

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ВОДНОГО ГОСПОДАРСТВА ТА
ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ

Навчально-науковий інститут економіки та менеджменту

Кафедра менеджменту та публічного врядування

Пояснювальна записка
до кваліфікаційної магістерської роботи
на тему: «Удосконалення системи електронного врядування у
розвитку сучасних державних систем»

Виконав: студент 2 курсу

Групи ДСз-11 м

Спеціальності 281 «Публічне
управління та адміністрування»

Подгурський Сергій
Миколайович

Керівник: к.політ.н, доцент
кафедри менеджменту та
публічного врядування
Шинкарук Антон Любомирович

Рецензент: _____

Рівне – 2025 року

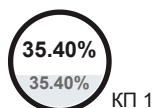
Звіт подібності

Метадані

Назва організації		підрозділ		
National University of Water and Environmental Engineering		National University of Water and Environmental Engineering		
Заголовок				
ПодгурськийС_перевірка.docx				
Автор		Науковий керівник / Експерт		
Подгурський Сергій Миколайович		Подгурський Сергій Миколайович		
Кількість слів	Кількість символів	Дата звіту	Дата редагування	ІД документу
19180	154458	12/21/2025	---	332937917

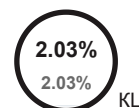
Обсяг знайдених подібностей

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.



19180

Кількість слів



154458

Кількість символів

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		1
Парафрази (SmartMarks)		578

Джерела

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 НОМЕР	НАЗВА ТА АДРЕСА ДЖЕРЕЛА URL (НАЗВА БАЗИ)	КІЛЬКІСТЬ ІДЕНТИЧНИХ СЛІВ (ФРАГМЕНТІВ)
1	https://gurt.org.ua/articles/44096/	503 2.62 %
2	http://univd.edu.ua/science-issue/issue/4105	393 2.05 %
3	https://gurt.org.ua/articles/44096/	142 0.74 %
4	http://dspace.uccu.org.ua/bitstream/123456789/8814/1/%D0%9F%D0%95%D0%A2%D0%A0%D0%95%D0%9D%D0%9A%D0%9E%20%D0%AE%D0%9B%D0%86%D0%AF%20%D0%9C%D0%98%D0%9A%D0%9E%D0%9B%D0%90%D0%87%D0%92%D0%9D%D0%90.pdf	72 0.38 %

Національний університет водного господарства

та природокористування

(повне найменування вищого навчального закладу)

Навчально-науковий інститут економіки та менеджменту

Кафедра менеджменту та публічного врядування

Освітньо-кваліфікаційний рівень магістр

Освітня програма Державна служба

Спеціальність 281 «Публічне управління та адміністрування»

(шифр і назва)

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувачка кафедри
менеджменту та публічного
врядування

(Л.Х. Тихончук)

“ _ ” _____ 2025 року

З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТУ

Подгурський Сергій Миколайович

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи: «Удосконалення системи електронного врядування у розвитку сучасних державних систем»

Керівник роботи: к.політ.н, доцент кафедри менеджменту та публічного врядування Шинкарук Антон Любомирович

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом вищого навчального закладу від “ _ ” грудня 2025 року _____

2. Строк подання студентом роботи «21» грудня 2025 року

3. Вихідні дані до роботи: нормативно-правові акти, розпорядження органів виконавчої влади та місцевого самоврядування, статистичні дані Державної служби статистики України, підручники, посібники, монографії, періодичні видання.

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) 1. Теоретико-правові засади системи електронного врядування у розвитку сучасних державних систем 2. Аналіз інструментів системи електронного врядування у розвитку сучасних державних систем. 3. Розробка механізмів удосконалення системи електронного урядування у розвитку сучасних державних систем.

5. Графічні матеріали

Консультанти розділів проекту (роботи)

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Розділ 1			
Розділ 2			
Розділ 3			

7. Дата видачі завдання « 25» травня 2024 року.**КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН**

№ з/п	Назва етапів бакалаврської роботи	Строк виконання етапів	Прим.
1.	Вступ Розділ 1. Теоретичний розділ	• 25.05.2025- 31.05.2025	
2.	Розділ 2. Аналітичний розділ	• 01.06.2025- 07.06.2025	
3.	Розділ 3. Проектування, обґрунтування, оптимальні рішення, їх впровадження	• 08.06.2025- 14.06.2025	
4.	Оформлення презентації, документів та підготовка до захисту	• 15.06.2025- 21.06.2025	

Студент_____
(підпис)**Подгурський С.М..**

(прізвище та ініціали)

Керівник магістерської роботи_____
(підпис)**Шинкарук А.Л.**

(прізвище та ініціали)

СТОРІНКА З ПЛАГІАТУ



Звіт подібності

Метадані				
Назва організації		підрозділ		
National University of Water and Environmental Engineering		National University of Water and Environmental Engineering		
Заголовок				
ПодгурськийС_перевірка.docx				
Автор		Науковий керівник / Експерт		
Подгурський Сергій Миколайович		Подгурський Сергій Миколайович		
Кількість слів	Кількість символів	Дата звіту	Дата редагування	ІД документу
19180	154458	12/21/2025	---	332937917

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.



19180
Кількість слів



154458
Кількість символів

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 навімисний 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		1
Парафрази (SmartMarks)		578

Джерела

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 НОМЕР	НАЗВА ТА АДРЕСА ДЖЕРЕЛА URL (НАЗВА БАЗИ)	КІЛЬКІСТЬ ІДЕНТИЧНИХ СЛІВ (ФРАГМЕНТІВ)
1	https://gurt.org.ua/articles/44096/	503 2.62 %
2	http://univd.edu.ua/science-issue/issue/4105	393 2.05 %
3	https://gurt.org.ua/articles/44096/	142 0.74 %
4	http://dspace.uccu.org.ua/bitstream/123456789/8814/1/%D0%9F%D0%95%D0%A2%D0%A0%D0%95%D0%9D%D0%9A%D0%9E%20%D0%AE%D0%9B%D0%86%D0%AF%20%D0%9C%D0%98%D0%9A%D0%9E%D0%9B%D0%90%D0%87%D0%92%D0%9D%D0%90.pdf	72 0.38 %

АКТ

**перевірки випускної роботи магістерської роботи на наявність
текстових збігів**

Відповідно до даних сервісу Unplag файл «Report
ПодгурськийС_перевірка.docx» автор: Подгурський Сергій Миколайович
містить 64,5% авторського тексту.

Дата: 21.12.2025

Підпис: Подгурський С.М

ЗМІСТ

ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ 1. Теоретико-правові засади системи електронного врядування як елемент розвитку сучасних державних систем	
1. 1. Теоретичні засади системи електронного врядування розвитку як елемент державних систем	11
1. 2. Публічна політика електронного урядування.....	18
1. 3. Етапи та моделі електронного урядування. Методики оцінювання розвитку електронного урядування.....	27
Висновки до Розділу 1.....	33
РОЗДІЛ 2. Аналіз інструментів системи електронного врядування у розвитку сучасних державних систем	
2.1. Механізми надання державних е-послуг	35
2.2. Реалізація державних послуг з використанням електронних засобів на національному рівні	41
2.3. Аналіз системи надання публічних електронних послуг на місцевому рівні.....	47
Висновки до Розділу 2.....	55
РОЗДІЛ 3. Розробка механізмів удосконалення системи електронного урядування у розвитку сучасних державних систем під час війни.	
3.1. Аналіз закордонного досвіду розвитку електронної демократії.....	57
3.2. Вдосконалення правового публічного регулювання механізмів надання електронних послуг в умовах воєнного стану.....	72
3.3. Пропозиції по вдосконаленню системи електронного урядування у розвитку сучасних державних систем під час війни	80
Висновки до Розділу 3.....	84
ВИСНОВКИ.....	86
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	89

ВСТУП

Сучасний розвиток інформаційного суспільства передбачає постійне вдосконалення інформаційно-комунікаційних технологій (ІКТ), що зумовлює глибинні структурні зміни у характері суспільних відносин та організації соціального устрою..

Протягом останніх тридцяти п'яти років уряди більшості розвинених країн інтегрували ІКТ у всі внутрішні та зовнішні процеси державного управління. Створення ефективної сучасної системи управління можливе лише шляхом впровадження інноваційних рішень у розвитку електронного урядування. Це виступає не лише технологічним інструментом, а й концептуальною моделлю публічного управління. Яка забезпечить масштабні трансформації у суспільстві, особливо у сфері надання публічних послуг, децентралізації влади та прямої комунікації з бізнесом. Перевагами електронного урядування є підвищення ефективності публічних послуг завдяки швидкості, прозорості, підзвітності та доступності, а також зміцнення взаємодії між урядом і зацікавленими сторонами (громадянами, підприємствами та організаціями, що отримують реальні можливості впливати на процеси прийняття політичних та управлінських рішень).

Україна в сучасних умовах війни визначає інтеграцію та впровадження електронного урядування як пріоритетний напрям для посилення власної спроможності та наближення до європейської спільноти, стійкості всіх публічних процесів.

Застосування інноваційних рішень у системі державної влади *потребує розроблення й ухвалення* нормативно-правових актів, що регламентують створення, запровадження та функціонування нових управлінських систем, порядок обробки й руху інформаційних потоків між державними інформаційними ресурсами.

Одним із ключових завдань сучасного державного управління є не лише розширення використання інформаційно-комунікаційних технологій, але й

інтеграція їхніх переваг та доцільності у процеси реформування державного сектору та реалізацію інноваційних проєктів.

Фундаментом трансформацій у державних структурах та органах місцевого самоврядування виступає готовність громадян, їхня цифрова грамотність, культура використання сучасних технологій. Для забезпечення цього держава повинна ефективно реалізовувати політику у сфері формування комунікативної стратегії, що сприятиме розвитку електронної демократії та електронного урядування.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами та темами. Магістерська робота базується на результатах досліджень і розробок національного та світового рівня. У межах цих досліджень автор аналізував розвиток електронного урядування в Україні та його інструментарій, що стало основою для формування теоретичних і практичних висновків роботи.

