безперервного удосконалення та адаптації до нових викликів**

- Регулярна оцінка результатів цифровізації, внесення змін відповідно до нових технологічних можливостей і суспільних потреб.

- Підготовка кадрів, розвиток цифрової грамотності населення та активна комунікація з громадянами для підтримки інклюзивності.

Основні законодавчі акти:

1. **Закон України «Про Національну програму інформатизації»** [41] визначає принципи та механізми реалізації галузевих і регіональних програм цифровізації. У 2023–2024 роках внесено зміни, що запровадили автоматизовану систему обліку та моніторингу виконання цієї програми.

2. **Закон України «Про електронні комунікації»** [42] є ключовим документом, який регулює розвиток телекомунікаційної інфраструктури, забезпечуючи доступність і безпеку цифрових послуг для громадян.

Урядові постанови:

1. Постанова Кабінету Міністрів України щодо впровадження **Єдиної інформаційної системи обліку Національної програми інформатизації** [43] забезпечує прозорість планування і виконання програм цифровізації.

2. Розширення функціональних можливостей платформи "Дія", включаючи запуск нових електронних послуг, таких як податкові сервіси та сервіси соціального забезпечення.

Стратегічні ініціативи:

1. **Стратегія цифрової трансформації України** [44], затверджена Міністерством цифрової трансформації, є основоположним документом для розвитку цифрового суспільства. Її ключові пріоритети включають модернізацію управління, інтеграцію цифрових інновацій та створення єдиного цифрового простору.

Таким чином, нормативно-правова база цифровізації в Україні постійно удосконалюється, що дозволяє створювати сприятливі умови для розвитку інноваційних технологій, забезпечення прозорості та ефективності державного управління, а також покращення доступу громадян до електронних послуг.

Отже, цифровізація в Україні базується на чіткій нормативно-правовій основі, що охоплює всі ключові аспекти процесу: від створення стратегічного бачення до впровадження інноваційних технологій. Законодавство України, зокрема закони "Про Національну програму інформатизації" та "Про електронні комунікації", створює сприятливі умови для розбудови телекомунікаційної інфраструктури, прозорості управління та інтеграції цифрових інструментів у повсякденне життя громадян.

Етапи цифровізації, включно з формуванням стратегій, розбудовою інфраструктури, впровадженням технологій, масштабуванням успішних ініціатив та адаптацією до нових викликів, демонструють системний підхід до реалізації національної програми цифрової трансформації. Впровадження таких платформ, як "Дія", і розвиток сучасних інструментів, таких як блокчейн та штучний інтелект, сприяють підвищенню ефективності надання послуг,

прозорості державного управління та покращенню доступності послуг для населення.

Таким чином, нормативно-правова база цифровізації в Україні забезпечує основу для сталого розвитку цифрового суспільства, сприяє інноваціям і дозволяє країні адаптуватися до глобальних викликів та інтегруватися у світовий цифровий простір.

## Висновки до розділу 1

Цифровий розвиток в умовах воєнного стану є критично важливим для забезпечення стабільності держави, підтримки функціонування основних суспільних та економічних процесів, а також для надання необхідних послуг громадянам. В умовах, коли традиційні механізми управління можуть бути порушені через фізичні руйнування інфраструктури або обмеження ресурсів, цифровізація стає важливим інструментом для забезпечення неперервного функціонування органів державної влади, а також для надання громадянам доступу до послуг, необхідних для їхньої безпеки та життєдіяльності.

Основним завданням цифрового розвитку в умовах воєнного стану є забезпечення кіберзахисту критичної інфраструктури, створення безперервного доступу до цифрових державних сервісів, а також впровадження новітніх технологій, таких як штучний інтелект, блокчейн та мобільні платформи для забезпечення зв'язку між державними органами та громадянами. Важливо, щоб ці технології не лише підтримували безперервну діяльність, але й сприяли оперативному реагуванню на зміни в ситуації та забезпечували безпеку даних у реальному часі. У зв'язку з цим, значення цифровізації в умовах воєнного стану важко переоцінити, оскільки вона дозволяє забезпечити не тільки стійкість і виживання державних структур, а й їх адаптацію до швидко змінюваних умов.

Успішне впровадження цифрових технологій допомагає не лише в умовах кризових ситуацій, але й створює основу для майбутнього сталого розвитку держави. Одним з найбільш успішних прикладів є інтеграція електронних державних послуг через портали, такі як "Дія". Вони дозволяють громадянам отримати доступ до важливих адміністративних послуг, навіть у періоди воєнних дій. Цифровізація також полегшує комунікацію між громадянами та державою, зокрема в умовах переміщення осіб чи тимчасових змін у територіальних умовах, що дозволяє більш ефективно підтримувати суспільну безпеку та надавати необхідну допомогу.

Крім того, цифрові платформи стають важливим інструментом для управління кризовими ситуаціями, такими як планування та моніторинг гуманітарних допомог, відновлення постраждалих територій, координація заходів щодо евакуації та безпеки населення. Платформи та мобільні додатки забезпечують своєчасне інформування населення, що є життєво важливим в умовах воєнного стану. Ці технології дозволяють ефективно організовувати роботу органів державної влади та місцевих адміністрацій, а також підвищують рівень взаємодії між різними відомствами, що є необхідним для успішного вирішення комплексних кризових проблем.

Аналіз поняття та сутності цифрового розвитку в умовах воєнного стану дозволяє зробити висновок, що він є не тільки важливим фактором для модернізації управлінських процесів, але й основою для підвищення якості надання державних послуг. Цифрові інструменти дозволяють знижувати витрати часу та ресурсів на обробку запитів громадян, підвищують ефективність моніторингу, управління та прогнозування різних процесів. Вони дозволяють оперативно реагувати на кризові ситуації, адаптуючи управлінські моделі під реалії воєнного стану. Таким чином, розвиток цифрових технологій стає основою для підвищення ефективності державного управління в умовах криз, оскільки дає можливість автоматизувати рутинні процеси, знижуючи людський фактор та можливі помилки.

Особливості цифровізації в кризових умовах виявляються в посиленому захисті інфраструктури, у впровадженні інноваційних технологій для оперативного реагування на кризові виклики, а також у створенні гнучких моделей управління. Інтеграція таких технологій, як штучний інтелект, блокчейн та аналітичні платформи, дозволяє створити прозорі та безпечні цифрові сервіси, які можуть швидко адаптуватися до змінюваних умов. Це в свою чергу сприяє оптимізації державних процесів і підвищенню ефективності надання послуг, таких як соціальна допомога, медичне обслуговування, інформаційні сервіси та інші важливі функції, необхідні для підтримки життєдіяльності країни.

Впровадження цифрових інструментів у державне управління під час воєнного стану має важливе значення для успішної адаптації до нових умов і для подолання наслідків кризи. Однак це вимагає комплексного підходу та врахування специфіки локальних умов, технологічних можливостей та потреб різних галузей. Це дозволяє створити адаптивну, гнучку та стійку цифрову екосистему, що забезпечує безперервне функціонування ключових інфраструктурних та державних систем. У цьому контексті міжнародний досвід, використання передових технологій та впровадження ефективних стратегій стають важливими факторами для забезпечення успіху цифрового розвитку в умовах воєнного стану.

Таким чином, перший розділ дипломної роботи підкреслює важливість комплексного підходу до цифрового розвитку в кризових ситуаціях, коли забезпечення стійкості держави та суспільства, оперативність у реагуванні на виклики та безпека інфраструктури стають пріоритетними завданнями. Цифровізація забезпечує не лише виживання і стабільність в умовах війни, але й створює умови для подальшого відновлення та розвитку країни після завершення кризового періоду. Ефективна реалізація цифрових стратегій можлива лише за умови злагодженої взаємодії державних органів, бізнесу, громадян та міжнародної спільноти. Це дозволяє створити основу для сталого розвитку, інновацій та інтеграції країни у глобальну цифрову економіку.

## **РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ЦИФРОВОГО РОЗВИТКУ РІВНЕНСЬКОЇ ОБЛАСНОЇ ВІЙСЬКОВОЇ АДМІНІСТРАЦІЇ**

### **2.1 Виклики та проблеми цифрового розвитку в умовах воєнного стану**

В умовах процесів інтеграції України в Європейське співтовариство, активно постає питання щодо функціонування спільних електронних сервісів, задля спрощення надання державних послуг, перевірки валідності, автентичності та дійсності певних документів, реєстраційних дій та надання швидких онлайн-послуг [45, с. 33]. Одним із засобів розвитку може виступати цифровізація державно-управлінської діяльності та надання публічних послуг з використанням сучасних інформаційно-комунікаційних технологій (ІКТ), спираючись на передовий світовий досвід.

Окрім того, цифровізація дозволяє державним (публічним) службовцям більш вдало розпоряджатися обмеженими ресурсами держави, що у період дії правового режиму воєнного стану є чудовим управлінським рішенням, адже скорочення видатків та збільшення надходжень в бюджет країни, дозволяє збільшити фінансування оборонно-промислової галузі. Автоматизація процесів, що пов'язані з наданням публічних послуг, дозволяє зменшити час та витрати, що в свою чергу також позитивно впливає на оптимізацію економічної системи та забезпечення її стабільного функціонування [46].

Не менш цікавим аспектом цифровізації держави в умовах війни є можливість створення інтегрованої системи державних сервісів та реєстрів. Тривають роботи щодо інтеграції Держпродспоживслужби та державної платформи «Дія», що дозволить ефективно та безпечно захищати права споживачів в умовах правового режиму воєнного стану. Війна показала, що ліквідація бюрократичних перепон – це один з найефективніших механізмів належного функціонування держави, адже можливість швидкої та безпечної

взаємодії органів державної влади, місцевого самоврядування та суспільства здатне забезпечити рівний доступ громадян до захисту прав і обов'язків.

Наступним для обов'язкового впровадження є цифровізація комунікації між підрозділами екстрених служб з метою отримання інформації про події на певній території в режимі реального часу за для оперативного реагування на надзвичайні ситуації, ймовірність виникнення яких в умовах агресивного середовища на тепер характеризується як надзвичайно висока.

Зауважимо, що процеси цифровізації насамперед пов'язані із безпекою даних, наприклад, геолокаційних даних щодо місця розташування об'єктів з метою недопущення цільових ракетних ударів з боку країни-агресора у цій війні. Необхідністю, яка потребує особливої уваги у рамках впровадження цифрових технологій в державно-управлінську діяльність воюючої країни та управління великими даними, є підвищення рівня кібербезпеки [47], зокрема від несанкціонованих утручань.

Проаналізувавши вищезазначену інформацію, можна зробити висновок і про ключові переваги цифровізації воюючої держави: скорочення витрат на утримання центрів з надання публічних послуг, швидкість та гнучкість у здійсненні комунікації між державою та суспільством, можливість оптимізації витрати державних коштів та їх доцільне використання, ефективний контроль за законністю наданих послуг, мінімізація корупційної складової, тощо.

Серед недоліків – нестабільність роботи ІКТ, висока вартість впровадження – роблять державу більш вразливою в інформаційному просторі перед ворогом.

На підставі оглянутого, є сенс сформулювати концептуальні рамки подальшого розвитку України як цифрової держави із урахуванням наслідків кризи, пов'язаних із війною (див рис. 2.1).

Невпинний розвиток цифрової економіки України актуалізує створення та використання новітніх інформаційно-комунікаційних інструментів взаємодії влади та суспільства, адже під впливом ви-кликів сьогодення (в тому числі і війни), суспільство вимагає вироблення та становлення нової моделі

комунікації, інформаційної відкритості влади та прозорості державно-управлінської системи.

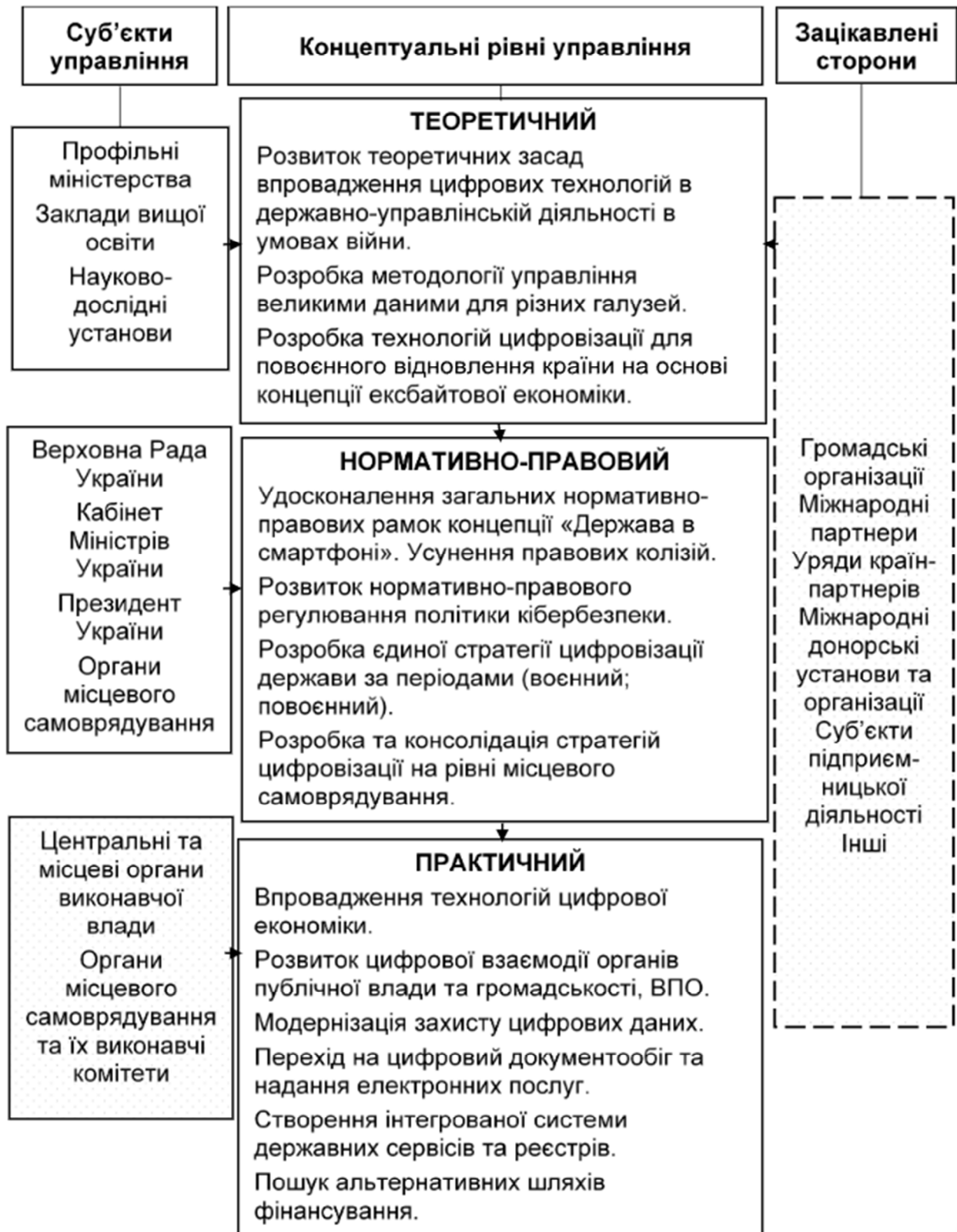


Рис. 2.1 Концептуальні рамки розвитку цифрової держави [46]

Тут варто зазначити про інноваційні способи організації дієвої роботи представників органів державної влади та місцевого самоврядування: «цифрове робоче місце» [48], що дозволяє здійснювати посадові обов'язки в дистанційному форматі; використання «відкритих» даних, що дозволяє збільшити прозорість діяльності органів державної влади, шляхом інформування громадян про певну діяльність; багатоканальні опитування; «розумна аналітика», що дозволяє отримувати релевантні та структуровані дані задля розробки стратегічних планів і проектів розвитку.