Стан наукової розробленості проблеми. На сьогодні феномен інформаційного суспільства, його особливості та напрями розвитку ґрунтовно досліджено у працях таких відомих учених, як Д. Белл, З. Бжезінський, М. Кастельс, Е. Тоффлер, А. Турен, М. Мак-Люен, Й. Масуда, З. Бауман, С. Гантінгтон. Їхні роботи заклали концептуальні основи розуміння трансформаційних процесів у сучасному суспільстві. Аналіз інформаційних технологій та їхньої ролі у сфері державного управління здійснювали Д. Дубов, І. Клименко, К. Линьов. Значний внесок у дослідження становлення та розвитку електронного урядування зробили А. Асанова, З. Балабанова, К. Беляков, М. Ватковська, М. Вертузаєв, С. Гнатюк, О. Голобуцький, Д. Дубов, О. Ємельяненко, П. Клімушин, І. Коліушко, А. Попов, А. Серенок, В. Хахановський, М. Швець та інші.

Метою роботи є систематизація теоретичних положень та формування практичних рекомендацій, спрямованих на вдосконалення інструментів електронної демократії в Україні який ґрунтується на вивченні та узагальненні досвіду впровадження електронного урядування.

Об’єкт дослідження – Інструментарії розвитку електронної демократії в Україні

Методологія та методи дослідження. У процесі виконання магістерської роботи було застосовано комплекс загальних і спеціальних наукових методів, що дозволили коректно дослідити теоретичні засади та практично проаналізувати механізми впровадження електронного урядування в Україні.

Зокрема, використовувалися такі методи:

- **Метод аналізу** — для пошуку та ознайомлення з різноманітними веб-ресурсами, програмами й порталами електронного урядування, а також для вивчення механізмів забезпечення громадян доступом до публічних послуг.
- **Метод порівняння** — для зіставлення етапів і механізмів розвитку електронного урядування в Україні.
- **Метод аналогії** — для визначення можливостей інтеграції світового досвіду у сфері розвитку електронного урядування.
- **Метод теоретичного узагальнення** — для уточнення наукових понять і термінів, що використовуються у дослідженні.

Таким чином, застосування зазначених методів забезпечило комплексний підхід до аналізу проблематики та дозволило поєднати теоретичні положення з практичними аспектами розвитку електронного урядування.

Завдання дослідження полягають у наступному:

1. Дослідити теоретико-правові засади системи електронного урядування як елемент розвитку сучасних державних систем;
2. Проаналізувати публічну політику електронного урядування;
3. На прикладі механізму надання е-послуг проаналізувати інструменти системи електронного урядування у розвитку сучасних державних систем;

4. Здійснити аналіз системи надання публічних електронних послуг на місцевому рівні та закордонний досвід
5. Запропонувати систему вдосконалення публічного механізму надання послуг під час війни

Структура роботи. Магістерська робота складається зі вступу, трьох розділів, дев'яти підрозділів, висновків, списку використаних джерел та додатків.

Ключові слова: інструменти розвитку, електронна демократія, електронне урядування, інформаційно-комунікативні технології, стартап портали, електронні портали, етапи електронного урядування, форсайт, тренди, загрози, електронні послуги, відкриті дані, електронна демократія, електронна ідентифікація, Інструменти розвитку електронної демократії, Дія, Портал Дія.

РОЗДІЛ 1. Теоретико-правові засади системи електронного врядування як елемент розвитку сучасних державних систем

1. 1. Теоретичні засади системи електронного врядування розвитку як елемент державних систем

Важливою умовою для ефективного впровадження електронного урядування є подолання проблеми цифрової нерівності, адже лише за її вирішенням більшість громадян зможе повною мірою користуватися перевагами цифрових сервісів. За результатами досліджень - близько 82% опитаних користуються інтернетом хоча б раз на тиждень, з них 78% — щодня або майже щодня. При цьому міське населення демонструє вищу активність у використанні інтернету порівняно із сільським, а зі зростанням віку - частка активних користувачів поступово зменшується. Простежується також залежність між рівнем освіти та інтенсивністю користування інтернетом: чим вищий освітній рівень громадян, тим частіше вони використовують цифрові технології. Найменш активними користувачами інтернету є українці віком 70+ (серед яких лише 27% мають регулярний доступ до мережі). При цьому найбільш активно інтернет використовують громадяни у віковій групі від 18 до 49 років.

Попри значні досягнення у сфері цифровізації додаткових інновацій та вдосконалення потребує правове поле, яке регламентує створення, функціонування та інформаційну інтеграцію державних, комунальних та інших реєстрів, кадастрів і інформаційних систем. Відсутній розроблений єдиний термінологічний апарат та чіткі вимоги до процесів створення, обміну, зберігання, виправлення й форматування реєстрових даних. Для вирішення цих проблем було розроблено та ухвалено Закон України «Про публічні електронні реєстри»(потребує подальших доповнень і вдосконалення для забезпечення його ефективного застосування). В даному дослідженні терміни в даній сфері автором узагальнено в табл.1.1.

таблиця 1.1.

Термінологічний апарат електронного урядування та нормативно-законодавча база регулювання

Електронне урядування	це форма організації державної влади, що базується на використанні локальних інформаційних систем та окремих сегментів глобальної мережі
Електронний цифровий підпис (ЕЦП)	засіб автентифікації та підтвердження юридичної сили електронних документів.
Електронна демократія	залучення громадян до процесів прийняття рішень через цифрові інструменти (електронні петиції, консультації, голосування).
Цифрова ідентифікація	підтвердження особи громадянина через електронні засоби (ID-картка, мобільні додатки).
Публічні електронні сервіси	адміністративні та соціальні послуги, що надаються онлайн
Є Документ.	Це тимчасовий цифровий документ, що діє у воєнний час і містить паспортні дані та реєстраційний номер облікової картки платника податків.
Закон України «Про публічні електронні реєстри»	Регулює вимоги до процесів створення, обміну, зберігання, виправлення й форматування реєстрових даних
Про електронні документи та електронний документообіг»	визначає правовий статус електронних документів.

«Про електронний цифровий підпис	регулює використання ЕЦП.
Закон України «Про електронні довірчі послуги» (2017)	гармонізує українське законодавство з європейським у сфері цифрової ідентифікації та безпеки
Закон України «Про доступ до публічної інформації» 2011	гарантує відкритість даних та прозорість влади
Концепція розвитку електронного урядування	визначає стратегічні напрями цифровізації державних послуг

Електронне урядування дозволяє органам влади працювати у режимі реального часу та забезпечує громадянам, юридичним особам і неурядовим організаціям максимально простий і зручний доступ до щоденного спілкування з ними. Поняття «електронний уряд» виникло на початку ХХІ століття, коли світ увійшов у фазу глибоких трансформацій, зумовлених стрімким розвитком цифрових технологій. Глобальні процеси формування інформаційного суспільства отримали назву «Індустріальна революція 4.0». Ці технологічні зміни охопили практично всі сфери життя, що суттєво вплинуло на структуру та функціонування державних інституцій. Зокрема, взаємодія влади з громадянами реалізується через механізми електронного врядування та електронної демократії. Термін «е-демократія», який походить зі США, швидко поширився й набув популярності у більшості країн світу. Її основою є принципи відкритості, прозорості, залучення та громадської освіти. Головна мета розвитку електронної демократії полягає у розширенні участі громадян у державних процесах та ухваленні рішень із використанням сучасних інформаційно-комунікаційних технологій.

Електронна демократія в Україні перебуває на етапі активного становлення, що підтверджується як розвитком законодавчої бази, так і практичними кроками у сфері цифровізації державного управління. Початок формування правових засад відбувся у 2003 році із прийняттям законів «Про електронні документи та електронний документообіг» та «Про електронний цифровий підпис», які

заклали основу для використання цифрових технологій у публічному секторі. Важливими передумовами стали розширення доступу громадян до мережі Інтернет та стрімке зростання ІТ-сектору, що забезпечило технічні та соціальні умови для впровадження нових форм комунікації між державою та суспільством. Значну роль у цьому процесі відіграє громадськість, яка активно долучається до формування цифрових інструментів участі. У 2015 році Україна вперше суттєво покращила свої позиції у світовому рейтингу електронної демократії, посівши 32-ге місце, що було відзначено на рівні ООН. Наступний етап розвитку розпочався у листопаді 2017 року з ухвалення Кабінетом Міністрів Концепції розвитку електронної демократії до 2020 року, яка визначила стратегічні напрями цифрової трансформації. У 2019 році було започатковано процес створення нормативно-правової основи для подальшого розвитку електронної демократії, а 23 травня того ж року Президент України Володимир Зеленський спільно з Міністерством цифрової трансформації представив концепцію «держави в смартфоні», що стала символом нового етапу інтеграції цифрових технологій у систему державного управління. Таким чином, розвиток електронної демократії в Україні можна розглядати як поступове формування інституційної та технологічної основи для забезпечення прозорості, відкритості та участі громадян у процесах прийняття рішень, що відповідає європейським стандартам демократичного врядування.

Diiа Summit 2.0 етап цифрової трансформації як системного процесу модернізації державного управління, що поєднує технологічні інновації, соціальні потреби та інтеграцію у європейський цифровий простір. Презентація нових функцій — онлайн-зміна місця реєстрації, автоматична реєстрація ФОП, подання декларацій, «Дія.Підпис» та інші інструменти — свідчить про формування моделі «paperless», яка відповідає концепції електронного врядування, закріплених у європейських стандартах. Впровадження COVID-19 сертифікатів та їх офіційне визнання Європейською комісією у серпні 2021 року демонструє здатність України інтегрувати власні цифрові рішення у міжнародну систему, що є показником технологічної сумісності та політичної довіри.

Розширення соціальних функцій у листопаді 2021 року (оформлення субсидій, пенсій, довідок) відображає орієнтацію на підвищення доступності державних послуг для громадян, а запровадження онлайн-зміни місця проживання у грудні 2021 року — приклад оптимізації адміністративних процедур відповідно до принципів «good governance».