Втрата державою монопольно-функціонально-го становища поступово веде до впровадження системи «сервісної держави», що в свою чергу призводить до збільшення можливостей у громадян здійснювати вплив на державно-управлінську систему, використовуючи при цьому демократичні засади взаємодії.

Виклики, які постали перед Україною в умовах війни, вимагають нових векторів цифровізації держави, які відображено в концептуальних рамках. Також зусилля доцільно спрямувати на створення сприятливого середовища для реалізації інноваційних стартапів, розвитку малого і середнього бізнесу, ІТ-сектору та електронних інструментів комунікації [46].

Поряд із позитивними досягненнями щодо впровадження технологій цифровізації українськими містами необхідно звернути увагу й на недоліки, які не дозволяють повноцінно здійснити цифровий прогрес в державному управлінні: відсутність єдиної загальнодержавної концепції цифровізації публічного управління; відсутність стратегій цифрового розвитку на рівні місцевого самоврядування; недостатність фінансування та альтернативних механізмів фінансування проектів; брак висококваліфікованих ІТ фахівців, відтік «мізків» за кордон; відсутність цілісного підходу до формування ІКТ – архітектури, систем безпеки, ідентифікації та відповідності міжнародним стандартам; створення автономних ІКТ – архітектур; нерівний доступ громадян до цифрових технологій та нових можливостей; загрози, пов'язані із війною; низький рівень кібербезпеки на державному та місцевому рівнях.

Прямі втрати матеріальних активів та інфраструктури України через повномасштабне вторгнення оцінюються в майже 140 млрд дол. США (2/3 від довоєнного ВВП) [46]. При цьому у 2022 р. ВВП України скоротився на 30,3%, а інфляція скла-ла 26,6% [49]. Очевидно, що брак коштів для подальшого впровадження цифрових новацій в державному управлінні та місцевому самоврядування стане чи не найголовнішою перепорою та потребує в подальшому розробки альтернативних механізмів фінансування, що можна простежити у відповідному розвитку цифровізації (див рис. 2.1).

Додаткові дослідження процесів цифровізації по окремим галузям та загалом у форматі цифровізації як державної політики – було оглянуто та досліджено в статтях, написаних протягом навчання на магістратурі [50-53].

За весь час загарбницької російської війни проти України бізнес поступово поновлює свою роботу. Український бізнес адаптувався до діяльності в умовах війни. За цей час стати до праці повністю вже вдалося третині українських підприємств, про що свідчать дослідження ЕВА (див. рис. 2.2).

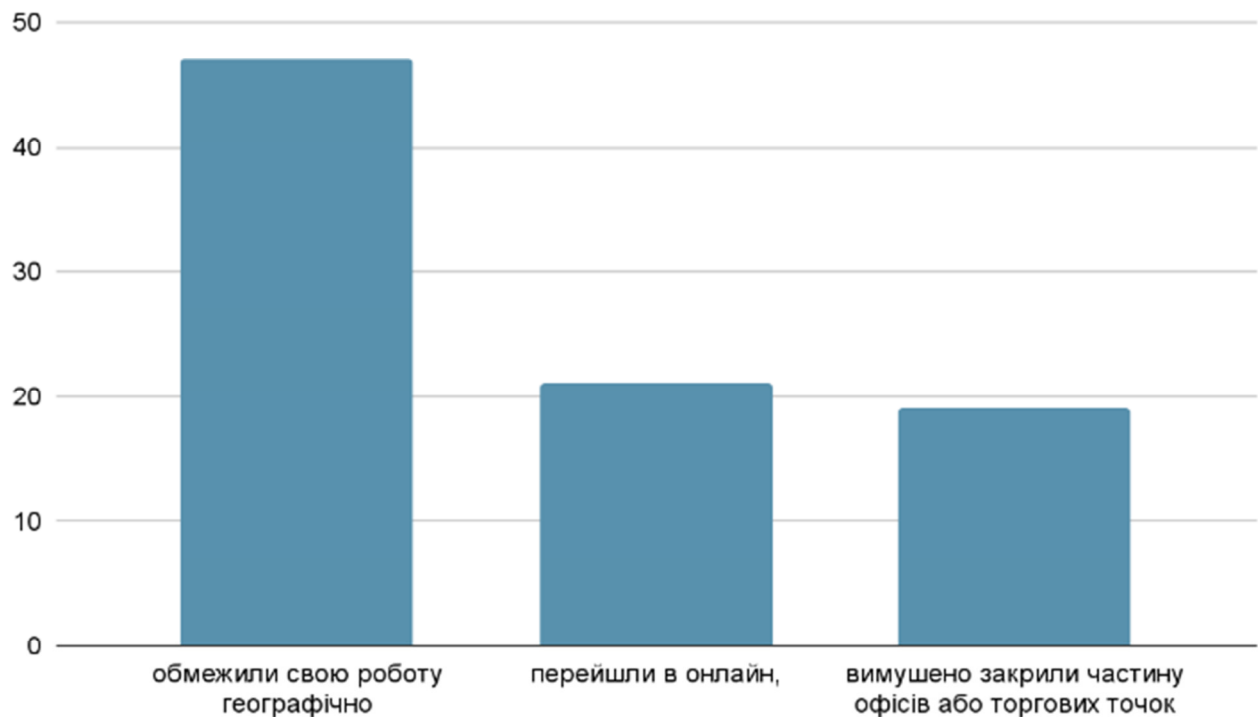


Рис. 2.2 Стан роботи підприємств станом на 08.2022р. [54]

Щоб швидко повернутися до роботи та бути стійким до нових криз, український бізнес має використовувати хмарні технології. Наприклад, для організації дистанційної роботи працівників слід підключити віртуальні робочі столи, а також варто подбати про збереження даних.

Подібні системи дають можливість не тільки організувати працю віддалено, а також забезпечують збереження даних в умовах відсутності електроенергії та зв'язку [54].

Оскільки продовжувати фізичний обмін документами складно, якщо не неможливо, дедалі більше підприємств починають використовувати електронні документи. Для роботи з ними потрібен кваліфікований електронний підпис (КЕП). Сьогодні віддалені пункти реєстрації абонентів акредитованих центрів сертифікації ключів (КНЕДП) продовжують працювати у багатьох містах України, в тому числі віддалено. Відповідно до вищесказаного, бізнес може відновлювати свою роботу і зберігати всі пов'язані з документами процеси на належному рівні [55].

Для спрощення роботи підприємств в умовах війни на порталі «Дія» запустили нову послугу – «Декларацію для бізнесу» яка дає можливість онлайн роботи з корпоративною звітною та організаційною документацією [54].

Як бачимо, аналіз цифрового розвитку України в умовах воєнного стану засвідчив важливість активного впровадження інформаційно-комунікаційних технологій у сферу державного управління. Основними перевагами цифровізації є скорочення витрат на надання державних послуг, підвищення прозорості управлінських процесів, мінімізація корупційної складової та створення умов для більш ефективного управління обмеженими ресурсами.

В умовах війни цифровізація сприяє безпечній і швидкій взаємодії між органами державної влади, місцевим самоврядуванням та громадянами, що особливо важливо для забезпечення захисту прав і виконання обов'язків населення. Однак, зважаючи на виклики сьогодення, зокрема загрози кібербезпеці, нестачу кваліфікованих ІТ-спеціалістів, а також обмежене

фінансування, необхідно створювати альтернативні механізми підтримки цифрових ініціатив.

Крім того, особливу увагу слід приділити розвитку інноваційних рішень, таких як «цифрове робоче місце», хмарні технології та електронні документи, які сприяють відновленню економічної діяльності в умовах війни. Зокрема, запуск нових сервісів на порталі «Дія» є значним кроком до цифровізації як у публічному управлінні, так і в бізнес-середовищі.

У перспективі цифровий розвиток України має бути інтегрований із загальноєвропейськими процесами, забезпечуючи відповідність міжнародним стандартам та адаптацію до глобальних змін.

## 2.2 Оцінка стану цифровізації Рівненської обласної військової адміністрації

На підставі проходження практики – було сформовано аналітичні відомості щодо стану цифровізації як відображення політики Рівненської обласної військової адміністрації.

Рівненська ОВА активно впроваджує електронні системи для зменшення залежності від паперових документів, що сприяє оперативності прийняття рішень:

- **Платформа документообігу:** система дозволяє обробляти та узгоджувати документи онлайн, мінімізуючи людський фактор.
- **Переваги:** скорочення часу на узгодження рішень на 40-50%, підвищення прозорості процесів, доступність архівів.
- **Виклики:** необхідність захисту даних у контексті кіберзагроз під час війни.

Під час воєнного стану одним із пріоритетів стало створення платформ, що дозволяють в режимі реального часу контролювати гуманітарні вантажі, логістичні операції та інші критичні процеси.

- **Приклад:** система моніторингу розподілу гуманітарної допомоги.
- **Особливості:** інтеграція даних із різних районів області, можливість прогнозування потреб.
- **Недоліки:** обмежений доступ до технологій у віддалених громадах через відсутність стабільного інтернету.

У рамках проходження магістерської практики було вивчено окремі внутрішні процеси Рівненської ОВА щодо цифровізації:

- **Навчання:** регулярно проводяться семінари для співробітників з метою покращення навичок використання електронних систем.
- **Результати:** підвищення ефективності працівників на 25% у порівнянні з аналогічним періодом попереднього року.

Цифровізація в умовах воєнного стану є важливим стратегічним напрямом, що забезпечує ефективність управління, прозорість процесів і швидкість прийняття рішень. Однак, війна створила унікальні умови, які суттєво вплинули на темпи, характер та безпеку цифрової трансформації.

Цифровізація в умовах воєнного часу, перш за все, має бути посилена з точки зору національної та регіональної безпеки, в межах цього – варто оглянути безпекові питання цифровізації.

Кібербезпека в умовах воєнного стану набуває критичного значення. У період війни державні органи стають основними цілями хакерських атак, які можуть призводити до серйозних наслідків — витоку інформації, саботажу важливих рішень чи блокування роботи адміністративних систем.

Зростання ризиків кібератак: за даними Держспецзв'язку України, лише за перші шість місяців 2023 року було зафіксовано понад 500 масованих кібератак на органи державної влади [56].

Рівненська область, як стратегічно важливий регіон, неодноразово зазнавала спроб втручання в роботу інформаційних систем.

Основні вектори атак [56]:

- Злам електронного документообігу для дестабілізації адміністративних процесів.
- Розповсюдження шкідливого програмного забезпечення через електронну пошту.
- Спроби отримання доступу до баз даних із конфіденційною інформацією (наприклад, персональні дані переселенців чи плани гуманітарної допомоги).

Рівненська ОВА активно працює над зміцненням кібербезпеки:

- **Технічні заходи:**
  - Встановлення нових антивірусних програм, спеціалізованих на захисті урядових організацій.
  - Регулярне оновлення програмного забезпечення, щоб уникнути використання хакерами вразливостей старих версій.

- Впровадження шифрування електронних даних для забезпечення їх конфіденційності.

- **Організаційні заходи:**

- Проведення тренінгів для співробітників із протидії фішинговим атакам і безпечного використання цифрових систем.

- Регулярні аудити інформаційної безпеки із залученням експертів.

Варто також зауважити і про перехід Рівненщини на хмарний кіберзахист: вже 19 із 64 громад Рівненщини запровадили сервіс кіберзахисту Cisco Umbrella [57]. Це також зробили усі 4 районні адміністрації та більше половини структурних підрозділів ОДА. Отримати ліцензії на продукт із кіберзахисту громади Рівненщини можуть безкоштовно терміном на 1 рік та без обмеження кількості користувачів.

Також було оглянуто залишкові проблеми:

1. **Недостатнє фінансування.** На тлі воєнних витрат часто бракує коштів на закупівлю сучасного обладнання для посилення кіберзахисту.

2. **Дефіцит кадрів.** Україна відчуває брак спеціалістів із кібербезпеки, які можуть працювати в державному секторі.

3. **Швидка еволюція кіберзагроз.** Хакерські атаки стають дедалі складнішими, і реагувати на них часто доводиться в режимі реального часу.

Військовий стан в Україні поставив нові виклики перед інформаційною та цифровою інфраструктурою. Віддалені регіони, особливо ті, що постраждали від бойових дій чи втратили частину критичної інфраструктури, стикаються з труднощами у забезпеченні доступу до сучасних цифрових послуг.

Оглянуто причини нерівномірного доступу:

1. **Пошкодження інфраструктури:**

- Обстріли енергетичних і телекомунікаційних об'єктів призводять до відключення електроенергії та інтернету.

- Складність відновлення зруйнованої інфраструктури в умовах активних бойових дій.

2. **Недостатній рівень інтернет-покриття:**

- У віддалених сільських районах області доступ до стабільного високошвидкісного інтернету залишається обмеженим.
- Деякі громади покладаються лише на мобільний інтернет, який може бути нестабільним або дорогим.

### **3. Висока вартість обладнання:**

- Через зростання цін на обладнання й технічні послуги громади часто не можуть дозволити собі придбати сучасні технології.

Наслідки для цифрового розвитку:

- **Відсутність єдиної мережі:** окремі райони області залишаються «островами» без доступу до централізованої цифрової платформи.
- **Уповільнення роботи:** неможливість своєчасно обробляти інформацію або інтегруватися в регіональні системи управління.
- **Соціальна нерівність:** мешканці таких районів відчують відставання у доступі до послуг і можливостей цифрової трансформації.

Попри наявність державних ініціатив, на регіональному рівні відсутність узгодженої стратегії цифрового розвитку створює численні проблеми. Оглянемо проблеми, спричинені фрагментацією:

#### **1. Різноманітність підходів:**

- Кожен район області реалізує цифровізацію за власним сценарієм, використовуючи різні платформи та технології.
- Ускладняється інтеграція даних для загального аналізу.

#### **2. Проблеми координації:**

- Відсутність єдиного центру управління цифровими процесами ускладнює прийняття рішень на обласному рівні.

#### **3. Недостатнє фінансування:**

- Різні райони мають нерівний доступ до ресурсів, що обмежує можливість впровадження новітніх технологій.

Наслідки для роботи ОВА

- **Складність інтеграції:** важко створити єдину базу даних для ефективного управління ресурсами області.

- **Дублювання зусиль:** різні райони витрачають ресурси на розробку локальних систем, які могли б бути єдиними.

Отже, аналіз стану цифровізації Рівненської обласної військової адміністрації засвідчив її активну роль у впровадженні електронних систем управління, таких як платформи документообігу та моніторингу гуманітарної допомоги. Основними перевагами цих систем є підвищення оперативності прийняття рішень, прозорості процесів, а також доступності даних для управління.

Попри досягнення, цифровізація стикається з викликами, такими як кіберзагрози, нестача фінансування, обмежений доступ до технологій у віддалених громадах і дефіцит кадрів. Зусилля, спрямовані на підвищення кібербезпеки, включають встановлення новітніх захисних технологій, навчання співробітників і перехід на хмарні рішення, зокрема сервіс Cisco Umbrella.

Суттєвими проблемами залишаються нерівномірний доступ до інтернету, пошкодження інфраструктури та відсутність єдиної стратегії цифрового розвитку в регіоні. Це ускладнює інтеграцію даних, координацію процесів і створює соціальну нерівність серед громад області.

Для подолання викликів необхідно впроваджувати узгоджені стратегії цифровізації, підвищувати рівень кібербезпеки та залучати додаткове фінансування на модернізацію інфраструктури. У перспективі це дозволить ефективніше управляти ресурсами області та забезпечити рівний доступ мешканців до цифрових послуг.

### **2.3 Дії, заходи та нормативно-правове підґрунтя щодо особливості цифровізації в умовах воєнного стану**

В умовах воєнного стану Міністерство цифрової трансформації України та Комітет з питань цифрової трансформації Верховної Ради України, органи виконавчої влади та місцевого самоврядування продовжують удосконалювати, реалізувати та відновлювати цифрові проекти. Особливо важливою подією стало набуття Україною статусу кандидата на членство в ЄС та приєднання до програми «Цифрова Європа», в межах якої Україна зможе подавати заявки на фінансування проектів цифровізації та їхнього масштабування.

Доповнюючи аспекти цифровізації в умовах воєнного стану, оглянуто дослідження [58], що описують розвиток ІТ сектору в Україні, який виконує контракти, експортує власні послуги, забезпечує валютні надходження, також підтримує українську економіку.

Аналізуючи квартальні показники [58] зауважено, що в першому кварталі 2022 року ІТ сектор забезпечив рекордні за всі роки існування квартальні \$2 млрд експорту. На його думку, у майбутньому в Україні необхідно розвивати та підтримувати цифровий план розвитку, який базується на економічних важелях, інвестиціях та розвитку освіти, що тільки зміцнить нашу економіку.

За даними спільного аналітичного звіту Світового банку, уряду України та Європейської комісії від 09 вересня 2022 р. «Швидка оцінка завданої шкоди та потреб на відновлення», вартість безпосередніх пошкоджень в Україні станом на 1 червня у звіті становить 97 млрд дол. США. Україні потрібно 349 млрд дол. США на відновлення та розвиток інфраструктури, виробничого та соціального сектору, що в 1,5 раза перевищує ВВП України у 2021 р. Протягом наступних 36 місяців Україні необхідно близько 105 млрд дол. США для відновлення систем освіти, охорони здоров'я, інфраструктури та підготовки до зими [59].

У червні 2022 р., у Києві відбувся брифінг на тему: «Діджиталізація національної спадщини та цифрові культурні проекти під час війни в Україні», де заступницею міністра культури та інформаційної політики на розгляд

громадянського суспільства були представлені ключові проблемні питання в області збереження культурної спадщини, серед яких особливого значення набуло питання відновлення понад 380 пам'яток архітектури, археології, релігії та історії України. Для цього був створений проект «Culturecrimes», який допомагає зібрати інформацію про об'єкти, які постраждали від дій російської армії, осягнути усю ступінь їхнього пошкодження та задіяти зібрану інформацію правниками.

Крім цього, в межах повноважень Міністерство культури та інформаційної політики створює онлайн-реєстр об'єктів архітектурної та археологічної спадщини, що унеможливить «побудувати корупційні схеми та стоси паперів у сфері хаотичної забудови» [60].

Вже з початку війни, за шість місяців повномасштабного вторгнення російської федерації в Україну, за даними МОМ кількість внутрішньо переміщених осіб (ВПО) знову зростає і становить 6,9 млн осіб [61].

Враховуючи, що Міністерство цифрової трансформації розробило на єдиному порталі нові державні послуги для внутрішньо переміщених осіб. Серед них, послуги про взяття на облік внутрішньо переміщеної особи, отримання виплат для ВПО, пошуки роботи, відкриття власної справи, отримання статусу кандидата на усиновлення, створення сім'ї, народження дитини, підвищення рівня цифрової грамотності через освітні мінісеріали та багато інших.

Варто зазначити і щодо проблемних аспектів цього питання., адже разом з вищенаведеним є й проблемні аспекти реалізації таких нових можливостей в «Дії»: якщо здійснити аналіз численних публікацій в ЗМІ, соцмережах, відгуків користувачів на застосунок «Дія» в AppStore та PlayMarket, можна дійти висновку, що попри однозначно вірну та правильну ідею використання цифрових можливостей та викликів сьогодення залишаються прогалини в законодавстві, та помилки в технологічній сфері. До них віднесемо:

Проблеми, з якими стикаються особи, що станом на 24 лютого 2022 року вже мали статус ВПО:

Аналіз питань з якими стикаються особи, що змінили своє місце проживання в зв'язку зі збройною агресією росії, свідчать про те, що особи які станом на 24.02.2022 року вже мали статус ВПО, вимушені втрачати набагато більш часу на те, щоб отримати право на допомогу від державні в порівнянні з тими, хто такого статусу не мав. Так, вони не мають можливості подати заву на отримання допомоги через додаток Дія та повинні особисто звертатися до уповноважених органів, що по-перше, створює додаткове навантаження на ці органи, та створює черги, по-друге, це не завжди можливо зробити у зручний для таких осіб час та спосіб. В решті решт це призводить до того, що допомогу таки особи отримують пізніше.

Дана проблема стосується не тільки тих хто досі має постійне місце реєстрації на окупованих територіях АР Криму, м. Севастополя, окремих частинах Донецької та Луганської областей.

Ті, хто після 2014 року отримав статус ВПО, а в подальшому зареєструвалися за постійним місцем проживання в інших областях, згідно з законодавством втратили статус ВПО. Але зараз виявляється, що інформація про те, що станом на 24.02.2022 року вони не є ВПО в офіційних базах даних відсутня, оскільки такі особи повинні були самостійно звертатися в орган що видав довідку ВПО з заявою про анулювання статусу ВПО. Звичайно, що мало хто здійснював такі дії, оскільки всі вважали, що під час оформлення постійного місця реєстрації на підконтрольній території відбувається обмін інформацією між державними органами та статус ВПО втрачається автоматично [62].

Проблеми з реєстрацією як ВПО та виплатами:

Станом на липень 2022 року, понад 619 тисяч українців подали заявки через «Дію» на отримання статусу ВПО та грошової допомоги, однак лише 441504 українці отримали довідку ВПО та грошову допомогу від держави [36]. Інші ж особи в умовах воєнного стану залишаються без підтримки держави. Є випадки, коли особи подали заявку ще в перший день відкриття послуги, але

досі не отримали ні статус ВПО, ані виплат. Весь цей час застосунок «Дія» повідомляє, що заявка перебуває «в обробці».

Урядовцям такі проблеми відомі, за словами радниці Мінцифри, затримка відбулася через декілька причин: велику кількість звернень, залучення працівників районних управлінь соціального захисту, які не встигають обробляти звернення заявників, та «низку технічних проблем». Зараз Мінцифри разом із Мінсоцполітики працюють над усуненням недоліків, зокрема над введенням автоматичного призначення статусу ВПО і виплат без залучення соцпрацівників та повідомляють, що виплати та статус все ж таки будуть [63].

У світлі цього можна говорити як про технічні проблеми функціонування системи «Дія», так і занижений рівень цифрової грамотності публічних службовців на місцях, яких долучають до опрацювання електронних заяв на отримання статусу ВПО. І якщо перший згаданий чинник можливо усунути швидко, то другий потребує проведення відповідних освітніх заходів із представниками публічної адміністрації.

Проблеми оскарження ненадання або отримання статусу ВПО лише в застосунку «Дія» без відображення у відповідних реєстрах Мінсоцполітики:

У випадку, якщо приватна особа належним чином реалізувала своє право на отримання статусу ВПО шляхом подання заяви в «Дію» та не набула його то виникає запитання яким чином приватна особа може захистити свої права та законні інтереси. Звертаючись повторно до ЦНАП особа буде зареєстрована як ВПО з моменту такого звернення, тобто фактично особа втрачає право на виплати, пільги, як і треті особи, які прихистили її. Відповідна законодавча база, яка б регулювала питання оскарження бездіяльності публічної адміністрації відсутній, у Положенні про Єдиний державний вебпортал електронних послуг [64] йдеться лише про можливість подавати користувачу – заявнику пропозиції та зауваження, однак не скарги. У випадку, якщо особа вирішить звернутися за судовим захистом у відповідності до положень Конституції, то постає логічна колізія щодо відповідача. Тому існує нагальна

потреба усунути означені прогалини, з метою дотримання принципу верховенства права та юридичної визначеності.

Таким чином, аналіз дій, заходів і нормативно-правового підґрунтя цифровізації в умовах воєнного стану в Україні дозволяє зробити висновок, що навіть в умовах кризи цифрова трансформація залишається важливим стратегічним пріоритетом. Відзначено низку досягнень, зокрема інтеграцію в програму «Цифрова Європа», розвиток цифрових послуг для внутрішньо переміщених осіб, а також збереження культурної спадщини через цифрові інструменти, такі як проект «Culturecrimes».

Однак цифровізація супроводжується численними викликами, серед яких недоліки в законодавстві, технічні проблеми роботи порталу «Дія», низький рівень цифрової грамотності публічних службовців та нерівномірний доступ до цифрових послуг. Зокрема, проблеми з обробкою заявок на статус ВПО та грошову допомогу вказують на необхідність автоматизації процесів та вдосконалення роботи електронних систем.

Також виявлено прогалини в механізмах оскарження рішень та дій публічної адміністрації через електронні портали, що вимагає змін у законодавстві для забезпечення принципу верховенства права.

Для ефективної цифровізації в умовах війни необхідно спрямувати зусилля на удосконалення нормативно-правової бази, технічну модернізацію цифрових платформ, підвищення кваліфікації публічних службовців та інтеграцію цифрових рішень у різні сфери суспільного життя.

## Висновки до розділу 2

Підсумовуючи викладене, можна стверджувати, що цифровізація публічного адміністрування в Україні не спиняє свого розвитку, навіть в умовах воєнного стану. З'являються нові цифрові можливості та інструменти задля поліпшення взаємодії між публічною адміністрацією та приватною особою. Яскравим прикладом є нові інструменти в «Дії», однак поряд із цим, залишаються не усунутими як технологічні, так і правові недоліки, що в значній підривають довіру до електронного урядування та можуть призводити до порушення прав приватних осіб.

Цифровізація є одним із найважливіших елементів модернізації управління в сучасній Україні, особливо в умовах війни, коли оперативність, прозорість і ефективність є критично важливими. Аналіз показав, що завдяки впровадженню інформаційно-комунікаційних технологій вдалося значно оптимізувати процеси державного управління, скоротити витрати, прискорити надання послуг громадянам, а також створити платформу для ефективної взаємодії між державою, місцевим самоврядуванням та суспільством.

На регіональному рівні приклад Рівненської ОВА демонструє переваги цифрових платформ, таких як системи електронного документообігу та моніторинг гуманітарної допомоги. Це дозволяє ефективно управляти ресурсами, прогнозувати потреби та забезпечувати прозорість процесів. Водночас, дослідження виявило низку викликів, серед яких кіберзагрози, недоліки в координації та інтеграції цифрових систем, нестача фінансування та технічних ресурсів, а також нерівномірний доступ до сучасних технологій у віддалених громадах.

Особлива увага в розділі приділена аналізу нормативно-правового регулювання цифровізації, яке, попри значні досягнення, залишається недосконалим. Відсутність чітких механізмів оскарження рішень у цифрових сервісах, таких як портал «Дія», прогалини у захисті прав користувачів та

відсутність узгоджених стратегій розвитку створюють перешкоди для реалізації потенціалу цифрових ініціатив.

Воєнний стан вплинув на темпи цифровізації, водночас стимулюючи створення нових рішень, які відповідають нагальним потребам. Наприклад, проект «Culturecrimes» спрямований на захист культурної спадщини, а нові послуги для внутрішньо переміщених осіб на порталі «Дія» спрощують доступ до соціальних виплат та адміністративних послуг. ІТ-сектор, попри виклики, залишається важливим рушієм економіки, забезпечуючи валютні надходження та розвиток технологій.

Втім, розділ також акцентує на соціальних і технічних проблемах, які вимагають невідкладних рішень. Зокрема, низький рівень цифрової грамотності серед службовців, недостатнє фінансування проєктів, технічні помилки в роботі електронних платформ, а також обмежений доступ до інтернету в сільській місцевості посилюють нерівність і знижують ефективність цифровізації.

На основі проведеного аналізу можна зробити висновок, що для успішної реалізації цифрової трансформації в Україні необхідно:

Зміцнити кібербезпеку через впровадження сучасних технологій захисту даних та навчання службовців.

Створити узгоджену стратегію цифрового розвитку на загальнодержавному та регіональному рівнях.

Забезпечити належне фінансування проєктів цифровізації через залучення інвестицій і міжнародної підтримки.

Підвищити рівень цифрової грамотності серед населення і службовців, особливо на місцевому рівні.

Розвивати інфраструктуру для забезпечення рівного доступу до цифрових технологій навіть у віддалених громадах.

Усунути законодавчі прогалини, які обмежують реалізацію цифрових прав громадян.

Загалом, цифровізація в умовах воєнного стану є не лише інструментом ефективного управління, але й важливим чинником національної безпеки,

соціальної стабільності та економічного відновлення України. Подальше вдосконалення цифрових ініціатив стане ключовим кроком на шляху інтеграції України в європейський простір і забезпечення стійкого розвитку в умовах сучасних викликів.

## **РОЗДІЛ 3 РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ЦИФРОВОГО РОЗВИТКУ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ**

### **3.1. Приклади успішної цифрової трансформації в ОВА**

Перехід до цифрової епохи є одним із пріоритетних завдань для Рівненської ОВА, особливо в умовах воєнного стану, коли необхідно забезпечувати оперативність, прозорість та доступність державних послуг. Одним із ключових напрямів впровадження сучасних інформаційних технологій є модернізація інфраструктури, автоматизація процесів управління та створення нових цифрових платформ, орієнтованих на громадян.

Геоінформаційна система (ГІС) «Аналітичний портал Рівненщини» є цифровим інструментом, створеним з метою збору, обробки, аналізу та візуалізації геопросторової інформації про Рівненщину.

Цей портал поєднує дані різних географічних шарів, таких як карти, зображення супутників, аерофотознімки, а також інші географічні дані, які відображають різні аспекти території.

Аналітичний портал Рівненщини надає користувачам можливість взаємодіяти з цими геопросторовими даними за допомогою різноманітних інструментів, функцій та функціональностей. Він може включати можливості пошуку, навігації, масштабування, шарування даних, проведення аналізу та створення звітів і картографічних візуалізацій.