У воєнних умовах березня 2022 року поява «Документа стала адаптивною реакцією держави на кризу, забезпечивши мобільність та юридичну захищеність громадян, що підтверджує роль цифрових сервісів як інструменту національної безпеки. Таким чином, «Dii Summit 2.0» постає як ключовий етап розвитку цифрової держави, що поєднує технологічні інновації, соціальну орієнтацію та інтеграцію у європейський простір, а також демонструє здатність України адаптувати цифрові рішення до надзвичайних умов війни, забезпечуючи стійкість системи управління та підтримку громадян. Освітня онлайн-платформа «Дія. Цифрова грамотність» стала одним із перших кроків цифрової трансформації державних сервісів в Україні, адже вже через два місяці після запуску її завантажили понад 2 025 000 користувачів, що підтвердило високий рівень суспільного запиту на цифрові освітні продукти та правильність обраного курсу. Наступним етапом стало офіційне відкриття 2 квітня 2020 року порталу державних послуг «Дія», який після бета-тестування, що тривало з 24 лютого до 30 березня, надавав можливість отримати 27 послуг онлайн. У квітні 2020 року функціонал застосунку було розширено за рахунок цифрового студентського квитка, електронних версій ID-картки та закордонного біометричного паспорта, а вже 2 червня додаток отримав оновлення з QR-сканером, що забезпечило більш зручне зчитування та перевірку даних і документів. Ці етапи розвитку свідчать про поступове формування сучасної системи електронного врядування, яка відповідає європейським стандартам прозорості та доступності державних послуг.

Презентація «Dii Summit» 5 жовтня 2020 року ознаменувала запуск масштабного оновлення державного цифрового сервісу «Дія 2.0», що стало важливим етапом у процесі цифрової трансформації України. Новий формат

передбачав розширення електронних послуг як у мобільному застосунку, так і на порталі: у додатку з'явилися три нові цифрові документи — свідоцтво про народження дитини, індивідуальний податковий номер та довідка внутрішньо переміщеної особи, а також функції передачі копій документів зі смартфона, перегляду інформації про штрафи та борги у виконавчих провадженнях; на порталі було запроваджено комплексну послугу «єМалятко», будівельні сервіси та реєстрацію ТОВ. У цей період Президент України задекларував перехід до етапу «paperless», що відповідає європейським стандартам цифрового врядування. Для перевірки надійності системи у грудні 2020 року проведено програму «багбаунті», яка виявила лише два незначні недоліки, підтвердивши стабільність роботи сервісу. До кінця 2020 року «Дія» мала понад 6 мільйонів користувачів, з яких більш ніж 2,6 мільйона використовували оновлену версію, що забезпечувала доступ до 9 документів і 3 послуг у застосунку та 50 сервісів на порталі. Подальший розвиток підтвердився ухваленням 30 березня 2021 року закону, який прирівняв електронні паспорти у «Дії» до паперових, а з 23 серпня 2021 року Україна стала першою країною світу, де цифрові паспорти отримали таку ж юридичну силу, як фізичні аналоги, що засвідчує інноваційність та стратегічну значущість української моделі цифровізації державних послуг.

****Науковий аналіз розвитку цифрових сервісів в Україні на прикладі «Diia Summit 2.0»****

17 травня 2021 року під час форуму «Україна 30. Цифровізація» було презентовано масштабне оновлення державного цифрового сервісу «Дія» у форматі «Diia Summit 2.0», що стало важливим етапом у процесі цифрової трансформації країни. Нові функції включали онлайн-зміну місця реєстрації, автоматичну реєстрацію фізичних осіб-підприємців, сплату податків та подання декларацій, сервіс «Дія.Підпис», авторизацію за допомогою ID-картки через NFC та використання статичного QR-коду. Ці інновації відображали стратегічний курс на перехід до режиму «без паперів», про який заявив Президент України, наголошуючи на ролі цифрової держави як складової національної безпеки, тоді як Прем'єр-міністр підкреслив економічні переваги цифрової економіки.

Подальший розвиток сервісу засвідчив його адаптивність до глобальних викликів: 1 липня 2021 року було впроваджено COVID-19 сертифікати для внутрішнього та міжнародного використання, а 19 серпня Європейська комісія офіційно визнала їх, що забезпечило інтеграцію України у європейський цифровий простір. У листопаді 2021 року додаток отримав нові соціальні функції — оформлення субсидій, призначення та перерахунок пенсій, формування довідок про страховий і трудовий стаж, доходи пенсіонерів та витягів із реєстру застрахованих осіб. 3 грудня 2021 року українці змогли змінювати місце проживання онлайн, що скоротило процедуру з місяця до однієї доби. В умовах війни 11 березня 2022 року було запроваджено єДокумент — тимчасовий цифровий документ, який визнається як в Україні, так і в більшості країн світу, а наприкінці 2022 року пріоритетом розвитку «Дії» стало забезпечення потреб внутрішньо переміщених осіб та постраждалих від повномасштабного вторгнення(тал 1.2) Таким чином, «Diia Summit 2.0» демонструє не лише поступову цифровізацію державних послуг, але й здатність України інтегруватися у європейський цифровий простір та адаптувати інноваційні рішення до кризових умов, що підтверджує стратегічну значущість цифрової трансформації як інструменту національної безпеки, соціальної підтримки та економічного розвитку.

таблиця 1.2.

Порівняння єДокумент та електронних паспортів у Дії

Критерій	єДокумент	Електронні паспорти у «Дії»
Дата запровадження	11 березня 2022 року, у період воєнного стану	Законодавчо прирівняні до паперових 30 березня 2021 року, чинність з 23 серпня 2021
Призначення	Тимчасовий цифровий документ для підтвердження особи у кризових умовах	Повноцінні цифрові аналоги ID-картки та закордонного паспорта
Зміст	Паспортні дані + реєстраційний номер облікової картки платника податків (РНОКПП)	Повний набір даних, що містяться у фізичних паспортах
Юридична сила	Визнаний в Україні та більшості країн світу як тимчасовий документ	Має таку ж юридичну силу, як паперові документи, унікальний світовий прецедент

Критерій	«Документ	Електронні паспорти у «Дії»
Технічна реалізація	Автоматично доступний у застосунку «Дія» після оновлення	Інтегрований у застосунок «Дія» як постійний цифровий документ
Соціальне значення	Використовується для ідентифікації на блокпостах, у держустановах, при отриманні допомоги	Використовується для подорожей, банківських операцій, офіційних процедур
Адаптивність	Запроваджений як інструмент у надзвичайних умовах війни	Є частиною системної цифрової трансформації та переходу до «paperless»
Євроінтеграційний аспект	Відповідає стандартам цифрової ідентифікації, визнається міжнародними партнерами	Перший у світі приклад прирівняння цифрових паспортів до фізичних на рівні закону

Таким чином, сьогодні Україна має широкий спектр функцій, що значно полегшують та удосконалюють взаємодію між державою і суспільством завдяки активному впровадженню інформаційно-комунікаційних технологій та сервісів. Частина з них зосереджена на використанні ІКТ, інші — на розвитку комунікації, суспільних відносин і послуг, які після впровадження суттєво покращують якість життя громадян.

1. 2. Публічна політика електронного урядування.

На різних етапах розвитку публічних відносин ефективність електронного урядування залежить від якості, обґрунтованості та адекватності його правової бази. Українське законодавство тісно пов'язане із застосуванням інформаційно-комунікаційних технологій як основних напрямів розвитку електронного урядування. 1990-і роки надали поштовх формування системного підходу до розбудови інформаційного суспільства, закріплення курсу національної політики інформатизації та створення інформаційної інфраструктури. У цій сфері вже ухвалено понад 300 нормативно-правових актів, які відповідають викликам інформаційного суспільства, інформатизації, інформаційної безпеки та електронного урядування. Вони визначають базові засади державної політики, стратегічні завдання та пріоритети у сфері інформатизації, розвитку суспільства

фізичних і юридичних осіб у сфері надання адміністративних послуг. Внесені зміни до цього та інших законів розширили повноваження органів місцевого самоврядування та встановили стандарти надання адміністративних послуг. Інноваційні поправки дозволили громадянам подавати заяви не лише у письмовій чи усній формі.

Публічна політика електронного урядування в Україні спрямована на модернізацію державного управління через цифрові технології, забезпечення прозорості, доступності послуг та інтеграцію у європейський цифровий простір формі, але й в електронному форматі. Є ключовим напрямом модернізації держави, що поєднує технологічні інновації, демократичні принципи та євроінтеграційні стандарти. Вона спрямована на створення «держави у смартфоні», де громадяни отримують послуги швидко та прозоро. Публічна політика електронного урядування в Україні є стратегічно спрямованою на інтеграцію з ЄС. Вона поєднує розвиток цифрових сервісів («Дія»), правову адаптацію та інституційну співпрацю. Водночас ключовими викликами залишаються кібербезпека, цифрова нерівність та ресурсна спроможність

таблиця 1.3.

Публічна політика електронного урядування: Україна – ЄС. Порівняння

Правові основи	Закон «Про електронні довірчі послуги», стратегія цифрової трансформації, інтеграція з «Дія»	Директива eIDAS, GDPR, Європейська цифрова стратегія
Інституційна структура	Міністерство цифрової трансформації, ЦНАПи, місцеві органи	Європейська комісія, національні агентства цифровізації

Електронні послуги	«Дія»: документи, бізнес-реєстрація, е-демократія	Єдиний цифровий ринок, електронні закупівлі, eID
Прозорість та участь громадян	Е-петиції, відкриті дані, онлайн-бюджети	Європейські портали відкритих даних, консультації з громадськістю
Кібербезпека	Виклики через воєнний контекст, потреба у захисті реєстрів	Загальноєвропейські стандарти кіберзахисту, ENISA
Цифрова нерівність	Проблеми доступу у сільських громадах	Виклики гармонізації між державами-членами
Міжнародна інтеграція	Участь у програмах «Цифрова Європа», гармонізація законодавства	Координація між країнами ЄС, підтримка партнерів

Концепція розвитку електронного урядування, затверджена розпорядженням Кабінету Міністрів України від 26 вересня 2011 року, на жаль, не була реалізована у повному обсязі. У зв'язку з цим 20 вересня 2017 року КМУ ухвалив оновлену концепцію, яка мала на меті визначення напрямів, механізмів та конкретних термінів побудови в Україні ефективної системи електронного урядування. Її завданням було врахування інтересів і потреб громадян та бізнесу, вдосконалення державного управління, підвищення конкурентоспроможності країни та стимулювання соціально-економічного розвитку. Документ був розроблений для забезпечення підтримки, координації та співпраці між органами державної влади й місцевого самоврядування, що мало сприяти належному рівню управління та процесам децентралізації із залученням сучасних інформаційно-комунікаційних технологій.