У вересні 2022 року в рамках співпраці Рівненської обласної військової адміністрації із Проектом USAID ГОБЕРЛА», що впроваджується Агентством США з міжнародного розвитку (USAID) і реалізовується компанією DAI Global LLC (DAI), розпочато роботу щодо створення порталу як реакція на необхідність розробки ефективної інтелектуальної системи підтримки прийняття оптимальних управлінських рішень в умовах обмежених часових рамок залежно від потреб та викликів регіону.

У червні 2023 року було презентовано систему аналітики та підтримки прийняття управлінських рішень «Аналітичний портал Рівненщини»[65].

Станом на кінець 2024 року повноцінно розроблені та готові для використання в роботі 27 дашбордів:

- тваринництво;
- рослинництво;
- інвестиційні пропозиції;
- полігони та місця захоронення відходів;
- форми управління багатоквартирними будинками;
- об'єкти будівництва;
- містобудівна документація;
- заклади загальної середньої освіти;
- заклади дошкільної освіти;
- заклади загальної вищої освіти;
- чисельність внутрішньо переміщених осіб;
- заклади соціального обслуговування;
- заклади охорони здоров'я;
- центри надання адміністративних послуг;
- територія покриття центрів надання адміністративних послуг;
- стільникового зв'язку
- засобів масової інформації;
- транспортної інфраструктури (автостанції);
- промисловий комплекс;
- закладів культури;
- пам'яток культурної спадщини;
- релігійні організації;
- дитячо-юнацькі спортивні школи та спеціалізовані навчальні заклади спортивного профілю;
- молодіжні центри та простори;

- комунальні заклади;
- підвідомчі заклади системи соціального захисту населення;
- доходи та видатки громад.

За отриманими пропозиціями від структурних підрозділів облдержадміністрації опрацьовано та направлено на створення дашбордів за наступними тематиками:

- об'єкти малої приватизації;
- природно заповідного фонду;
- інклюзивно-ресурсні центри;
- мережа архівних установ;
- чисельність дітей-сиріт, дітей, позбавлених батьківського піклування та дітей, які перебувають у складних життєвих обставинах.

Частина з них є у вільному доступі за посиланням яке розміщено на сайті Рівненської ОВА – [66]. Частина – для внутрішнього користування працівниками та керівництвом як обласної державної адміністрації, так і районів та ТГ. Зважаючи на вимоги безпеки, не всі дані будуть доступними для широкого загалу в умовах воєнного стану. Дані порталу будуть постійно оновлюватися та доповнюватися, залежно від потреб та викликів регіону.

Аналітичний портал є важливим інструментом, що сприяє регіональному розвитку, підвищенню доступності та використання геопросторової інформації, ефективному прийняттю рішень та розробці інноваційних проектів у Рівненській області. Тому цільовою аудиторією порталу є управлінці та службовці, які наповнюватимуть систему і користуватимуться інформацією, місцеве самоврядування, бізнес та інвестори, мешканці області, донорські організації.

Оцифрування статистичних даних відіграє на сьогодні важливу роль у прийнятті рішень на різних рівнях: від індивідуальних бізнес-проектів до глобальних стратегічних ініціатив. Цей процес надає можливість здобувати, обробляти та аналізувати великі обсяги інформації, що дає можливість

приймати обґрунтовані рішення на основі актуальних даних, що є критично важливим у швидкозмінному сучасному світі.

Додатково, оцифрування даних сприяє підвищенню прозорості та довіри. Доступність даних в цифровому форматі робить їх більш доступними для громадськості та зацікавлених сторін, що сприяє більшій відкритості у процесах прийняття рішень.

Загалом, це полегшення роботи керівництва не тільки регіону, а й окремої територіальної громади, що супроводжує не тільки прийняттям результативних рішень для громадян, а й відкриває нові горизонти для розвитку та інновацій.

Варто наголосити, що усі вебзастосунки на порталі є інтерактивними та дозволяють активно взаємодіяти з ними кінцевим користувачам шляхом налаштування оформлення, отримання результатів інтерактивних запитів та виконання аналізу.

Територіальним громадам використання Аналітичного порталу Рівненщини дозволить приймати управлінські рішення на основі даних, що сприятимуть відновленню та подальшому економічному зростанню регіону, зокрема через залучення інвестицій та міжнародну підтримку.

Аналітичний портал Рівненщини – платформа, яка містить інформацію про інвестиційну привабливість регіону, його мережі публічних послуг, корисну інформацію для донорів, управлінців та громадян області. Тому важливо зберігати актуальність інформації, що міститься на порталі та всебічно застосовувати його переваги для побудови сталої роботи нашого регіону.

Також варто зазначити, що за період правового режиму воєнного стану, за відсутності субвенції з державного бюджету на розвиток ЦНАП розпочали свою роботу ЦНАП у Локницькій, Боремельській, Мізоцькій, Немовицькій, Вирівській, Олександрійській, Зорянській, Білокриницькій, Варковицькій, Бабинській територіальних громадах, а також Центр підтримки підприємців Дія.Бізнес у місті Рівному [67-69].

Отже, розвиток цифрових процесів у військових адміністраціях є стратегічним завданням, що забезпечує ефективне управління в умовах

воєнного стану. Аналіз існуючих процесів дозволив виокремити ключові напрями вдосконалення, які охоплюють технічну, організаційну та соціальну складові.

У технічній сфері акцент зроблено на модернізацію цифрової інфраструктури, включно зі створенням резервних систем для забезпечення безперебійного доступу до інтернету та державних сервісів. Інтеграція таких технологій, як штучний інтелект, блокчейн та геоінформаційні системи, сприяє підвищенню ефективності управлінських рішень і забезпечує прозорість процесів.

Організаційний аспект передбачає автоматизацію роботи адміністрацій, впровадження електронного документообігу та використання інструментів аналітики даних для підвищення оперативності та якості прийняття рішень.

Соціальний напрям включає навчання персоналу цифровим навичкам і підвищення загальної культури використання інформаційних технологій у державному управлінні. Важливим кроком є розробка та впровадження програм професійної підготовки кадрів, орієнтованих на роботу з сучасними цифровими платформами.

Таким чином, реалізація зазначених напрямів вдосконалення сприятиме посиленню функціональності військових адміністрацій, забезпеченню безперервності їхньої роботи в кризових умовах та підвищенню довіри громадян до органів державного управління.

### **3.2. Впровадження сучасних інформаційних технологій у Рівненській ОВА**

Перехід до цифрової епохи є одним із пріоритетних завдань для Рівненської обласної військової адміністрації, особливо в умовах воєнного стану, коли необхідно забезпечувати оперативність, прозорість та доступність державних послуг. У регіоні функціонує профільний структурний підрозділ з цифрового розвитку - департамент цифрової трансформації та суспільних комунікацій, що дозволяє якісно та оперативно впроваджувати національні програми з цифровізації.

Департаментом розробилася регіональна програма інформатизації на 2024-2026 рр. [70], яка є складовою Національної програми інформатизації та визначає комплекс завдань, програм, проєктів, робіт з інформатизації, спрямованих на розвиток інформаційного суспільства шляхом концентрації та раціонального використання фінансових, матеріально-технічних та інших ресурсів, виробничого і науково-технічного потенціалу держави, координації діяльності державних органів, органів місцевого самоврядування, а також підприємств, установ, організацій незалежно від форми власності та узгоджена з «Державною стратегією регіонального розвитку на 2021 - 2027 роки, затвердженою постановою Кабінету Міністрів України від 05 серпня 2020 року № 695»[84], а також з «Стратегією розвитку Рівненської області на період до 2027 року», схваленою розпорядженням голови обласної державної адміністрації від 28 грудня 2019 року № 1098 [85] та затвердженою рішенням Рівненської обласної ради від 13 березня 2020 року №1618 [86].

Програма націлена на вирішення завдань розвитку державного управління та місцевого самоврядування, інформаційної інфраструктури області з метою економічного розвитку регіону на основі застосування сучасних інформаційно-комунікаційних технологій, засобів цифрової трансформації і комп'ютерних програм, які є найважливішим інструментом створення ринкової економіки,

забезпечення прозорості діяльності органів публічної влади, надання послуг, що впливають на життя суспільства.

Якщо взяти до уваги програму інформатизації за 2021-2023 роки то реалізація завдань здійснювалась за 6 напрямками: організаційне та методичне забезпечення реалізації Програми; розвиток інформаційної інфраструктури області; створення інфраструктури відкритих даних області; цифрові можливості; розвиток технологій е-урядування в органах виконавчої влади та органах місцевого самоврядування; організація захисту інформації та кіберзахисту, з них по рокам:

- 2021 рік: було передбачено виконання 27 завдань (робіт), виконано 19, що становить 70 відсотків від запланованих;
- 2022 рік - 33 завдання (роботи), виконано 16 або 48 відсотків;
- 2023 рік - 28 завдань (робіт), виконано 24 або 86 відсотків.

У час війни виникла потреба у підключенні укриттів до швидкісного інтернету та організації WiFi-доступу в соціальних закладах, зокрема у дитячих садочках, закладах загальної середньої освіти та лікарнях, станом на 01.01.2024 скоординовано підключення 590 закладів. Загалом доступ до інтернету забезпечено для 69% укриттів закладів загальної середньої освіти, 67% дитячих садків та 68% медичних закладів.

Станом на 01 грудня 2024 року на території Рівненської області функціонує 50 ЦНАПів, які успішно надають необхідні послуги громадянам. Крім того, в регіоні утворено 2 територіальних підрозділи та 81 віддалене робоче місце. Загалом, функціонує 133 точки доступу до адміністративних послуг, що забезпечують зручність та доступність для мешканців. Під час воєнного стану на території Рівненської області працюють всі ЦНАП, які продовжують приймати відвідувачів за графіком.

Динаміка кількісних показників надання адміністративних послуг в точках надання адміністративних послуг за період 2022 - 2023 років виглядає наступним чином (див. рис. 3.1).

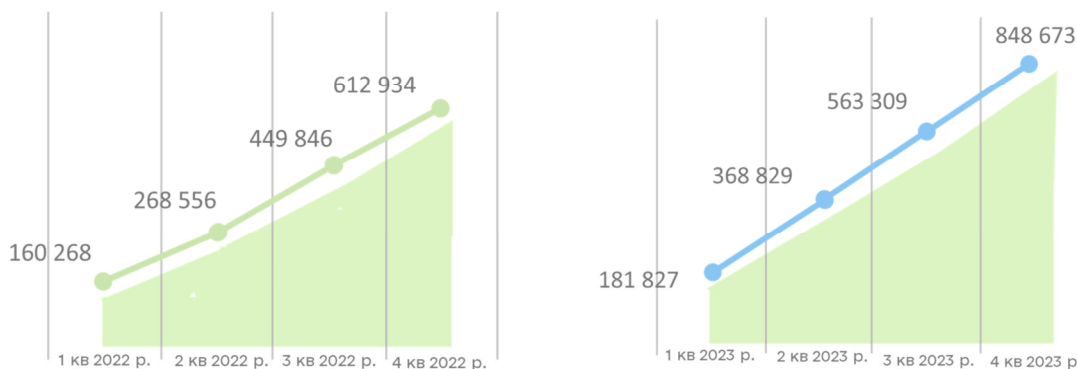


Рис.3.1. Динаміка надання адміністративних послуг за період 2022 - 2023 років

На території області лише 14 ЦНАП мають спецобладнання для надання паспортних послуг та 10 ЦНАП – для видачі водійських посвідчень [71; 72].

У зв'язку з реформою сервісних центрів Міністерства внутрішніх справ України на ЦНАП покладені обов'язки щодо прийняття теоретичного іспиту для отримання права на керування транспортними засобами відповідної категорії. Для запровадження наведеної послуги необхідне додатково спеціальне обладнання та підключення захищеного каналу зв'язку.

Не менш важливим в підвищенні доступності є наявність терміналів для безготівкової оплати послуг, що надають суб'єктам звернення можливість оплатити різноманітні адміністративні послуги безпосередньо на місці в ЦНАП, використовуючи свої банківські картки або мобільні платіжні додатки, що спрощує процес оплати та допомагає зменшити використання готівки, що є більш зручним та безпечним для всіх зацікавлених сторін. Проте, в області лише 25 точок з надання адміністративних послуг обладнані терміналами для безготівкової оплати послуг.

Крім того, лише в 8 ЦНАП функціонує автоматизована система керування чергою. Проте, Рівненською обласною військовою адміністрацією вживаються заходи щодо підключення решти ЦНАП області до електронної черги. Зокрема, відповідно до постанови Кабінету Міністрів України від 3 лютого 2021 року № 72 «Про Національну веб-платформу центрів надання адміністративних послуг» [73], а також Примірного регламенту центру надання

адміністративних послуг, затвердженого постановою Кабінету Міністрів України від 1 серпня 2013 року № 588 [74], Мінцифрою розроблено систему для здійснення попереднього запису суб'єктів звернення на прийом до працівників ЦНАП за допомогою Національної веб-платформи центрів надання адміністративних послуг (далі – Підсистема) та наказ «Про затвердження Порядку функціонування підсистеми здійснення попереднього запису суб'єктів звернення на прийом до працівників центрів надання адміністративних послуг за допомогою Національної веб-платформи центрів надання адміністративних послуг» від 26 липня 2024 року № 116, що зареєстрований в Міністерстві юстиції України від 12 серпня 2024 року за № 1233/42578 (далі – Наказ) [75]. Надання доступу ЦНАП до Підсистеми здійснюється відповідно до пункту 7 Наказу.

Відповідно до цього, департаментом цифрової трансформації та суспільних комунікацій Рівненської облдержадміністрації вживаються відповідні заходи щодо підключення решти ЦНАПів області, з метою реалізації показників Індексу цифрової трансформації регіонів. Безпосередньо у першочерговому пріоритеті є ЦНАПи, які функціонують в територіальних громадах, що представляють інтереси громадян з населенням понад 10 тисяч осіб, надалі буде здійснюватись масштабування у громадах з меншою чисельністю населення.

Не менш важливим завданням цифрової трансформації за напрямком розвитку ЦНАП є обслуговування громадян з використанням різного роду сучасних технічних рішень. Таким прикладом є «Мобільний кейс адміністратора ЦНАП».

«Мобільний кейс адміністратора ЦНАП» — це комплект сучасної портативної техніки, який містить планшет, камеру, сканер та інше технічне оснащення, що дає змогу у форматі віддаленого робочого місця повноцінно приймати документи для отримання адміністративних послуг. Завдяки цьому маломобільні верстви населення та жителі віддалених населених пунктів від

центру надання адміністративних послуг можуть отримувати якісні адмінпослуги просто на місцях, не відвідуючи ЦНАПи.

Правом на отримання адміністративних послуг на віддаленому робочому місці можуть скористатись особи: які досягли 80-річного віку; з інвалідністю 1 групи; які за станом здоров'я не здатні самостійно пересуватись, у т.ч. перебувають в лікарнях; які отримують соціальну послугу догляду вдома, яка надається терцентрами; особи які проживають у віддалених населених пунктах.

«Мобільний кейс» вміщує: бездротовий принтер з додатковими картриджами, ноутбук, павербанк, що дозволяє працювати без зарядного пристрою, концентратор на 7 USB-портів, мобільний WiFi-роутер, камеру, безконтактний зчитувач ID-карток і смартфон.