Таблиця 1.4.

Концепція передбачала реалізацію комплексних заходів у таких напрямках:
• удосконалення державних послуг та розвиток взаємодії між урядом, громадянами і підприємствами;

• модернізація державного управління з широким використанням ІКТ;
• управління розвитком електронного уряду.
Також були визначені сфери, де очікувалися зміни:
• охорона здоров'я;
• природні ресурси та екологія;
• освіта і наука;
• соціальний захист;
• фінансова та бюджетна політика;
• захист прав і свобод людини;
• транспорт та інфраструктура;
• виборча система та архівна справа.

Розробка та підтримка доступних, прозорих, безпечних, некорупційних, економічно вигідних, швидких і зручних електронних сервісів сприяє підвищенню якості державних послуг для фізичних та юридичних осіб. Це забезпечує їхню конкурентоспроможність, зменшує корупційні ризики та закріплює практику електронного обслуговування як основу для інноваційної економіки майбутнього. Відповідно до Закону України «Про доступ до публічної інформації», розкриття інформації у формі відкритих даних створює додаткові механізми для забезпечення доступу громадян до відомостей, що знаходяться у розпорядженні органів державної влади. Такий підхід підвищує прозорість діяльності установ, сприяє вільному обігу інформації та її використанню для реалізації прав і свобод громадян, розвитку інновацій, стимулювання економічної активності, а також для запобігання та виявлення корупції.

Запровадження автоматичного обміну даними між інформаційно-телекомунікаційними системами всіх органів державної влади підвищує ефективність їхньої роботи. Це досягається завдяки скороченню часу, необхідного для отримання інформації, підвищенню якості та доцільності її обробки, а також усуненню дублювання та багаторазового збору даних у різних системах. Згідно з концепцією розвитку електронного урядування в Україні передбачено два можливі шляхи: консервативний та трансформаційний.

Крім того, зазначені нормативні акти встановлюють різні терміни щодо оптимізації процедур надання адміністративних послуг. Відповідно до Плану дій України з реалізації стратегії реформування державного управління на 2016–2020 роки було передбачено удосконалення та оптимізацію процесів надання 15 найбільш популярних адміністративних послуг у період з 2017 по 2020 роки.

Концепція електронних послуг України передбачала оптимізацію програми надання адміністративних послуг. Однак хаотичність методів електронізації адміністративних послуг у різних концепціях та документах ускладнила реалізацію єдиної національної політики розвитку електронного урядування, зокрема у напрямі розвитку електронних сервісів та серверів. Для забезпечення ефективного управління розвитком електронного урядування надзвичайно важливим є регулярний моніторинг та оцінка етапів виконання завдань, визначених українською концепцією. Такий моніторинг дозволяє відстежувати ефективність заходів, визначати динаміку розвитку компонентів електронного урядування, виявляти проблеми впровадження нових технологій та своєчасно коригувати державну політику у цій сфері. Варто зазначити, що останні національні та регіональні моніторинги й оцінки електронного урядування проводилися ще у 2013 році. Це свідчить про необхідність відновлення цієї важливої складової управління, попередньо визначивши терміни, масштаби, відповідальні органи та необхідні ресурси для нового моніторингового процесу.

Серед уже діючих державних проєктів можна виділити:



рис.2.3. Діючі державні проєкти

Варто звернути увагу на проблематику якості нормативно-правових актів на загальнонаціональному рівні. Аналіз показує, що однією з ключових проблем є відсутність методики комплексного механізму правового забезпечення реалізації завдань, пов'язаних із електронним урядуванням. Другою проблемою виступає слабе правозастосування, що проявляється у своєрідному правовому нігілізмі з боку громадян, підприємств і навіть державних службовців.

На довгострокову перспективу пріоритети визначає уряд шляхом планування діяльності Кабінету Міністрів України. Відповідний рамковий документ охоплює такі напрями:

• Стратегія — довгостроковий план;
• Концепція — короткостроковий план дій;
• Визначення напряму діяльності уряду;

- **Програми** , що реалізуються за рахунок фінансування з державного бюджету.

Проблема повільного впровадження електронного урядування в Україні значною мірою зумовлена відсутністю чіткої стратегії та плану дій, які мали б передувати його запровадженню. Концепція не може замінити стратегію, адже вона є лише короткостроковим плановим документом. У процесі реалізації електронного урядування держава не сформувала загальної картини та довгострокового бачення розвитку цієї сфери.

Українські науковці неодноразово наголошують на необхідності створення стратегії розвитку електронного урядування, розробки планових документів його впровадження та ухвалення окремого Закону України «Про розвиток електронного урядування». На законодавчому рівні особливо важливо чітко визначити:

- режим функціонування електронного урядування;

- обмеження для кожної системи електронного урядування;

- стандарти переходу між різними режимами роботи електронного урядування.

- стандарти переходу між різними режимами роботи електронного урядування.

На міжнародному рівні одним із перших прикладів нормативного регулювання сфери електронного урядування стала Фінляндія, яка у 2001 році ухвалила спеціалізований Закон про електронні послуги. Цей нормативно-правовий акт закріпив правовий статус електронної взаємодії між органами

державного управління та громадянами, визначивши їхні права, обов'язки та відповідальність у цифровому середовищі. Особливу увагу було приділено механізмам електронної ідентифікації, що забезпечило юридичну силу електронного підпису та можливість офіційного документообігу в цифровому форматі.

Інституційним інструментом реалізації політики електронного урядування став офіційний портал www.om.fi, який акумулює широкий спектр адміністративних послуг у цифровому форматі. У 2004 році Фінляндія також запровадила Закон про захист даних телекомунікаційних мереж, що став важливим етапом у формуванні національної політики інформаційної безпеки.

Для порівняння, в Україні аналогічний Закон «Про захист інформації в інформаційно-телекомунікаційних системах» набув чинності наприкінці 2003 року, що свідчить про синхронізацію окремих елементів цифрової трансформації з європейськими практиками, попри різну інституційну динаміку. В Україні діє фінська філія міжнародної організації CERT-FI, яка надає безоплатну допомогу та консультації громадянам у боротьбі з комп'ютерними вірусами та несанкціонованим доступом до інформаційних мереж. Аналогічний сервіс функціонує і в Україні — **cert.gov.ua**.

Норвегія посідає провідне місце серед країн світу за рівнем відкритості та цифрової трансформації публічного сектору. Як і інші скандинавські держави, вона дотримується принципів прозорості, доступності та демократичності в управлінських процесах. Усі ключові галузі державного управління інтегровані в цифрове середовище, що забезпечує громадянам можливість оперативного доступу до адміністративних послуг, моніторингу урядової діяльності, захисту прав та участі у формуванні внутрішньої політики.

Згідно з даними Європейської комісії, 77,8% громадян та 90% підприємств Норвегії здійснюють взаємодію з органами влади через онлайн-канали. Понад 53% громадян і 77% компаній надсилають офіційні форми в електронному

форматі, а майже 20% приватних підприємств здійснюють закупівлі онлайн. Ці показники свідчать про високий рівень цифрової інклюзії та ефективну реалізацію концепції електронного урядування.

Федеративна Республіка Німеччина демонструє конкурентні переваги у сфері регулювання інформаційно-комунікаційних технологій (ІКТ) порівняно з іншими європейськими країнами. Це зумовлено розвитком державно-приватного партнерства, високим рівнем стандартизації та технологічної інтеграції. Прийнятий Закон про електронне урядування спрямований на розширення практики обміну електронними документами та послугами, підвищення їхньої якості та усунення правових бар'єрів, що забезпечує більш ефективну цифрову взаємодію між державними інституціями та громадянами.

Разом із тим, значна кількість державних установ, відповідальних за різні напрями ІКТ, створює певні труднощі для координації та уповільнює процес реалізації управлінських рішень. Важливим інституційним надбанням є діяльність асоціації уповноважених з питань ІТ у федеральних законодавчих, виконавчих та судових органах. Цей досвід може бути корисним для України у контексті формування цілісної системи управління цифровою трансформацією та забезпечення узгодженості між різними гілками влади.

У підсумку доцільно наголосити, що уряд України має ухвалити базовий документ, який визначатиме стратегію та орієнтири розвитку й впровадження електронного урядування до 2030 року.

Розробка стратегічного розвитку електронного урядування та відповідного плану дій має здійснюватися у контексті завдань сталого розвитку та бути спрямованою на досягнення конкретних цілей і результатів. Стратегія електронного урядування до 2030 року повинна узгоджуватися з положеннями Стратегії сталого розвитку України до 2030 року, яка вже затверджена.

Відповідно до ухваленної стратегії електронного урядування, частково вже прийнято національні плани, що передбачають формування нормативних актів розвитку електронного урядування із визначенням конкретних завдань, відповідальних виконавців, показників ефективності та бюджетного забезпечення на певні періоди. Світовий досвід доводить, що лише наявність міцної політичної доктрини розвитку електронного урядування, чітко визначених цілей у стратегіях, планах і законах, а також достатніх фінансових ресурсів може забезпечити країні лідерські позиції у цій сфері.

Нормативно-правове забезпечення є одним із ключових елементів впровадження електронного урядування, саме з нього має розпочинатися цей процес. Незважаючи на різні підходи, закладені у національних концепціях та стратегіях, стартовий етап електронного урядування обов'язково повинен передбачати створення системи нормативно-правових документів, які регулюватимуть діяльність та взаємовідносини у цій сфері. Одним із найважливіших кроків у формуванні правової бази розвитку електронного урядування є ухвалення нової концепції його розвитку в Україні. Наразі актуальною проблемою залишається відсутність чіткого плану розвитку електронного урядування з визначеними термінами, відповідальними виконавцями, обсягами фінансування та іншими необхідними параметрами. Розробка такої стратегії має здійснюватися у тісному зв'язку зі Стратегією сталого розвитку «Україна – 2030». Це дозволить сформувати цілісну систему стратегічних та операційних цілей, спрямованих на інтегрований економічний, соціальний та екологічний розвиток країни до 2030 року.

1. 3. Моделі електронного урядування. Методики оцінювання розвитку електронного урядування

Електронне урядування розглядається як системоутворювальний інститут сучасної публічної політики, що забезпечує інтеграцію інформаційно-комунікаційних технологій (ІКТ) у процеси державного управління.

Його ключовим елементом виступає електронний уряд — єдина інфраструктура міжвідомчої автоматизованої інформаційної взаємодії органів державної влади, органів місцевого самоврядування, громадян та суб'єктів господарювання. На відміну від традиційних адміністративних моделей, електронний уряд не є доповненням до існуючих інституцій, а формує нову парадигму взаємодії, що ґрунтується на цифрових технологіях та принципах відкритості, прозорості й ефективності.

У світовій практиці виокремлюють дві базові моделі електронного урядування — e-Government 1.0 та e-Government 2.0, які охоплюють широкий спектр послуг: від електронної медицини та освіти до е-демократії, е-кадастру та електронних фінансових сервісів. Ці моделі спрямовані на забезпечення комплексної цифрової взаємодії між державою та суспільством, що підвищує якість публічних послуг і сприяє розвитку економіки знань.

Реалізація електронного уряду здійснюється через чотири основні рівні:

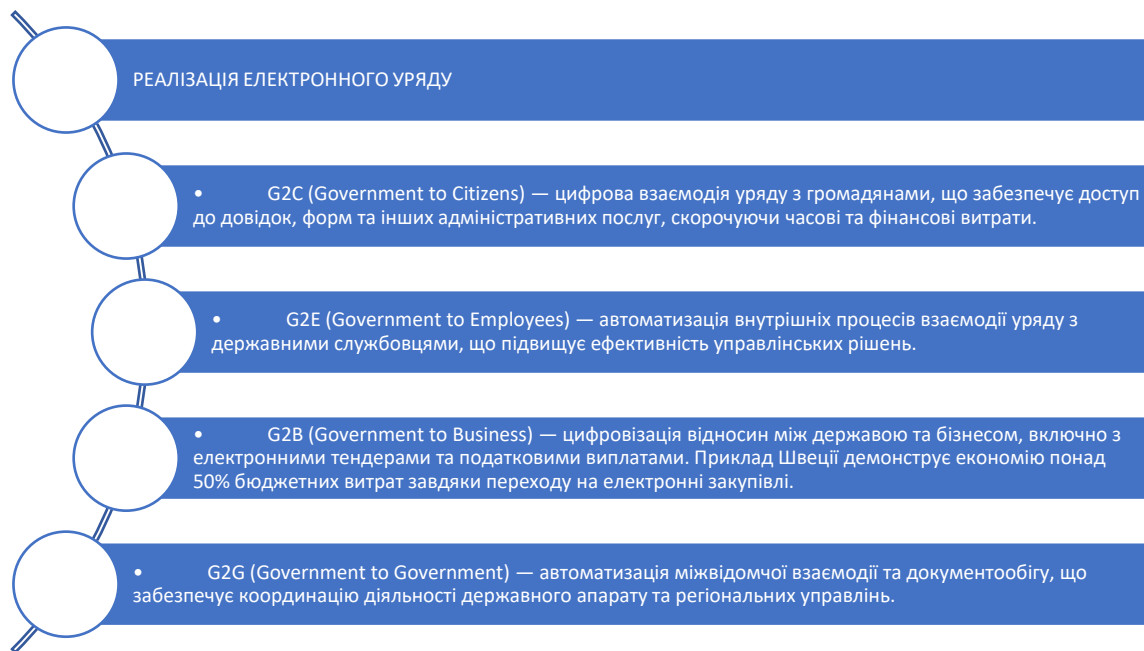


рисунок 2.3.

Стратегічні завдання електронного урядування полягають у:

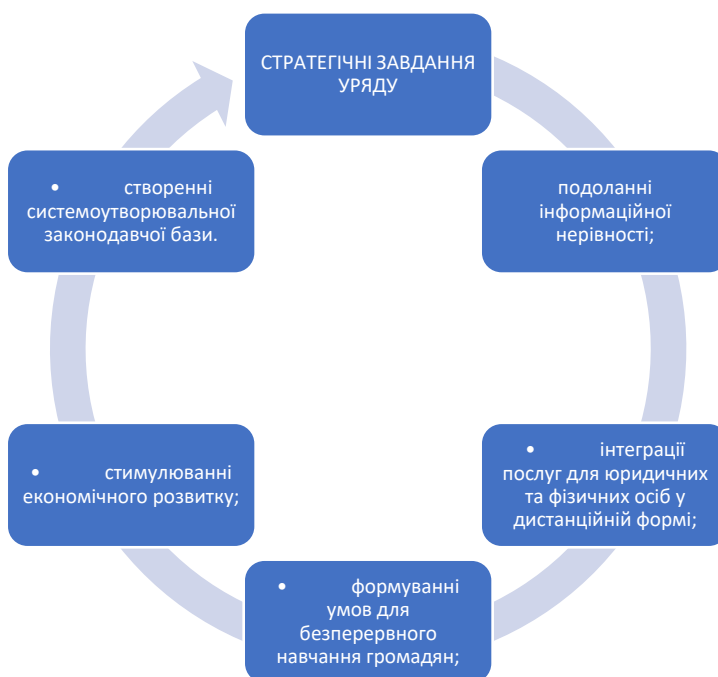


рисунок 2.4.

При цьому заявила можливість підвищити рівень спілкування в діловій сфері. За її допомогою якої здійснюється активна взаємодія органів державної влади та органів місцевого самоврядування, з суспільством, людиною та е-громадянином, бізнесом за підтримкою інформаційно-комунікативних технологій.

Дослідження в подальшому виокремлює основні функції електронного урядування:

- покращення якості та доступності публічних послуг для громадян, полегшення процедур та зменшення адміністративних витрат;
- покращення якості управлінських структур та процесів, закріплення та візування на результативності роботи органів виконавчої влади з паралельним дотриманням відповідного рівня інформаційної безпеки;
- дотримання належного рівня відкритості інформації про діяльність органів виконавчої влади, збільшення доступу до неї,
- надання можливостей які безпосередньо дають змогу участі громадянам та інститутів громадянського суспільства в процесах підготовки та експертизи проєктів, а також рішень, що приймаються на всіх ступенях державного управління;

- надання дозволів (на зайняття різними видами підприємницької діяльності; на організацію мітингів, маніфестацій; на рекламну діяльність та ін.), в тому ж числі акредитація, атестація, сертифікація;
- реєстрація (право власності чи актів громадського стану, суб'єктів діяльності підприємництва, коаліцій громадян тощо);
- документо-обігова легалізація (консульська легалізація), настрифікація (визнання дипломів, отриманих в інших країнах) та верифікація (встановлення та перевірка сертифікатів про походження товарів);
- окреслення певного статусу, права осіб (надавання пенсій, субсидій).

Від запровадження електронного урядування перевагу отримують споживачі державних послуг, що потребують послуг видачі дозволів та реєстрації.

Через запровадження якісних умов електронного урядування користувачі мають можливість звернутися до одного з державних «базових» органів влади для отримання послуг від усіх «поєднаних» з «базовими» органами влади.

Дана функція стає можливою через вмови об'єднання за допомоги інтернет-технологій та усіх міністерств і відомств у вигляді єдиного комплексу і вищими ступенями інтегрувань внутрішніх процесів (документообіг) і одним інтерфейсом (вікном взаємодії) з громадянами (користувачами). Тож виходячи з цього, громадяни одержують можливість спілкування не з п'ятьма — сімома відомствами по черзі, а єдиним електронним по-середником, який одночасно їх усіх репрезентує. Окрім цього, звернення чи запитом громадянина, що автоматично надсилає до відповідних інстанцій і у переважній більшості випадків відповідно (юридичних консультацій, квитанцій про оплату послуг, бюлетенів для голосування, довідки, податкові декларації) отримуються миттєво. Економічний профіт є і від створення «електронного уряду». Закордонний досвід вказує, що дана електронна співпраця громадян з органами влади удвічі дешевша, ніж ті, що здійснюються через допомогу реального офісу.

Тож розглянемо всі етапи розвивання електронного урядування (таб.2.3)

Інформаційний етап	Основна функція — інформування громадян про місію та діяльність органів влади. Недолік: відсутність централізованої підтримки та єдиного порталу.
Початкова інтерактивність	Використання електронної пошти для комунікації з громадянами. Публікація новин та повідомлень про діяльність органів влади. Формування перших каналів зворотного зв'язку.
Розширена інтерактивність (сервісний рівень)	Запровадження онлайн-операцій: сплата штрафів, замовлення документів, продовження ліцензій. Перехід від інформування до обслуговування. Створення спеціалізованих сайтів для підтримки сервісів.
Інтеграційний етап	Формування об'єднаних порталів державних органів. Можливість здійснення комплексних транзакцій онлайн (реєстрація підприємств, фінансові документи, легалізація іноземних документів). Інтеграція державних і недержавних послуг (е-комерція, інтернет-банкінг).

Єдиний урядовий портал	Створення централізованої системи державного управління на основі єдиних стандартів. Єдина точка доступу до всіх послуг для громадян і бізнесу. Максимальний рівень розвитку — електронне голосування як інструмент електронної демократії.
------------------------	---

Також варто зазначити, що всі ці етапи розвивання електронного урядування характерні для усіх країн, де відбувається і запроваджується розвиток електронного урядування.

Доцільно також розглянути які ж наслідки від запровадження електронного урядування:

- Відкритість та прозорість роботи публічної адміністрації.
- Заощадження часових та матеріальних ресурсів.
- Підвищення рівня якості надання адміністративних послуг.
- Гарантія доступу до публічної інформації з допомогою сучасних інформаційних технологій.
- Зменшення рутинної роботи для службовців всіх рівнів.
- Де персоніфікація взаємо-відносин громадян, а також представників бізнесу в узаєминах із державними чиновниками.
- Створення єдиного «пулу контакту» громадян із державними структурами всіх рівнів.
- Цілодобова можливість отримання більшості адміністративних послуг.
- Підняття ступеня демократизації суспільства.