Станом на сьогодні 15 ЦНАП області мають в наявності «Мобільний кейс», які призначені для обслуговування громадян у віддалених населених пунктах, пенсіонерів, осіб з інвалідністю та інших маломобільних груп населення.

ЦНАП у своїй діяльності на постійній основі вживає відповідних заходів щодо покращення рівня якості надання адміністративних послуг, зокрема для осіб з інвалідністю та інших маломобільних груп населення.

З метою реалізації положень безбар'єрного простору в Україні та відповідності критеріям, повідомляємо, що в ЦНАП це реалізовано наступним чином:

- щодо забезпечення фізичної безбар'єрності - об'єкти фізичного оточення доступні для всіх соціальних груп незалежно від віку, стану здоров'я, інвалідності, майнового стану, статі, місця проживання та інших ознак. Поруч з приміщенням облаштовано сходи з поручнями, наявність місць для паркування, пандус тощо.

- щодо забезпечення інформаційної безбар'єрності - викладено інформацію шрифтом Брайля для людей із порушенням зору або використання жестової мови для людей із вадами слуху. Крім того, функціонує сайт ЦНАП на

якому громадяни мають можливість дізнатись інформацію, що стосуються графіку роботи, переліку адміністративних послуг.

- щодо забезпечення цифрової безбар'єрності - передбачає вільний доступ до цифрової інфраструктури, отримання цифрових навичок та цифрових сервісів. Зокрема, у ЦНАП наявний безперешкодний доступ до WiFi.

- щодо забезпечення економічної безбар'єрності - в ЦНАП надаються адміністративні послуги для юридичних осіб та фізичних осіб-підприємців. Широкий спектр послуг, які є доступними у ЦНАП сприяє підвищенню ефективності суб'єктів господарської діяльності.

- щодо забезпечення суспільної безбар'єрності - забезпечено рівні можливості для різних категорій осіб. Сервіс «Мобільний кейс адміністратора ЦНАП» впроваджено для жителів громади окремих категорій, які не здатні самотійно пересуватися, та сільського населення для забезпечення належної доступності адміністративних послуг мешканцям громади. За допомогою мобільного кейса адміністративні послуги можна отримати вдома, в лікарні.

Крім того, 3 серпня 2023 року у ЦНАП стартував соціально важливий проект «Адмінсервіс «Ветеран», орієнтований на допомогу ветеранам війни, членам їх сімей та членам сімей загиблих (померлих) Захисників і Захисниць України. Метою реалізації проекту є вирішення основних проблем ветеранів та членів їх родин шляхом отримання ними швидких, якісних і доступних послуг соціального, матеріального, економічного, медичного, психологічного, адміністративного, освітнього, побутового характеру, соціальної та професійної адаптації в режимі «єдиного вікна».

- щодо забезпечення освітньої безбар'єрності - надаються консультації щодо користування додатком Дія та Єдиного державного вебпорталу електронних послуг. Забезпечено функціонування електронної черги.

Разом з цим, відповідно до постанови Кабінету Міністрів України від 1 серпня 2013 року № 588 «Про затвердження Примірною регламенту центру надання адміністративних послуг» [74] (далі – Постанова № 588) всі ЦНАП повинні бути забезпечені, зокрема:

- вивіскою з позначенням «Центр надання адміністративних послуг» або «Дія. Центр»;
- тактильними та контрастними позначками для осіб з інвалідністю з порушеннями зору;
- тактильними табличками зі шрифтом Брайля;
- кнопкою виклику адміністратора;
- пандусом з поручнями з обох боків для осіб з інвалідністю та інших маломобільних груп населення;
- облаштованою санітарною кімнатою з урахуванням потреб осіб з інвалідністю;
- навігаційними табличками, які використовуються для орієнтування у ЦНАПі);
- секторальність приміщень (поділ на відкриту та закриту частини); - відповідною площею секторів очікування та обслуговування (до 10 тис. осіб – не менше, як 30 кв. м, від 10 до 50 тис. осіб – не менше, як 50 кв. м);
- інформаційними стендами або терміналами.

Станом на 01 січня 2024 року безбар'єрність в точках надання адміністративних послуг області виглядає наступним чином:

- Безперешкодний доступ до приміщень реалізовано – 63,1%
- Наявність пандусу – 70,5%
- Сходи з поручнями – 44,3%

Обслуговування осіб з порушенням зору:

- Інформаційна табличка збільшеним шрифтом – 35,6%
- Внутрішні таблички контрастним шрифтом – 28,2%
- Інформаційна табличка шрифтом Брайля – 37,6%
- Контрастне маркування сходів – 10,7%

Обслуговування осіб з порушенням слуху:

- Наявність відеоперекладача жестової мови – 53,7%

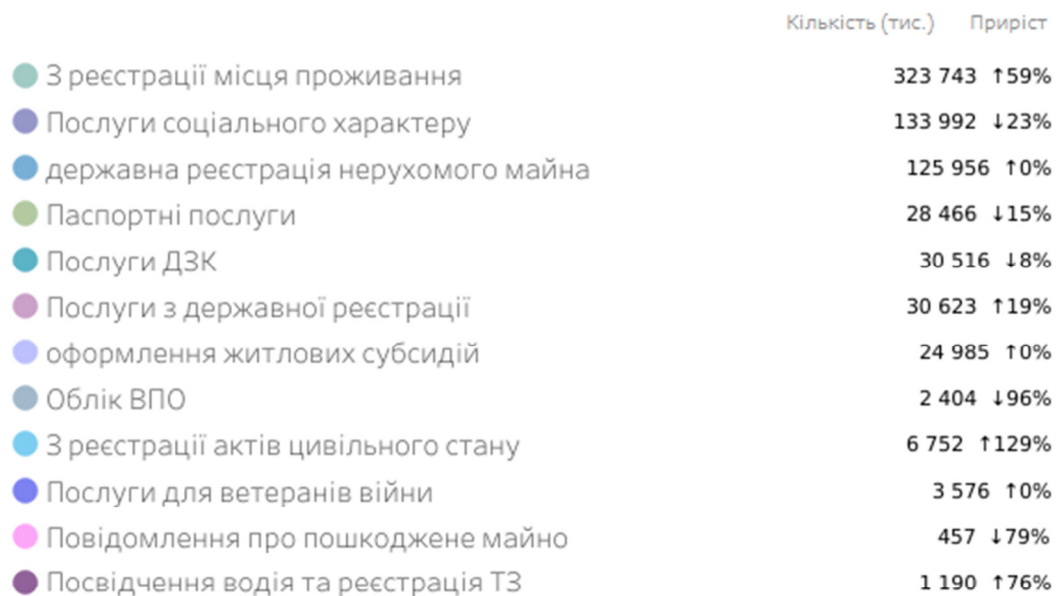


Рис. 3.2 Динаміка кількісних показників надання адміністративних послуг в точках надання адміністративних послуг за період 2020-2023 рр.

Враховуючи вищезазначене, наявна необхідність у продовженні роботи в напрямку підвищення якості надання адміністративних послуг (див. рис. 3.2).

Зокрема, важливим питанням є забезпечення ЦНАП необхідним спецобладнанням для надання паспортних послуг та видачі водійських посвідчень.

Одним з пріоритетних напрямів подальшої діяльності є запровадження технічних рішень для осіб з порушенням зору та слуху та інших необхідних рішень з метою забезпечення безбар'єрного простору для цільових категорій громадян, в тому числі у віддалених населених пунктах.

Не менш важливим питанням є оцінка відгуків відвідувачів ЦНАП, як один з орієнтирів покращення якості надання адміністративних послуг.

Так, відповідно до постанови Кабінету Міністрів України від 11 серпня 2021р. № 864 «Питання організації моніторингу якості надання адміністративних послуг» із змінами [76], якою затверджено Порядок проведення моніторингу якості надання адміністративних послуг та оприлюднення інформації про результати моніторингу якості надання

адміністративних послуг (далі – Порядок) Мінцифри проводить зовнішню оцінку рівня задоволеності суб'єктів звернення.

Пунктами 25-26 та 28 Порядку визначено, що зовнішня оцінка рівня задоволеності суб'єктів звернення проводиться стосовно суб'єктів надання адміністративних послуг та центрів надання адміністративних послуг суб'єктами моніторингу, визначеними підпунктами 1-3 пункту 6 цього Порядку, технічним адміністратором Порталу Дія та органами, які беруть участь у проведенні моніторингу безпосередньо або шляхом проведення закупівлі таких послуг.

Так, з метою проведення оцінки рівня задоволеності суб'єктів звернення Мінцифри та технічним адміністратором порталу «Дія» Державним підприємством «Дія» здійснюються заходи щодо запровадження оцінки рівня задоволеності суб'єктів звернення з використанням комп'ютерної програми «Модуль оцінки рівня задоволеності суб'єктів звернення» (Модуль оцінки), яка є складовою Системи онлайн-моніторингу та оцінки якості послуг.

Враховуючи положення пункту 26 Порядку, збір даних для оцінки рівня задоволеності суб'єктів звернення буде проводитися такими способами:

1) опитування суб'єктів звернення шляхом розсилання з використанням Модулю оцінки смс-повідомлень із гіпертекстовим посиланням на анкету з питаннями щодо оцінки рівня задоволеності суб'єктів звернення якістю надання адміністративних послуг на номери телефонів суб'єктів звернення залишені для зворотного зв'язку;

2) одержання від суб'єктів звернення відгуків і пропозицій з використанням Модулю оцінки та анкети, яка розміщується у приміщеннях офлайн-фронт-офісів.

Відповідно до пункту 27 Порядку суб'єкти надання адміністративних послуг та центри надання адміністративних послуг зобов'язані розміщувати інформацію, що містить гіпертекстові посилання та QR-коди на анкету з питаннями щодо оцінки рівня задоволеності суб'єктів звернення якістю надання адміністративних послуг. Зазначена інформація розміщується у

приміщеннях офлайн-фронт-офісів окремо в секторах (зонах) прийому, інформування, очікування та обслуговування.

У разі проведення зовнішньої оцінки рівня задоволеності суб'єктів звернення така інформація надається для розміщення в офлайн фронт-офісі суб'єктами моніторингу (органами, які беруть участь у проведенні моніторингу), що проводять таку оцінку або замовили її проведення.

Така інформація, макети постерів різного формату з унікальним QR-кодом на анкету окремо для кожної точки ЦНАП, його ТП чи ВРМ, а також старостату, доступні для завантаження в кабінеті користувача Модулю оцінки з метою розміщення у фронт-офісах, а також оновлення та заміни зіпсованих.

Слід зауважити, що відповідно до пунктів 28<sup>1</sup> та 28<sup>3</sup> Порядку за оціночними даними показник рівня задоволеності та його складові вважаються досягнутими за умови значення показника не менше 81 відсотка.

Для оцінки показника рівня задоволеності суб'єктів звернення та розрахунку Індексу лояльності суб'єктів звернення застосовуються дані, що підтверджують високий рівень довіри опитуваних осіб, а саме: позиція не менше ніж 200 осіб, якщо до суб'єкта надання адміністративних послуг звернулися від 4 тис. включно суб'єктів звернення, або не менше ніж 5 відсотків суб'єктів звернення, якщо до суб'єкта надання адміністративних послуг звернулося до 4 тис. осіб; у межах України - позиція не менше ніж 400 суб'єктів звернення.

Для вжиття заходів реагування у межах зворотного зв'язку із суб'єктами звернення, складення та подання звітності за результатами моніторингу за показником рівня задоволеності суб'єктів звернення та його складових, а також організації роботи щодо підвищення рівня якості надання адміністративних послуг застосовуються дані високого та низького рівня довіри.

Якщо дані, отримані за результатами опитування за звітний період, мають низький рівень довіри, показник рівня задоволеності суб'єктів звернення також вважається недосягнутим.

Відповідно до пункту 11 Основних вимог до якості обслуговування суб'єктів звернення, затверджених «Наказом Міністерства цифрової трансформації від 10.12.2021 № 173», зареєстрованого в Міністерстві юстиції України від 23 грудня 2021 р. за № 1664/37286 [77], зворотній зв'язок, зокрема передбачає належне реагування на відгуки та пропозиції суб'єктів звернення, отримані через засоби зворотного зв'язку та шляхом опитування суб'єктів звернення щодо оцінки рівня задоволеності якістю надання адміністративних послуг:

1) проведення щоденного аналізу відгуків, залишених суб'єктами звернення в усній (у тому числі у вигляді телефонних звернень) та/або письмовій (у тому числі електронній) формі, зокрема, в книзі відгуків і пропозицій, скриньці (у тому числі електронній), а також на відповідному вебсайті;

2) повідомлення суб'єктів звернень про отримання та прийняття до розгляду наданої ними інформації не пізніше наступного робочого дня з дня отримання відгуку (при організації зворотного зв'язку та за наявності контактних даних суб'єкта звернення);

3) вжиття заходів щодо усунення порушень (зауважень), виявлених за допомогою зворотного зв'язку.

Реєстрація та авторизація користувачів, тобто визначених відповідальних осіб за проведення оцінки рівня задоволеності суб'єктів звернення та опрацювання відгуків з використанням Модулю оцінки від обласних, Київської міської військових адміністрацій, центрів надання адміністративних послуг, а також керівників ЦНАП та старост, на яких покладено обов'язки з надання адміністративних послуг, здійснюється за допомогою кваліфікованого електронного підпису або удосконаленого електронного підпису із використанням Інтегрованої системи електронної ідентифікації [id.gov.ua](https://id.gov.ua) на відповідному сайті.

Варто зазначити, що доступ до Модулю оцінки керівникам ЦНАП підтверджується визначеними відповідальними особами за проведення оцінки

рівня задоволеності суб'єктів звернення та опрацювання відгуків від обласних (Київської міської) військових адміністрацій

Зручно, швидко, доступно – три слова, які мають характеризувати систему надання адмінпослуг населенню і до цього критерію на Рівненщині ми постійно рухаємось.

Сьогодні ми стикаємось з надзвичайними викликами, тому маємо навчатися швидше і якісніше їх долати, застосовуючи досвід міжнародних партнерів, колег з різних громад, консолідуючи наші зусилля задля створення справедливого суспільства для всіх.

Зрозуміло, що з процесами децентралізації для населення важливо забезпечити спроможність місцевого рівня, бо саме в громадах живуть люди, навчаються, працюють, отримують гарантовані як державою так і органами місцевого самоврядування послуги. І якщо держава окреслює рамки та створює правила, то чи будуть вони працювати залежить від того, наскільки самоврядування кожної окремої громади їх виконує. Тому спільними зусиллями маємо забезпечити доступність послуг для кожного мешканця.

Для підвищення якості надання послуг, а також з метою обміну досвідом та забезпечення у Рівненській області кращих практик надання адміністративних послуг суб'єктам звернень у співпраці з Програмою розвитку ООН в Україні в рамках проєкту «Посилення стійкості громад в регіонах України» проведено 3 регіональних семінарів-тренінгів та 2 навчальні візити для керівників центрів надання адміністративних послуг, адміністраторів, представників ЦОВВ, органів місцевого самоврядування та інших зацікавлених суб'єктів.