Тож, електронне урядування має змогу змінювати саму природу влади, робити її ще більш прозорою та контрольованою для громадськості. Також створюються умови для кращого розвитку бізнесу, покращення інвестиційного

клімату, підняття економіки, та до того ж забезпечується реальна участь громадян у всіх політикратичних процесах.

В галузійному розрізі вищої освіти за напрямком виучки 1501 «Державне управління» побутує спеціальність 8.15010011 «Електронне урядування». Підготовкою магістрів за даною спеціальністю займається Національний технічний університет України «Київський політехнічний інститут ім. Ігоря Сікорського», Національна академія державного управління при Президентові України, та Ужгородський національний університет. Тож дана спеціальність «Електронне урядування» є міжгалузевою спеціальністю, яка забезпечує високопрофесійну підготовку фахівців, що володіють комплексом іноваційних теоретичних і практичних знань, а також навичок що до застосовування і запровадження іноваційних інформаційно-комунікаційних технологій та технологій електронного урядування в державне управління.

Розвиток електронного урядування проходить від простого інформування до комплексної інтеграції послуг і електронної демократії, забезпечуючи ефективність, прозорість та інклюзивність державного управління.

Висновки до Розділу 1

Відповідно до поставлених завдань магістерської роботи мною були зроблені такі висновки по даному розділу.

1.1 Ідеологію «електронного уряду» започаткували ще в першій половині ХХІ століття тоді коли світ входив до епохи значних трансформацій, викликаних швидким розвитком цифрових технологій. В свою ж чергу загально світові процеси, що до супроводження та запровадження інформаційного суспільства, встигли отримали назву «Індустріальна революція 4.0». Інформаційно технологічні рухи вже охопили без перебільшення весь спектр сфер життя, це змінило стрій і функціонування держави. Також зазнають змін зокрема відносини з громадянами, що відображаються у вигляді запровадження електронного урядування та електронної демократії. Як було мною вище

сказано, сам термін «е-демократія» прийшов до нас від США та придбав популярності у переважній більшості країн світу.

1.2. Я визначив що Електронна демократія фокусує свої базисні принципи прозорості, відкритості, участі та громадській просвіті. Виходячи з цього можна визначити, що основною метою розвитку е-демократії є збільшення участі громадян у державних процесах та затвердження рішень за використання електронно-інформаційних технологій. В нашій же країні, електронна демократія знаходиться на стадії інтенсивного формування. Передумовою для формування електронної демократії в Україні є розширення доступу громадян до Інтернету та темпи розвитку ІТ-сектору.

1.3. У висновку до цього розділу варто відмітити активну участь у формуванні електронної демократії в Україні громадськості. А також нечуваний розвиток електронної демократії в Україні в 2015 році коли наша держава вперше суттєво підняла позиції у рейтингу розвитку електронної демократії та займала 32-ге місце, що відзначалось навіть в ООН. Формування та розвиток електронної демократії стартував у листопаді 2017 року, в тому ж році Кабінет Міністрів України затвердив Концепцію розвитку електронної демократії до 2020 року.

1.4. Встановлено, що державна політика «електронного урядування», головною умовою якої є запровадження державної політики електронного урядування та нормативно-правове забезпечення. Тож аналізуючи рівні я встановив, що на будь-якому ступеню розвитку соціально-правових відносин, результативність електронного урядування прямо пропорційно залежить від якості, доцільності, обґрунтування й загально-адекватного нормативного забезпечення. Українське законодавство прямо перетинається з впровадженням та використанням технологій електронного урядування з широким використанням інформаційно-комунікативних технологій. Тому вже з початку 1990-х років в країні зародився загальний системний підхід до усунення проблем створення інформаційного суспільства, фіксування курсу національної політики інформатизації та запровадження інформаційної інфраструктури. Держава виконує головну роль в організації, координації та контролю відносин поміж

своїх основних суб'єктів. З огляду на думки вченого В. Марченка, які були розглянуті в цьому підрозділі, система правового нагляду електронного урядування української адміністрації досі потребує вивчення через фрагментарність проблематики та необхідність врахування змін в Українському правовому полі, що є загальною думкою вчених які займаються впровадженням е-демократії. Вимагає змін адміністративне законодавство. В системі нормативно-правового регулювання електронного урядування його роль є недослідженою та потребує регулювання державних інституцій та профільного відомства.

РОЗДІЛ 2. Аналіз інструментів системи електронного врядування у розвитку сучасних державних систем

2.1. Механізми надання державних е-послуг

Механізми надання електронних державних послуг структурувати наступним чином: адміністративні, інституційні, інтеграційні, сервісні (рис. 1).



рис.2.1.Механізми надання електронних послуг

1. Адміністративні механізми надання електронних державних послуг базуються на впровадженні електронних адміністративних регламентів, процесів, процедур, функцій, а також інформаційних і технологічних карт їх виконання. Запровадження таких регламентів є інноваційним процесом, що передбачає розробку новітніх підходів до аналізу структури адміністративних процесів та пошук сучасних моделей діяльності органів влади. Електронна форма виконання адміністративних регламентів створює умови для якісного вдосконалення реалізації державних функцій та надання адміністративних

послуг. Вона сприяє зменшенню операційних витрат, скороченню часу ухвалення рішень та забезпечує їхню інформаційну обґрунтованість. Запровадження інструментів електронного адміністративного регламенту дозволяє здійснювати поетапну автоматизацію процесів надання адміністративних послуг, що у найпростіших випадках може повністю усунути участь представників публічної влади. Адміністративні регламенти виступають основою як для формування показників результативності роботи органів державної влади, так і для розробки стандартів надання публічних послуг. Втілення адміністративного інструментарію механізмів полягає у проектуванні та створенні фундаменту електронного уряду, а вже потім у виборі конкретних технологій, які забезпечують, наприклад, електронний документообіг чи автоматизацію процедур. З огляду на актуальність цих механізмів для сучасного етапу розвитку України, вони потребують більш детального розгляду.

2. Інновації відбуваються на всіх рівнях державного управління — національному, регіональному та місцевому рівні — завдяки **інституційним механізмам надання електронних державних послуг**. З іншого боку, інституційна інфраструктура надавання електронних послуг включає такі елементи, як органи надавання публічних послуг всіх рівнів — наприклад: єдині реєстраційні вікна, центри надавання адміністративних послуг, суб'єкти надавання адміністративних послуг, державні портали адміністративних послуг, державні інформаційні ресурси, інфраструктура публічних ключів, провайдери телекомунікаційних послуг та інші. Основними проблемами інституційної адаптації є оптимізація управління державним органом. Цей орган відповідає за створення нормативно-правової бази, перехід до електронного уряду та багато іншого. Таким чином, я хотів би підкреслити, що інституційна адаптація — це складний інженерно-соціальний процес, який супроводжується переговорами, компромісами, конфліктами та боротьбою між людьми, які приймають рішення в різних чиновницьких організаціях різних рівнів. Крім того, враховуючи все сказане вище, результат майже непередбачуваний.

Інституційне адаптування включає навчання співробітників надавати електронні послуги. Крім того, дані працівників можуть бути сприйняті як загроза особистої безпеки, оскільки необхідність підвищення кваліфікації та освоєння нових професійних складних комплексних скілів вже не є обов'язковою. Покращення ефективності та мінімізація витрат призводить до скорочення бюджетного фінансування та обмежень штатів, що призводить до втрати впливу.

З цієї причини інституційна адаптація відбувається диференційовано. Це показує, що асиміляція (адаптування існуючих структур до технічних і структурних потреб, пов'язаних із функціоналом інформаційно-комунікативних технологій (ІКТ), а також акомодация (адаптування ІКТ для забезпечення стійкого відображення бюрократичних структур) є безсумнівними перевагами обох процесів акомодации. Практика реалізації проектів перед їх реалізацією показує, що менше 35 відсотків проектів електронного уряду все ще не повністю дієві, а ще 50 відсотків лиш частково (або не досягають поставлених цілей і мають непередбачені наслідки). Таким чином, спроби створити нові системи, не враховуючи інституційних контекстів, зазвичай призводять до пошуку компромісу та створення гібридних систем, які завжди виявляються надзвичайно дорогими. Але коли компроміс продумується, як правило, результат виходить кращим заздалегідь. Інновації, спрямовані на створення електронного уряду, не можуть бути копійовані; вони повинні бути адаптовані до існуючих інституціональних систем.

Інтеграція інформаційних систем здійснюється кількома основними типами: даних, інтерфейсів, процесів, додатків та апаратного рівня. Кожен тип має свої особливості та застосовується залежно від потреб організації.

Основні типи інтеграції інформаційних систем

Тип інтеграції	Сутність	Приклади застосування
Інтеграція даних	Об'єднання даних з різних джерел у	Data warehouse, ETL-процеси

	єдине сховище або базу	
Інтеграція інтерфейсів	Узгодження користувацьких інтерфейсів для роботи з різними системами	Єдиний портал доступу, API
Інтеграція процесів	Автоматизація бізнес-процесів між різними системами	BPM-системи, workflow management
Інтеграція додатків (Application Integration)	Об'єднання функціоналу різних програмних продуктів	ERP + CRM, корпоративні застосунки
Інтеграція апаратного рівня	З'єднання різних технічних компонентів у єдину інфраструктуру	Серверні кластери, мережеві рішення
Сервісно-орієнтована інтеграція (SOA)	Використання веб-сервісів для взаємодії систем	SOAP, REST API
Хмарна інтеграція	Об'єднання локальних систем із хмарними сервісами	Microsoft Azure, AWS, Google Cloud

- Інтеграція даних – уникнення дублювання, єдине джерело правди.
- Інтерфейсна інтеграція – зручність для користувачів.
- Процесна інтеграція – узгодженість бізнес-процесів.
- Інтеграція додатків – єдина цифрова екосистема.
- Апаратна інтеграція – технічна основа масштабованості.
- SOA та хмарна інтеграція – гнучкість і швидке розгортання нових сервісів.

Виклики та ризики

- Сумісність різних систем та стандартів.
- Безпека даних при інтеграції через API чи хмарні сервіси.

- Вартість впровадження комплексних інтеграційних рішень.
- Підтримка та оновлення інтегрованих систем.

Типи інтеграції інформаційних систем охоплюють як технічні, так і організаційні рівні. Вибір моделі залежить від стратегічних цілей організації: від простого об'єднання даних до створення комплексної цифрової екосистеми

У додаток до вищезазначених типів інтеграції інформаційних систем можна виділити додаткові рівні інтеграції:

1. Інтеграція бізнес-процесів, у якій визначаються, використовуються та керуються процесами обміну інформацією між системами. Цей метод дозволяє вдосконалювати операції та оптимізувати витрати в процесах використання інформаційних систем. Керування процесами, моделювання процесу та технологічний процес — це дані елементи, які охоплюють численні завдання, процедури, основи, вимоги до вхідної та вихідної інформації, а також роз'єднання кожного бізнес-процесу.

2. Інтеграція як процес об'єднання даних, додатків або функцій однієї системи з іншими. Передача функцій і даних, які належать одному додатку, до іншого додатку підпорядковується з цією ж метою, щоб їхні взаємодії на різних етапах виконання забезпечували виконання окремої утилітарної функції інформаційної системи.

3. Інтеграція даних в ідентифікації та каталогізації даних, щоб вони могли бути використані в майбутньому. Таким чином, залучення бізнес-процесів і додатків на інших двох попередніх етапах безпосередньо залежить від того, чи будуть вони задіяні в системі даних, яка в свою чергу належить різним джерелам даних і базам даних. Варто зазначити, що необхідно створити відповідну модель метаданих на рівні даних, необхідних для ідентифікації та каталогізації.

4. Інтеграція на основі стандарту, що почалася з використання загальноприйнятого форматування даних (наприклад, XML). Обираються стандартизовані формати даних, перш ніж інтегрувати дані. Стандарти інтеграції

в форматах стосуються використання та розширення інформаційної складової та даних для інтеграції міжвідомчих додатків.

5. Процеси та інструменти, за допомогою яких системи здійснюють безпечний і цільовий обмін даними, називають «інтеграцією площадок». Метод реалізації інтеграційних міжвідомчих взаємодій є найбільш поширеним. Цей метод включає обмін на основі файлів, реплік даних, технологію Web-сервісів, архітектуру, орієнтовану на сервіс, інтеграційні сервери. Найпоширенішим методом інтеграції є обмін файлами.

Хоча це найпростіший спосіб у використанні, він також має свої недоліки. Створення спеціальних форм і форматів цільових файлів є абсолютно необхідним у разі екстреного обміну складними структурними файлами, що викликає значну залежність всіх систем.

Інтеграційна проблема не є надзвичайно технічним підходом, оскільки поєднати окремі реляційні бази не є такою ж складною, як інтегрування даних з джерел, які використовують різні моделі та семантику, що означає, що вони по-різному інтерпретують однакові дані.

Таким чином, для автоматизації роботи з даними семантика має бути виражена окремо та включена до поточних даних; іншими словами, дані повинні містити опис власної семантики. Подібність до того, як людина узагальнює інформацію у своєму повсякденному житті, використовуючи своє розуміння навколишнього середовища та семантику, яку вона вже має, очевидна. Семантична інтеграція — це більше, ніж просто додаток; це не заміна звичних методів; це заповнює важливі прогалини у забезпеченні необхідних практичних даних та їх зв'язків. Але останнім часом з'явилися певні стандарти та методи підтримки семантичної інтеграції. Можливість створювати семантичні абстрактні моделі, однак, безсумнівно, є одним із найбільших досягнень.

З іншого боку, це забезпечує доступ до раніше недоступних варіантів, таких як можливість: відокремити управління від систем і дозволити користувачам керувати в автоматизованому режимі; звертатися до різноманітних адміністративних процесів через загальний рівень того ж управління.

2.2. Реалізація державних послуг з використанням електронних засобів на національному рівні

Реалізацію державних послуг з використанням електронних засобів на національному рівні визначено постановою Кабінету Міністрів України від 4 грудня 2019 р. N 1137. Єдиний державний вебпортал Дія електронних послуг став платформою надання державних послуг онлайн (рисунок 2).

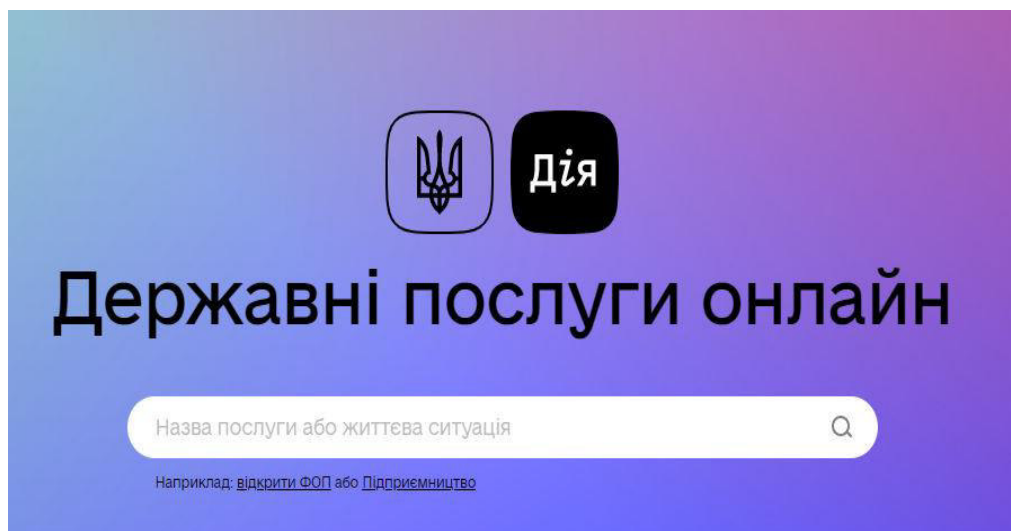


рис. 2.1. Єдиний державний вебпортал, електронних послуг

Основні завдання, функціональні можливості та суб'єкти Єдиного державного вебпорталу електронних послуг (або ж «Портал Дія»), розміщення на ньому інформації та опис порядку її внесення, порядок ведення Реєстру адміністративних послуг, інші питання щодо функціонування відображені на Портал Дія (рис. 2.1) та має офіційну адресу в Інтернеті - diia.gov.ua.

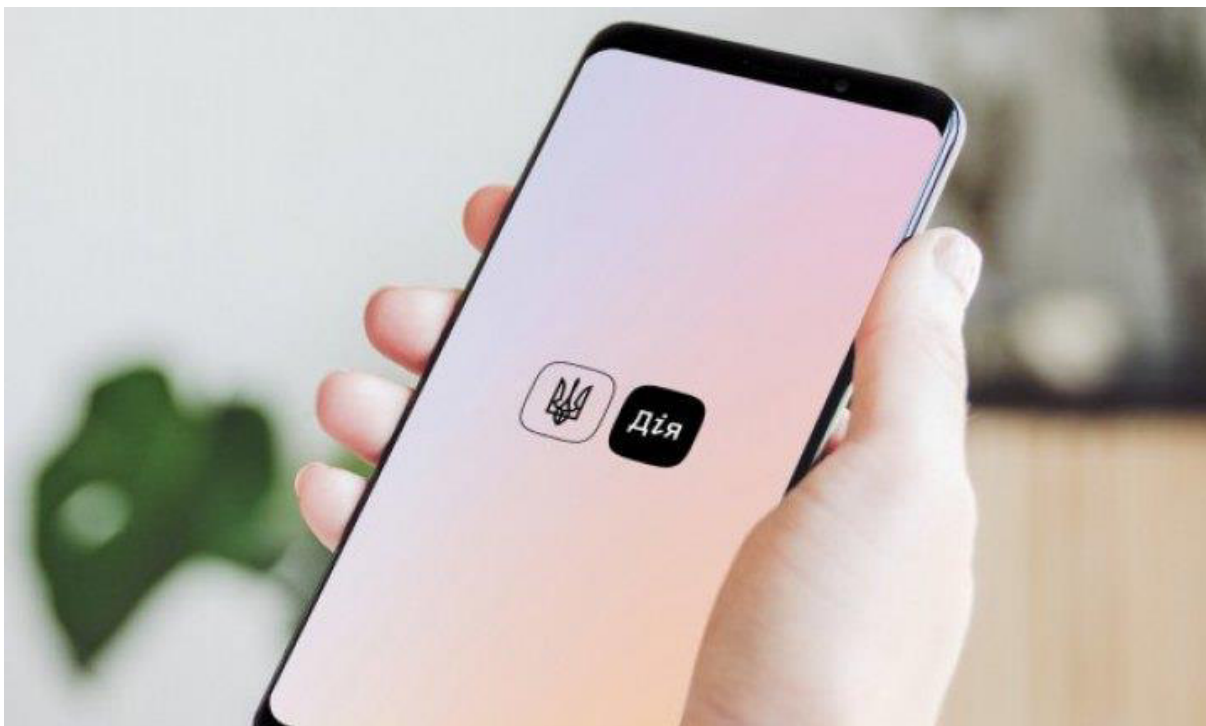


рис 2.1. Портал Дія

Тож, користування Порталом Дія відбувається повністю на безоплатній основі, цілодобово сім днів на тиждень. У разі необхідності оплата за надавання публічних (електронних публічних) послуг, адміністративних послуг, за використання Порталу Дія здійснюється відповідно до закону.

Портал «Дія» створено для реалізації права кожного громадянина на доступ до електронних публічних та інших послуг. Він забезпечує можливість звернення до органів виконавчої влади, державних установ, органів місцевого самоврядування, підприємств та організацій відповідно до Закону України «Про звернення громадян». Портал також підтримує благодійну та волонтерську діяльність, надає доступ до публічної й непублічної інформації з національних електронних ресурсів та інформаційно-комунікаційних систем, необхідних для отримання послуг, а також використовується для моніторингу й оцінки їхньої якості

Основні завдання Порталу Дія відображені в додатку 2 до даної роботи.