Впровадження цифрових послуг дає змогу зменшити бюрократичні процеси, частоту відвідування профільних закладів та витрати фінансів, а водночас — отримати необхідні послуги в зручному онлайн-форматі. Середній рівень упровадження послуги «Малятко в пологових будинках, відділах державної реєстрації актів цивільного стану та Центрах надання адміністративних послуг становить 51%.

Електронні журнали дозволяють закладам освіти повністю перейти на цифровий вид журналів успішності та більше не використовувати паперові журнали. Наразі рівень впровадження електронних журналів у закладах загальної середньої освіти становить 92% (497 з 541).

Організовано підключення 1369 закладів соціальної інфраструктури до послуги шеринг Дія.QR для отримання електронних копій цифрових документів користувачів Дії;

До процесу забезпечення безперервним зв'язком критичних об'єктів в області обласна військова адміністрація із залученням районних військових адміністрацій та органів місцевого самоврядування регулювали питання, в частині сприяння забезпечення пально-мастильними матеріалами, вирішення питань їх доставки та тимчасового зберігання, а також охорони пересувних генераторних установок на об'єктах електронних комунікацій до відновлення штатного електроживлення.

Рівненською ОВА було визначено об'єкти на території Рівненської області, які повинні бути забезпечені електронними комунікаційними послугами за умови відсутності електроживлення протягом трьох діб.

Об'єкти включають в себе об'єкти критичної інфраструктури: обласну військову адміністрацію, районні військові адміністрації, органи місцевого самоврядування, ДСНС, Національної поліції, Служби безпеки України, заклади охорони здоров'я, пункти незламності та інші.

Рівненська обласна військова адміністрація веде тісну співпрацю з постачальниками електронних комунікаційних мереж та/або послуг на території Рівненської області, оперативно опрацьовуються проблемні питання та готовність забезпечення надання електронних комунікаційних послуг з доступу до мережі Інтернет кінцевими користувачами визначених об'єктів з дотриманням установлених показників якості послуг.

Зв'язок і доступ до мережі Інтернет стають суттєвими ресурсами в надзвичайних ситуаціях. Ці технології допомагають забезпечити безпеку,

координацію надзвичайних ситуацій та забезпечити доступ до необхідної інформації та послуг.

Рівненщина серед всіх областей України займає 3 місце по доступності до фіксованого інтернету понад 24 год знеструмлень - 63% від загальної кількості користувачів.

Підключення інструментів е-демократії є важливим фактором розвитку області для посилення участі та залучення громадян на усіх рівнях публічного життя. Загальний стан підключення громад області до інструментів е-демократії є посереднім (54%). У Рівненській області з 64 територіальних громад до електронних петицій підключено 51 (80%), до електронних звернень – 61 (95%), до електронних консультацій – 10 (16%), до бюджету участі – 16 (25%).

Таким чином, провадження сучасних інформаційних технологій у Рівненській обласній військовій адміністрації (РОВА) є ключовим етапом цифрової трансформації регіону. Аналіз показав, що застосування інноваційних технологій дозволяє значно підвищити ефективність управлінських процесів, забезпечити доступність адміністративних послуг і зміцнити інфраструктурну стійкість у воєнний час.

Одним із пріоритетних завдань стало оцифрування послуг, які надаються через центри надання адміністративних послуг (ЦНАПи). Впровадження електронних черг, інтеграція з платформою "Дія", автоматизація документообігу та розвиток мобільних ЦНАПів забезпечили доступ до адміністративних послуг навіть для жителів віддалених районів.

Використання сучасних аналітичних платформ і геоінформаційних систем сприяло ефективному моніторингу стану інфраструктури, зокрема для обліку пошкоджень та визначення пріоритетів у відновленні об'єктів. Інтеграція цифрових рішень у роботу комунальних служб забезпечила прозорість використання ресурсів та полегшила їхнє управління.

Також впровадження систем кібербезпеки стало важливим кроком для захисту критично важливої інформації та забезпечення стабільності роботи цифрових сервісів.

Таким чином, завдяки впровадженню сучасних інформаційних технологій, Рівненська ОВА не лише підвищила ефективність своєї діяльності, але й створила умови для сталого цифрового розвитку регіону. Ці інновації допомагають адаптувати управлінські процеси до сучасних викликів і забезпечити стабільне надання послуг навіть у складних умовах воєнного стану.

### 3.3. Пропозиція стратегічних ініціатив для цифрової трансформації

У відповідності до проходження практики (див. 2.2 Оцінка стану цифровізації Рівненської обласної військової адміністрації), було сформовано деякі рекомендації щодо поліпшення ситуації:

Щодо кіберзахисту, потенційні рішення даних проблем можуть:

- Залучення міжнародної допомоги у сфері кіберзахисту (навчання, обладнання, спільні проєкти).
- Участь Рівненської ОВА у національних і міжнародних програмах посилення кібербезпеки.
- Розробка регіональної стратегії кіберзахисту, яка враховувала б специфіку області.

Щодо кіберзахисту, потенційні рішення даних проблем можуть:

Рівненська ОВА робить спроби мінімізувати цей розрив:

#### 1. Використання супутникового інтернету:

- Системи Starlink дозволяють забезпечити швидкий доступ до інтернету навіть у віддалених районах.
- ОВА активно співпрацює з партнерами для отримання додаткових терміналів.

#### 2. Розвиток резервної інфраструктури:

- Створення мобільних точок доступу, які можуть забезпечити інтернет-зв'язок у кризових ситуаціях.

#### 3. Програми модернізації:

- Пошук грантових програм для підтримки технічного оновлення Центрів надання адміністративних послуг.

Щодо фрагментаційних проблем, будуть корисними наступні рекомендації:

- Розробка та затвердження єдиної стратегії цифрового розвитку області.

- Впровадження централізованих платформ для збору та аналізу даних.
- Регулярний обмін досвідом між громадами та впровадження стандартів цифрового управління.

Також варто оглянути співпрацю міжнародного характеру в межах вирішення проблематики цифровізації, а саме – співпрацю Рівненщини зі шведською ІТ-компанією в галузі охорони здоров'я [78]. До слова, це вже не перша для Рівненщини співпраця із шведськими компаніями чи державними інституціями. Зокрема, минулоріч шведські благодійники передали 6 автівок для громад області. Ініціатором та комунікатором цих процесів, як і цього разу, виступила радник голови ОДА Ольга Яцук. У підсумку учасники наради домовились провести ще одну зустріч й затвердити план спільного проекту [78].

Окремо варто оглянути розвиток цифровізації Рівненщини щодо цифровізації послуг БТІ: жителі Рівненщини можуть отримувати довідки про право власності - онлайн та безкоштовно [79]

Розвиток цифрових навичок серед населення Рівненщини також є важливою складовою стратегії цифровізації регіону. Зокрема, значна увага приділяється підвищенню рівня цифрової грамотності жителів області. Організуються освітні програми, які дозволяють громадянам ефективно використовувати сучасні інформаційні технології для вирішення повсякденних завдань.[80]

Розробляються і впроваджуються цифрові освітні програми, орієнтовані як на школярів, так і на доросле населення. Це включає онлайн-курси, вебінари та інтерактивні тренінги, спрямовані на освоєння базових цифрових навичок, таких як робота з електронними сервісами, кібербезпека, користування мобільними додатками.

Важливим аспектом є забезпечення закладів освіти сучасною комп'ютерною технікою. У рамках програм модернізації шкіл передбачено постачання персональних комп'ютерів, планшетів та мультимедійного

обладнання, щоб кожен учень мав доступ до власного гаджета. Це дозволяє зробити освітній процес більш інтерактивним і сприяє адаптації навчання до сучасних реалій цифрового суспільства.[81]

Розвиток цифрових навичок жителів Рівненщини формує базу для їх ефективної інтеграції у цифрове середовище, а також сприяє загальному підвищенню рівня цифрової культури в регіоні.

Також варто розглянути заходи, спрямовані на забезпечення прозорості та відкритості влади у Рівненській області, що є невід'ємною частиною цифрової трансформації регіону. Для цього активно впроваджуються електронні інструменти, які забезпечують зручний доступ громадян та бізнесу до інформації та послуг.

Зокрема, створюється інтернет-платформа для взаємодії мешканців з органами влади та комунальними підприємствами, яка включає такі сервіси, як Контакт-центр та елементи системи Smart City. Ці інструменти дозволяють оперативно реагувати на запити громадян, надавати консультації та вирішувати проблеми місцевої інфраструктури в режимі реального часу.

Важливою складовою є впровадження аналітичних панелей та геоінформаційних систем, які забезпечують візуалізацію даних про інфраструктуру області. Наприклад, 3D геопортал інфраструктурних об'єктів дозволяє відображати інформацію про дороги, будівлі та комунікації, що значно спрощує управління ресурсами громад.

Ще одним важливим напрямком є розвиток політики відкритих даних у Рівненській області. Здійснюється переведення пріоритетних публічних послуг у електронну форму, що дозволяє громадянам та бізнесу швидко отримувати необхідну інформацію. Наприклад, відкриті дані про бюджети громад, тендери чи екологічний стан регіону тепер доступні онлайн.

Для підвищення громадської участі у прийнятті рішень активно впроваджуються інструменти електронної демократії. Серед них – онлайн-петиції, платформи для громадських обговорень та голосувань. Одночасно

реалізуються інформаційні кампанії, які популяризують ці інструменти та пояснюють їхні переваги для громадян.

Ключовим елементом цифровізації стає створення єдиного електронного регіонального реєстру, що об'єднає дані про громадян, інфраструктуру та ресурси області в єдиній системі. Це не лише спростить доступ до інформації, але й підвищить ефективність роботи місцевих органів влади.

Таким чином, впровадження електронних інструментів відкритості та прозорості влади сприяє посиленню довіри громадян до місцевого самоврядування, підвищенню ефективності використання ресурсів громад та розширенню можливостей для участі населення у прийнятті рішень.

Ще можна загострити увагу на розвитку мережі точок надання адміністративних послуг. Це включає збільшення кількості ЦНАПів у громадах області та розширення переліку адміністративних послуг, які громадяни можуть отримати онлайн. Такий підхід дозволяє скоротити час обслуговування, підвищити прозорість процесів і зменшити навантаження на громадян.

Важливим етапом є автоматизація роботи працівників центрів надання адміністративних послуг (ЦНАПів), що включає впровадження електронного документообігу та систем обліку. Ці заходи забезпечують зручність і швидкість взаємодії між працівниками та громадянами, що позитивно впливає на якість обслуговування.

Окремо варто виділити ініціативу з оцифрування локальних послуг. Це передбачає створення онлайн-каталогів, де мешканці області можуть легко знайти інформацію про локальні сервіси, доступні в їхньому регіоні, такі як благоустрій, ремонт доріг чи соціальна допомога.

Для забезпечення інклюзивності цифрових послуг вживаються заходи щодо пристосування офіційних веб-ресурсів для осіб з інвалідністю.[82] Це стосується веб-сайтів органів виконавчої влади, реєстрів та інших електронних послуг. Забезпечення доступності для людей із порушеннями зору, слуху та мовлення включає адаптацію інтерфейсів, впровадження аудіосупроводу та підтримки жестової мови.

Також особлива увага приділяється створенню електронних сервісів для громадян та бізнесу, які охоплюють оцифрування транспортної інфраструктури, комунальних послуг і доступу до Інтернет-комунікацій. Наприклад, впровадження цифрових платформ для обліку стану доріг чи моніторингу споживання комунальних ресурсів значно спрощує взаємодію між громадянами та державою.

Результатом таких заходів є створення зручного, доступного та прозорого середовища для отримання послуг, що сприяє підвищенню якості життя громадян і покращенню умов для розвитку бізнесу в регіоні.

Впровадження стратегічних ініціатив для цифрової трансформації Рівненської області є важливим кроком для забезпечення сталого розвитку регіону, підвищення ефективності адміністративних процесів та поліпшення якості життя громадян.

Зокрема, цифровізація державних і адміністративних послуг дозволяє зменшити бюрократичні бар'єри, скоротити час обробки запитів та забезпечити прозорість. Це, в свою чергу, підвищує рівень довіри громадян до місцевої влади, сприяє зниженню корупційних ризиків і спрощує доступ до важливих послуг для мешканців області. Цифрові ініціативи можуть сприяти розвитку малого та середнього бізнесу, а також залученню інвестицій.

Разом з тим, для ефективної реалізації цифрових стратегій необхідна підготовка кадрів, які зможуть працювати з новими технологіями. Це включає як підвищення кваліфікації існуючих працівників, так і створення нових освітніх програм для молоді в таких сферах, як ІТ, аналітика даних, кібербезпека та управління цифровими проектами.

Резюмуючи зазначене, можна вважати, що цифрова трансформація Рівненської області є важливим інструментом для розвитку регіону, що дозволить підвищити ефективність місцевих органів влади, покращити якість життя громадян, стимулювати економічне зростання та забезпечити сталий розвиток області. Стратегічні ініціативи повинні враховувати потреби місцевих

громад, інфраструктурні можливості та глобальні тенденції розвитку цифрових технологій.

Отже, розробка стратегічних ініціатив для цифрової трансформації Рівненської обласної військової адміністрації (РОВА) є необхідною умовою для досягнення стійкого цифрового розвитку регіону. У підпункті було визначено низку ключових ініціатив, спрямованих на вдосконалення управлінських процесів, розширення доступу громадян до цифрових послуг і забезпечення прозорості влади.

Однією з основних пропозицій є створення інтегрованої цифрової екосистеми, яка об'єднуватиме всі електронні сервіси на одній платформі. Це дозволить не лише спростити доступ громадян до адміністративних послуг, але й забезпечить централізоване управління інформаційними потоками.

Також важливими стратегічними кроками є розвиток політики відкритих даних та впровадження інструментів електронної демократії. Це сприятиме підвищенню прозорості діяльності органів влади, залученню громадян до процесів прийняття рішень та зміцненню довіри до державних інституцій.

Для забезпечення надійності цифрових систем запропоновано впровадження сучасних стандартів кібербезпеки, створення резервних систем та постійний моніторинг можливих ризиків. Крім того, розвиток мережі високошвидкісного інтернету та інфраструктури зв'язку стане фундаментом для подальшої цифровізації всіх сфер життєдіяльності регіону.

Особливий акцент зроблено на створенні умов для розвитку цифрової освіти, навчанні кадрів та підвищенні цифрових навичок серед населення, що забезпечить регіон кваліфікованими фахівцями для реалізації амбітних цифрових проектів.

Таким чином, запропоновані стратегічні ініціативи спрямовані на побудову ефективної, прозорої та інноваційної системи управління, яка відповідатиме сучасним викликам і забезпечить стійкий розвиток регіону в умовах глобальних змін. Реалізація цих ініціатив дозволить Рівненській ОВА стати лідером цифрової трансформації серед регіонів України.

### **Висновки до розділу 3**

Розглянуті ініціативи з цифрового розвитку Рівненської області в умовах воєнного стану демонструють значний потенціал для трансформації регіону.

Розділ 3 присвячений формуванню стратегічних рекомендацій для вдосконалення цифрового розвитку Рівненської обласної військової адміністрації (РОВА) в умовах воєнного стану. На основі аналізу сучасного стану цифровізації та враховуючи існуючі виклики, розроблено низку рекомендацій, спрямованих на посилення функціональності, стійкості та доступності цифрових послуг.

Одним із ключових напрямів є вдосконалення інфраструктури надання адміністративних послуг. Розширення мережі ЦНАПів, автоматизація їхніх процесів і впровадження сучасних інформаційних технологій значно підвищують ефективність роботи органів влади. Особлива увага приділяється оцифруванню локальних послуг і забезпеченню доступності електронних сервісів для всіх категорій населення, включно з людьми з інвалідністю. Ці заходи створюють базу для інтеграції нових функціоналів, таких як електронні черги, мобільні офіси та платформи для взаємодії з громадами.

Розвиток політики прозорості та відкритості влади є ще одним важливим аспектом. Створення інтернет-платформ для комунікації між громадянами та владою, впровадження аналітичних панелей, геоінформаційних систем і єдиного регіонального реєстру сприяє підвищенню довіри населення до органів управління. Водночас електронна демократія, що включає онлайн-петиції, громадські консультації та бюджети участі, дозволяє залучати громадян до процесу прийняття рішень і активізувати їхню участь у житті громади.

Особливий акцент зроблено на підвищенні цифрових навичок населення. Реалізація освітніх програм, забезпечення закладів освіти сучасною технікою та підтримка онлайн-освіти є важливими кроками на шляху до формування цифрової культури серед громадян. Це дозволяє не лише підвищити загальний рівень цифрової грамотності, а й інтегрувати більше людей у цифрове середовище, забезпечуючи рівний доступ до інформації та послуг.

Розділ також підкреслює важливість інтеграції сучасних інформаційних технологій для управління кризовими ситуаціями. Використання аналітики даних, систем моніторингу та штучного інтелекту сприяє прийняттю рішень на основі точних даних, що особливо важливо в умовах надзвичайних ситуацій. Впровадження технологій кіберзахисту забезпечує захист критичної інформації та інфраструктури від загроз, що є особливо актуальним під час воєнного стану.

Таким чином, запропоновані рекомендації формують комплексний підхід до цифрової трансформації Рівненської обласної військової адміністрації. Їх реалізація дозволить значно покращити якість надання послуг, підвищити ефективність управління, забезпечити соціальну інклюзивність і зміцнити довіру громадян до влади. Цифрова трансформація не лише сприяє розв'язанню актуальних проблем сьогодення, але й створює міцний фундамент для стійкого розвитку регіону в майбутньому.

## ВИСНОВКИ

Прогрес України в напрямку цифровізації до війни став основою для того, щоб країна могла швидко адаптуватися до нових умов, зберігаючи функціонування державних інститутів, економіки та життєво важливих служб навіть у часи серйозних кризових ситуацій. Після початку конфлікту стало очевидним, що цифрові технології, включаючи системи кібербезпеки, управлінські платформи, цифрові сервіси та інфраструктуру, стали критичними для забезпечення національної безпеки. Вони забезпечували не тільки неперервність управлінських процесів, а й гарантували функціонування критично важливих галузей, таких як енергетика, транспорт і зв'язок, а також забезпечення зручних каналів комунікації для громадян.

Цифрові технології, які Україна активно впроваджувала протягом кількох останніх років до війни, створили інфраструктуру, здатну витримати сучасні загрози. В умовах екстремальних ситуацій ці технології стали важливим інструментом оперативного реагування на зміни в ситуації на фронті, а також допомогли організувати ефективну взаємодію між урядом, бізнесом і громадянами. Проте з початком конфлікту цифровий розвиток став ще більш важливим і необхідним, адже саме технології дозволяли підтримувати стійкість державних структур, відновлювати зв'язок між регіонами, забезпечувати безпеку на місцях і мінімізувати наслідки економічних втрат. Крім того, саме цифрові рішення стали основою для підтримки критичних галузей, зокрема охорони здоров'я, що важливо в умовах війни, коли ресурси часто обмежені.

На фоні конфлікту Україна стала свідком зміни парадигми в обігу інформації та способах ведення бойових дій. Це викликало необхідність включення цифрових технологій у військову стратегію, де кібератаки, інформаційні війни, дезінформаційні кампанії стали невід'ємними складовими. Усі ці елементи створюють нові виклики, до яких країни повинні адаптуватися. Наприклад, значущість інформаційної боротьби у гібридних війнах визначається не лише військовими здобутками, але й здатністю країни

управляти її інформаційним простором, нейтралізуючи загрози, що йдуть з кіберпростору.

З цього контексту можна зробити висновок, що національна безпека та економічна стабільність в умовах війни неможливі без активного використання цифрових ресурсів. Важливість захисту кіберпростору в умовах сучасного конфлікту стає очевидною, адже найбільші загрози державам сьогодні йдуть не лише з боку традиційних військових атак, але й з боку кібератак, що можуть зламати критично важливі інфраструктури, фінансові системи та управлінські структури. Кожна кібератака, спрямована на зламати комунікаційні мережі чи дестабілізувати економічні системи, має потенціал призвести до значних втрат і навіть втрати контролю над частинами держави. Тому розвиток кіберзахисту та впровадження інноваційних технологій у сфері кібербезпеки стали важливою складовою національної обороноздатності.

Захист економічної інфраструктури у сучасних умовах війни також має важливе значення для стійкості держави. Невизначеність, викликана кібератаками та різними кризовими явищами, підкреслює важливість зміцнення економічної системи з точки зору її стійкості до цифрових загроз. Крім того, в умовах воєнного стану є необхідність збереження та захисту національних економічних інтересів, що реалізується через цифрові рішення для управління державними ресурсами, фінансами та забезпечення безперервності діяльності державних органів. Водночас це відкриває можливості для розвитку кіберстійкої економіки, здатної витримувати не лише короткострокові кризи, але й забезпечувати відновлення після серйозних цифрових атак.

Міжнародне співробітництво є важливим аспектом цифрової війни. Враховуючи глобальний характер кіберзагроз, для забезпечення стабільності в цифровому середовищі необхідно об'єднувати зусилля міжнародної спільноти. Україні важливо бути частиною міжнародних угод, організацій та ініціатив, спрямованих на захист від кіберзагроз і створення спільної кібербезпеки на глобальному рівні. Важливим є також обмін інформацією про кібератаки, використання міжнародного досвіду та впровадження спільних норм і

стандартів для цифрового середовища, що дозволить зменшити ризики та втрати у разі майбутніх атак.

Крім того, подолання цифрових загроз вимагає розвитку національних структур кібербезпеки, покращення співпраці між державними органами та приватними компаніями, а також підготовки нових стратегій у галузі цифрової безпеки. Розвиток нових технологій, таких як штучний інтелект для виявлення кібератак та автономні системи для автоматичного реагування на загрози, сприятимуть посиленню здатності держави захищатися від нових видів атак. У цьому контексті важливою є також інтеграція інновацій в освітні та наукові сфери, що дозволить підготувати нових фахівців у галузі кібербезпеки і забезпечити стійкість держави на довгострокову перспективу.

Вивчаючи досвід України, можна стверджувати, що глобальна координація у сфері цифрової безпеки є необхідною для ефективної боротьби з цифровими загрозами. Партнерство між державами, міжнародними організаціями та приватним сектором дозволяє створити сильну кіберстійку інфраструктуру, здатну протистояти викликам новітнього цифрового середовища. Тому обговорення нових принципів цифрової безпеки на міжнародному рівні і розробка спільних стратегій є необхідними кроками для забезпечення безпеки в глобальному кіберпросторі.

Таким чином, в умовах війни цифровізація не лише залишається важливою складовою розвитку держави, але й стає основою для забезпечення стійкості в кризові періоди. В Україні процес цифровізації дозволяє не лише реагувати на загрози, але й будувати нові можливості для розвитку, в тому числі для економічної стабільності та безпеки. Подальше зміцнення інфраструктури кібербезпеки, розробка нових технологій для протистояння кібератакам і підготовка міжнародних ініціатив у сфері цифрової безпеки стануть основою для забезпечення глобальної стабільності в цифровому світі.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Stoica, E.A., Bogoslov, I.A., O'Connor, A. (2025). The Digital Battlefield: Exploring the Intersection of Ukraine's War, Digitalization and Economic Development. In: Nate, S. (eds) Ukraine's Journey to Recovery, Reform and Post-War Reconstruction. Contributions to Security and Defence Studies. Springer, Cham. [https://doi.org/10.1007/978-3-031-66434-2\\_13](https://doi.org/10.1007/978-3-031-66434-2_13)
2. Куджа Т., Луциків І. Дослідження стану та перспектив цифрового розвитку в Україні. Галицький економічний вісник. Публічне управління та адміністрування. № 5-6 (78-79), 2022, с. 146-155.
3. e-Estonia - We have built a digital society & we can show you how. URL: <https://e-estonia.com/> (дата звернення: 11.12.2024).
4. Цифрова трансформація України та нова економіка. Українська правда. URL: <https://mezha.media/tsyfrova-transformatsiya-ukrayiny/> (дата звернення: 11.12.2024).
5. Що це таке? - Івано-Франківськ SMARTCity. URL: <https://smartcity.mvk.if.ua/aboutz> (дата звернення: 11.12.2024).
6. Україна задає тренди: про цифрову трансформацію. Канал 24. URL: [https://24tv.ua/tsifrovizatsiya-ukrayini-didzhitalizatsiya-yaki-poslugi-ye-diyi\\_n2603522](https://24tv.ua/tsifrovizatsiya-ukrayini-didzhitalizatsiya-yaki-poslugi-ye-diyi_n2603522) (дата звернення: 11.12.2024).
7. Minitch, L. (2015). Digital agenda for Ukraine. Government of Ukraine. URL: [http://www.e-ukraine.org.ua/media/Lviv\\_Minich\\_2.pdf](http://www.e-ukraine.org.ua/media/Lviv_Minich_2.pdf) (дата звернення: 11.12.2024).
8. STEM-освіта – Інститут модернізації змісту освіти. URL: <https://imzo.gov.ua/stem-osvita> (дата звернення: 11.12.2024).
9. Digital Transformation in Ukraine: Before, During, and After the War. Harvard. URL: <https://www.sir.advancedleadership.harvard.edu/articles/digital-transformation-in-ukraine-before-during-after-war> (дата звернення: 11.12.2024).
10. The National Council for the Recovery of Ukraine from the Consequences of the War. (2022). Draft Ukraine recovery plan – Materials of the

“Digitalization” working group. Government Portal. URL: <https://www.kmu.gov.ua/storage/app/sites/1/recoveryrada/eng/digitization-eng.pdf> (дата звернення: 11.12.2024).

11. Halimon T. Imperatives of the digital economy development in Ukraine. *Socio-World Social Research & Behavioral Sciences*, (2021). 6, 39–46.

12. Avanesova N., & Kolodiazhna T. The essence, content and role of digital transformation in development socio-economic systems. *VUZF Review*, (2021). 6, 129–139.

13. Osetskyi, V., Kraus, N., Kraus, K., & Grinchenko, B. Sharing economy: Dialectic development of reciprocal exchange in the conditions of virtual reality and digital transformation. *Economic Theory*, (2021). 2, 5–27.

14. Spivakovskyy S., Kochubei O., Shebanina O., Sokhatska O., Yaroshenko I., & Nych, T. (2021). The impact of digital transformation on the economic security of Ukraine. *Studies of Applied Economics*, 39(5), 1–10.

15. Samoilovych, A. G. World experience and Ukrainian realities of digital transformation of regions in the context of the information economy development. *Financial and credit activity problems of theory and practice*, (2021). 3(38), 316–325.

16. Електронна комерція - По всьому світу. Прогноз ринку Statista. URL: <https://www.statista.com/outlook/emo/ecommerce/worldwide?currency=usd> (дата звернення: 11.12.2024).

17. Рівненщина продовжує активно цифровізуватися. Рівненська обласна державна адміністрація – офіційний вебсайт. URL: <https://www.rv.gov.ua/news/rivnenshchyna-prodovzhuie-aktyvno-tsyfrovizuvatysia> (дата звернення: 11.12.2024).

18. Ukraine’s Digital Ministry Is a Formidable War Machine. WIRED. URL: <https://www.wired.com/story/ukraine-digital-ministry-war/> (дата звернення: 11.12.2024).

19. Digital Tiger: the Power of Ukrainian IT – 2023 - Асоціація "IT Ukraine". URL: <https://itukraine.org.ua/digital-tiger-the-power-of-ukrainian-it-2023/> (дата звернення: 11.12.2024).

20. OECD. Digitalisation for recovery in Ukraine. Retrieved from OECD – Organisation for Economic Co-operation and Development. URL: <https://www.oecd.org/ukraine-hub/policy-responses/digitalisation-for-recovery-in-ukraine-c5477864/> (дата звернення: 11.12.2024).

21. National Centres of Competence in Research (NCCRs). URL: <https://www.snf.ch/en/EcRzGgwFJMZjfnNc/page/national-centres-of-competence-in-research-nccrs> (дата звернення: 11.12.2024).

22. Інтернет та зв'язок у часи війни: як подбати про власну безпеку у зонах воєнних дій та окупованих територій? Інтернет свобода. URL: <https://netfreedom.org.ua/article/internet-ta-zvyazok-u-chasi-vijni-yak-podbati-pro-vlasnu-bezpeku-u-zonah-voyennih-dij-ta-okupovanih-teritorij> (дата звернення: 11.12.2024).

23. Spivakovskyy, S., Kochubei, O., Shebanina, O., Sokhatska, O., Yaroshenko, I., & Nych, T. The impact of digital transformation on the economic security of Ukraine. *Studies of Applied Economics*, (2021). 39(5), 1–10.

24. Diia – Ukraine implements world leading digital government in the middle of a war. What's our excuse? IT World Canada News URL: <https://www.itworldcanada.com/article/diia-ukraine-implements-world-leading-digital-government-in-the-middle-of-a-war-whats-our-excuse/502597?amp=1> (дата звернення: 11.12.2024).

25. Digital skills development. Ukraine. Good practice case study. 10.2021. URL: <https://www.itu.int/en/ITU-D/Regional-Presence/Europe/Documents/Publications/2021/Digital%20Skills%20Development%20%E2%80%93%20Ukraine%20%E2%80%93%20Good%20practice%20case%20study.pdf> (дата звернення: 11.12.2024).

26. Завантажуйте застосунок Дія. URL: <https://go.diia.app/> (дата звернення: 11.12.2024).

27. Державні послуги онлайн. Дія. URL: <https://diia.gov.ua/> (дата звернення: 11.12.2024).

28. Дія.Освіта. Дія. URL: <https://osvita.diia.gov.ua/> (дата звернення: 11.12.2024).

29. Дія Бізнес. URL: <https://business.diia.gov.ua/> (дата звернення: 11.12.2024).

30. Diia.City. Дія. URL: <https://city.diia.gov.ua/> (дата звернення: 11.12.2024).

31. Digital passport in Diia. YouTube – Дія. URL: <https://www.youtube.com/watch?v=LMmk0HSZgDI> (дата звернення: 11.12.2024).

32. Diia.Digital Signature. YouTube – Дія. URL: <https://www.youtube.com/watch?v=e3K-qT5hQlQ> (дата звернення: 11.12.2024).

33. Допоможи ЗСУ знищити окупанта: Мінцифра запускає чатбот «Ворог» | Міністерство цифрової трансформації. URL: <https://thedigital.gov.ua/news/dopomozhi-zsu-znishchiti-okupanta-mintsifra-zapuskae-chatbot-evorog> (дата звернення: 11.12.2024).

34. «Документ — новий тимчасовий цифровий документ на період воєнного стану. Дія. URL: <https://diia.gov.ua/news/yedokument-novij-timchasovij-cifrovij-dokument-na-period-voyennogo-stanu> (дата звернення: 11.12.2024).

35. Як Starlink врятував інтернет-покриття в Україні. YouTube – Міністерство цифрової трансформації України. URL: [https://www.youtube.com/watch?v=WYe\\_I48CKxg](https://www.youtube.com/watch?v=WYe_I48CKxg) (дата звернення: 11.12.2024).

36. Over 9 million border crossings registered from Ukraine - UN agency. Reuters. URL: <https://www.reuters.com/world/europe/over-9-million-border-crossings-registered-ukraine-un-agency-2022-07-13/> (дата звернення: 11.12.2024).

37. Projector Creative & Tech Foundation. URL: <https://www.prjctrfoundation.com/> (дата звернення: 11.12.2024).

38. Про електронну ідентифікацію та електронні довірчі послуги. Закон України. Відомості Верховної Ради, 2017, № 45, ст. 400. Дата оновлення 10.10.2022. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/2155-19> (дата звернення: 11.12.2024).

39. Про схвалення Концепції розвитку цифрових компетентностей та затвердження плану заходів з її реалізації. Розпорядження Кабінету Міністрів України від 03.03.2021р. № 167-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/167-2021-%D1%80> (дата звернення: 11.12.2024).

40. Про схвалення Концепції розвитку цифрової економіки та суспільства України на 2018—2020 роки та затвердження плану заходів щодо її реалізації. Кабінет Міністрів України. URL: <https://www.kmu.gov.ua/npras/pro-shvalennya-konceptsiyi-rozvitku-cifrovoyi-ekonomiki-ta-suspilstva-ukrayini-na-20182020-roki-ta-zatverdzhennya-planu-zahodiv-shodo-yiyi-realizaciyi> (дата звернення: 11.12.2024).

41. Про Національну програму інформатизації. Закон України від 01.12.2022 № 2807-IX. Відомості Верховної Ради, 2023, №51, ст. 127. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2807-20#Text> (дата звернення: 11.12.2024).

42. Про електронні комунікації. Закон України від 16.12.2020 № 1089-IX. Відомості Верховної Ради, 2023, №№ 97-100, ст. 393. Дата оновлення 15.11.2024. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1089-20#Text> (дата звернення: 11.12.2024).

43. Про Єдину інформаційну систему обліку національної програми інформатизації. Постанова Кабінету Міністрів України від 27.12.2023р. № 1400. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1400-2023-%D0%BF#Text> (дата звернення: 11.12.2024).

44. Про схвалення Стратегії цифрової трансформації соціальної сфери. Розпорядження Кабінету Міністрів України від 28.10.2020р. № 1353-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/1353-2020-%D1%80> (дата звернення: 11.12.2024).

45. Наумик А., Мунько А. «Держава в смартфоні» як об'єкт теоретичних досліджень. Теоретичне та практичне застосування результатів сучасної науки : матеріали IV міжнар. студент. наук. конф., м. Одеса, 7 квіт. 2023 р. С. 32–33.

46. Трещов М & Наумик А. Цифровізація воюючої держави: необхідність та переваги. Проблеми сучасних трансформацій. Серія: право,

публічне управління та адміністрування. 2023. 10.54929/2786-5746-2023-9-02-10.

47. Kryshchanovych, M., Storozhev, R., Malyshev, K., Munko, A., & Khokhba, O. State management of the development of national cybersecurity systems. *International Journal of Computer Science and Network Security*, 22, 11–16. 2022.

48. Метapolis: цифрове робоче місце для ефективної роботи. Metinvest Digital. URL: <https://metinvest.digital/ua/page/metapolis-tsyfrove-roboche-mistse> (дата звернення: 11.12.2024).

49. Ukraine: Request for an Extended Arrangement Under the Extended Fund Facility and Review of Program Monitoring with Board Involvement-Press Release; Staff Report; and Statement by the Executive Director for Ukraine. International Monetary Fund : official site. 2023. URL: <http://surl.li/gfpbi> (дата звернення: 11.12.2024).

50. Бабич С.В., Цецик Я.П., Красномоєць О.І. Виклики електронного урядування: перспективи через досвід. Актуальні питання у сучасній науці. Серія: Державне управління, 2024, № 11(29). С. 287-301.

51. Бабич С.В., Тихончук Л.Х. Глобальна ініціатива. Big Data Earth: планетарна діджиталізація. Серія: Економічні науки. Вип. 4(104), 2023. С. 36-56.

52. Цецик Я.П., Бабич С.В., Проказюк І.С. Міжнародний досвід впливу якості цифрових комунікацій в сфері медичних послуг на результативність їх надання. Наукові перспективи. 2024, № 11(53). С. 408-424.

53. Бабич С.В., Цецик Я.П. Проблеми кібербезпеки та тенденції використання штучного інтелекту в сфері охорони здоров'я. Успіхи і досягнення у науці. 2024, №9(9). С. 357-374.

54. Електронний документообіг допомагає українському бізнесу під час війни. НВ. URL: <https://biz.nv.ua/ukr/markets/elektronniy-dokumentobig-dopomagaе-ukrajinskому-biznesu-pid-chas-viyni-50239059.html> (дата звернення: 11.12.2024).

55. Устенко М. О., Руських А. О. Діджиталізація конкурентоспроможності підприємства в реаліях цифрової економіки. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2019. № 68. С. 181–192

56. Довгань О., Литвинова Л., Дорогих С. Кібербезпека в інформаційному суспільстві: Інформаційно-аналітичний дайджест. *Державна наукова установа «Інститут інформації, безпеки і права НАПрН України»*. Національна бібліотека України ім. В.І. Вернадського. – К., 2023.– №10 (жовтень) . – 320 с.

57. Рівненщина переходить на хмарний кіберзахист. 19 громад області впровадили сервіс Cisco Umbrella. Рівненська обласна державна адміністрація – офіційний вебсайт. URL: <https://www.rv.gov.ua/news/rivnenshchyna-perekhodyt-na-khmarnyi-kiberzakhyst-19-hromad-oblasti-vprovadyly-servis-cisco-umbrella> (дата звернення: 11.12.2024).

58. Борняков О. Цифрове майбутнє України після перемоги. Що передбачає цифровий план розвитку України та як держава буде підтримувати ІТ-сектор після війни? Економічна правда. 2022. 21 червня. URL: <http://surl.li/dbkwc> (дата звернення: 19.09.2022).

59. Перший спільний звіт про збитки від війни. Національний інститут стратегічних досліджень. URL: <https://bit.ly/3BMUie4> (дата звернення: 18.09.2022)

60. Діджиталізація культурної спадщини та цифрові проєкти під час війни в Україні. Укрінформ. URL: <http://surl.li/dbkfx> (дата звернення: 19.09.2022).

61. Кількість внутрішньо переміщених осіб в Україні зросла до 6,9 млн осіб – МОМ. Interfax. Україна. Інформаційне агентство. URL: <http://surl.li/dbnej> (дата звернення: 19.09.2022).

62. Статус внутрішньо переміщеної особи в Україні. Інформаційний матеріал. URL : [https://jurliga.ligazakon.net/news/211039\\_status-vnutrshno-peremshcheno-osobi-v-ukran](https://jurliga.ligazakon.net/news/211039_status-vnutrshno-peremshcheno-osobi-v-ukran) (дата звернення: 11.12.2024).

63. Інформаційний матеріал з сайту МД MediaSapiens. URL: <https://ms.detector.media/trendi/post/29945/2022-07-29-mayzhe-200-tysyach-ukraintsiv-dosi-ne-otrymaly-status-vpo-ta-groshovu-dopomogu-cherez-diyu/> (дата звернення: 11.12.2024).

64. Питання Єдиного державного вебпорталу електронних послуг та Реєстру адміністративних послуг. Постанова Кабінету Міністрів України від 04.12.2019р. № 1137. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/1137-2019-%D0%BF> (дата звернення: 11.12.2024).

65. Цифровий прорив. На Рівненщині презентували сучасну систему аналітики. Рівненська обласна державна адміністрація – офіційний вебсайт. URL: <https://www.rv.gov.ua/news/tsyfrovyi-proryv-na-rivnenshchyni-prezentuvaly-suchasnu-systemu-analytyku> (дата звернення: 11.12.2024).

66. Аналітичний портал Рівненщини: веб-сайт. URL: <https://apr-rivne.hub.arcgis.com/> (дата звернення: 11.12.2024).

67. У Рівненському обласному госпіталі ветеранів війни запрацювало віддалене робоче місце ЦНАПу. Рівненська обласна державна адміністрація – офіційний вебсайт. URL: <https://www.rv.gov.ua/news/u-rivnenskomu-oblasnomu-hospitali-veteraniv-viiny-zapratsiuvalo-viddalene-roboche-mistse-tsnapu> (дата звернення: 11.12.2024).

68. На Рівненщині продовжують розбудовувати мережу ЦНАПів. Рівненська обласна державна адміністрація – офіційний вебсайт. URL: <https://www.rv.gov.ua/news/na-rivnenshchyni-prodovzhuiut-rozbudovuvaty-merezhu-tsnapiv> (дата звернення: 11.12.2024).

69. На Рівненщині мережа ЦНАП зросла до 172 точок надання адмінпослуг. Рівненська обласна державна адміністрація – офіційний вебсайт. URL: <https://www.rv.gov.ua/news/na-rivnenshchyni-merezha-tsnap-zrosla-do-172-tochok-nadannia-adminposluh> (дата звернення: 11.12.2024).

70. НПА Про Програму інформатизації Рівненської області на 2024 - 2026 роки від 12 липня 2024 року <https://www.rv.gov.ua/npas/pro-prohramu-informatyzatsii-rivnenskoj-oblasti-na-2024-2026-roky>

71. В Острозькому ЦНАПі видаватимуть паспорти. Рівненська обласна державна адміністрація – офіційний вебсайт. URL: <https://www.rv.gov.ua/news/v-ostrozkomu-tsnapi-vydavatymut-pasporty> (дата звернення: 11.12.2024).

72. У чотирьох ЦНАПах Рівненщини можна отримати посвідчення водія. Рівненська обласна державна адміністрація – офіційний вебсайт. URL: <https://www.rv.gov.ua/news/u-chotyrokhsnapakh-rivnenshchyny-mozhna-otrymaty-posvidchennia-vodiia> (дата звернення: 11.12.2024).

73. Про Національну веб-платформу центрів надання адміністративних послуг. Постанова Кабінету Міністрів України №72 від 3 лютого 2021 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/72-2021-%D0%BF#Text> (дата звернення: 11.12.2024).

74. Про затвердження Примірного регламенту центру надання адміністративних послуг. Постанова Кабінету Міністрів України №588 від 1 серпня 2013 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/588-2013-%D0%BF#Text> (дата звернення: 11.12.2024).

75. Про затвердження Порядку функціонування підсистеми здійснення попереднього запису суб'єктів звернення на прийом до працівників центрів надання адміністративних послуг за допомогою Національної веб-платформи центрів надання адміністративних послуг. Наказ Міністерства Цифрової Трансформації України №116 від 26 липня 2024 р. (Зареєстровано в Міністерстві юстиції України 12 серпня 2024 р. за № 1233/42578) URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1233-24#Text> (дата звернення: 11.12.2024).

76. Питання організації моніторингу якості надання адміністративних послуг. Постанова Кабінету Міністрів України №864 від 11 серпня 2021 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/864-2021-%D0%BF#Text> (дата звернення: 11.12.2024).

77. Про затвердження Основних вимог до якості обслуговування суб'єктів звернення. Наказ Міністерства Цифрової Трансформації України №173 від 10 грудня 2021 р. (Зареєстровано в Міністерстві юстиції України 23

серпня 2021 р. за № 1664/37286) URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1664-21#Text> (дата звернення: 11.12.2024).

78. Рівненщина співпрацюватиме із шведською ІТ-компанією в галузі охорони здоров'я. Рівненська обласна державна адміністрація – офіційний вебсайт. URL: <https://www.rv.gov.ua/news/rivnenshchyna-perekhodyt-na-khmarnyi-kiberzakhyst-19-hromad-oblasti-vprovadyly-servis-cisco-umbrella> (дата звернення: 11.12.2024).

79. Цифровізація послуг БТІ: жителі Рівненщини можуть отримувати довідки про право власності - онлайн та безкоштовно. Рівненська обласна державна адміністрація – офіційний вебсайт. URL: <https://www.rv.gov.ua/news/tsyvrovizatsiia-posluh-bti-zhyteli-rivnenshchyny-mozhut-otrymuvaty-dovidky-pro-pravo-vlasnosti-onlain-ta-bezkoshtovno> (дата звернення: 11.12.2024).

80. На Рівненщині розвиватимуть цифрову грамотність населення. Рівненська обласна державна адміністрація – офіційний вебсайт. URL: <https://www.rv.gov.ua/news/na-rivnenshchyni-rozvyvatymut-tsyfrovu-hramotnist-naselennia> (дата звернення: 11.12.2024).

81. На Рівненщині для ветеранів презентували новий навчальний ІТ-курс. Рівненська обласна державна адміністрація – офіційний вебсайт. URL: <https://www.rv.gov.ua/news/na-rivnenshchyni-dlia-veteraniv-prezentuvaly-novyi-navchalnyi-it-kurs> (дата звернення: 11.12.2024).

82. Про затвердження вимог до дизайну та порядку погодження проектів дизайну офіційних вебсайтів (вебпорталів) органів виконавчої влади та офіційних вебресурсів, що пов'язані з діяльністю органів виконавчої влади, та Єдиного вебпорталу Кабінету Міністрів України. Наказ Міністерства Цифрової Трансформації України №57 від 23 червня 2022 р. (Зареєстровано в Міністерстві юстиції України 15 липня 2022 р. за № 785/38121) URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0785-22#Text> (дата звернення: 11.12.2024).

83. eAid — government payments in Diia app. YouTube – Дія. URL: <https://www.youtube.com/watch?v=la-W8t4ZSKM> (дата звернення: 11.12.2024).

84. Про затвердження Державної стратегії регіонального розвитку на 2021-2027 роки. Постанова Кабінету Міністрів України №695 від 5 серпня 2020 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/695-2020-%D0%BF#Text> (дата звернення: 11.12.2024).

85. НПА Про Стратегію розвитку Рівненської області на період до 2027 року від 28 грудня 2019 р. № 1098 <https://www.rv.gov.ua/npas/pro-strategiyu-rozvitku-rivnenskoyi-oblasti-na-period-do-2027-roku-1098-2019> (дата звернення: 11.12.2024).

86. Стратегія розвитку Рівненської області на період до 2027 року. URL: <https://www.rv.gov.ua/storage/app/sites/11/022020/1618-strategia-2027.pdf> (дата звернення: 11.12.2024).