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. Взаємодія з національними електронними інформаційними ресурсами та іншими інформаційно-комунікаційними системами полягає в наступному. Портал Дія - інформаційно-комунікаційна система, що функціонально і організаційно укладається в реєстрі адміністративних послуг, електронного кабінету користувача, а також мобільного додатка Порталу Дія (Дія) та систем перевірки даних, а також ряду інших програмних модулів.

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.

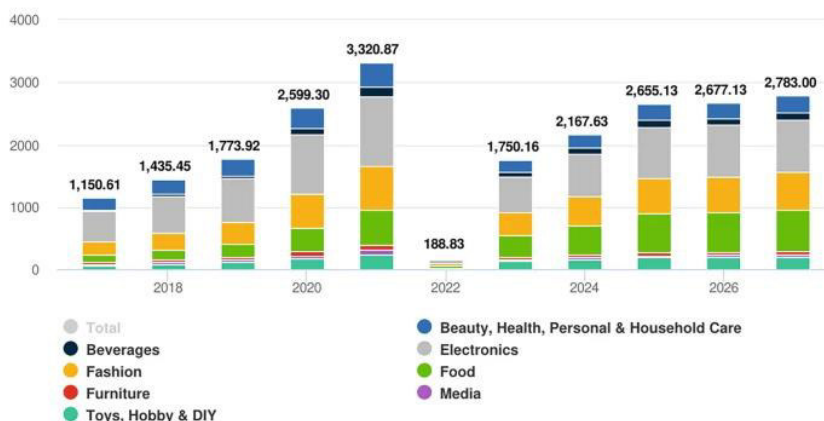


Рис 2.2. Електронна комерція – динаміка доходів в Україні [16]

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].

Надання в Портал Дія інформації, шляхом внесення до них змін, відбувається в розрізі систем електронної інформаційної взаємодії або через електронну інформаційну взаємодію з національними електронними інформаційними ресурсами, а також інших інформаційно-комунікаційних систем суб'єктів розгляду звернень. В разі коли електронна інформаційна взаємодія з Порталом Дія не встановлена, суб'єкти розгляду звернень подають інформацію з допомогою електронних кабінетів користувачів, що вони створюють на Порталі Дія.

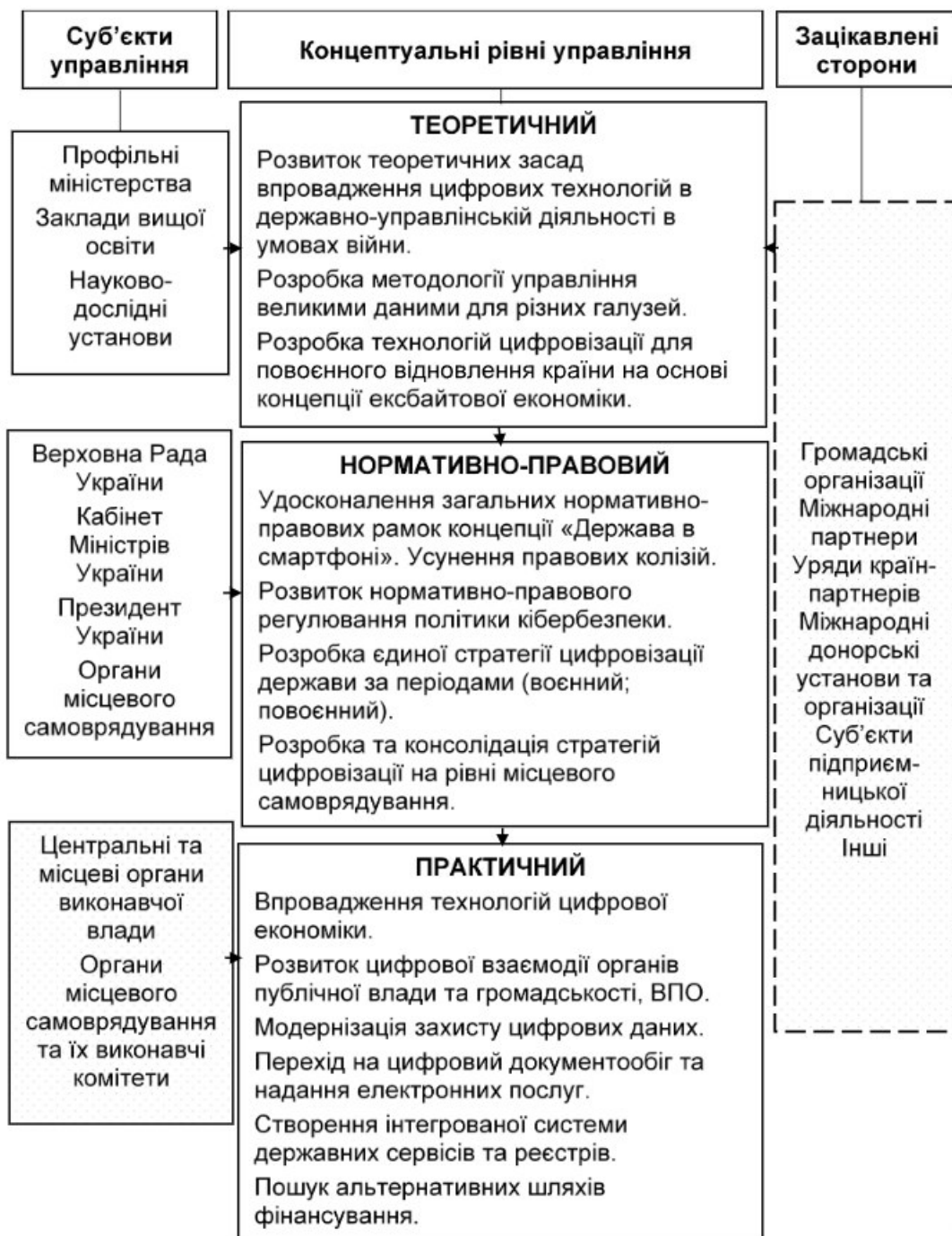
Публікування інформації, котра використовується в Порталі Дія, здійснюється в зазначених Мінцифрою форматуваннях даних. Суб'єкти розгляду звернень мають забезпечити подання та оновлення інформації на Портал Дія, але не пізніше ніж протягом наступного робочого дня за днем набрання сили відповідного акта, рішення чи дії, які є джерелом зазначеної інформації.

Суб'єкти розгляду звернень відповідають за правдивість та повноту і своєчасність інформації, наданої ними за для використання на Порталі Дія. На Порталі Дія використовується та обробляється інформація, котра подається користувачами та надходить на Портал Дія в порядку електронної інформаційної взаємодії з національних електронних інформаційних ресурсів, а також інших інформаційно-комунікаційних систем відповідно до визначених чиним законодавством завдань та функціональних можливостей Порталу Дія. Формування та ведення Реєстру адміністративних послуг забезпечується Мінцифрою шляхом упорядкованого ведення Реєстру адміністративних послуг, а саме:

- збирання, групування, накопичення, оброблення інформації про адміністративні послуги;

- занесення відомостей що до Реєстру адміністративних послуг та змін до них.

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. 2.3 Концептуальні рамки розвитку цифрової держави [46]

Всі відомості про адміністративні послуги, суб'єктами надання яких є місцеві держадміністрації та органи місцевого самоврядування, надаються Мінцифри обласними держадміністраціями, Київською та Севастопольською міськими держадміністраціями, Радою міністрів Автономної Республіки Крим згідно чинного законодавства. Інформація для занесення відомостей до Реєстру адміністративних послуг надається в електронній формі (у формі XLSX) на визначену Мінцифрою електронну пошту терміново, але не пізніше п'яти робочих днів з дня набрання чинності відповідними нормативно-правовими актами. Мінцифра перевіряє достовірність, а також повноту отриманої інформації та заносить до Реєстру адміністративних послуг терміново, але ж не пізніше п'яти робочих днів з дня її надходження до Мінцифри. У разі як нормативно-правовий акт, узгоджено з яким послуга була внесена до Реєстру адміністративних послуг, а також визнана таким, котра втратив чинність, Мінцифри вилучає з публічного доступу інформацію про цю послугу.

Тож на сьогодні Українці за використанням електронних засобів на національному рівні можуть отримати е-послуги що вже доступні, повний перелік, згідно українського алфавіту, доступних е-послуг виглядає наступним чином (їх можна знайти за посиланням <https://diia.gov.ua/faq/3>):

2.3. Аналіз системи надання публічних електронних послуг на місцевому рівні

Децентралізація адміністративних послуг, підвищення їх якості та створення мережі ЦНАП дозволить на місцевому рівні посилити та розширити систему та якість надання публічних електронних послуг.

Центр надання адміністративних послуг (ЦНАП) це постійно діючий робочий орган (або структурний підрозділ місцевої державної адміністрації або органу місцевого самоврядування), який надає адміністративні послуги через адміністратора шляхом його взаємодії з суб'єктами надання адміністративних

послуг відповідно до Закону України «Про адміністративні послуги». [47]. Даний центр змінює застарілі уявлення про діяльність державного сектору та створює новий продукт в галузі надання адміністративних послуг. Це значно спрощує процес отримання документів і забезпечує високий рівень обслуговування громадян. Створення сприятливого середовища для підтримки стартапних проектів разом із державними органами та відомствами (зокрема спрощення процедур надання адміністративних послуг). Це надасть можливість звернутися громадянам до «єдиного вікна» з будь-яким запитанням, пов'язаним із реєстрацією чи дозвільним документом та отримати комплекс кваліфікованих адміністративних послуг. Більшість досліджень показують, що ЦНАП може бути створений в одній з наступних організаційно-правових форм:

- у вигляді постійно діючого робочого органу. В даному випадку посадові інструкції працівників виконавчих органів доповнюються повноваженнями або функціями адміністратора, а також працівниками різних суб'єктів надання адміністративних послуг, які погоджуються та прийняті відповідні рішення. Діяльність ЦНАП забезпечується матеріально-технічним і організаційним забезпеченням спеціального виконавчого органу (структурного підрозділу) відповідної ради.
- у формі структурного підрозділу, який належить виконавчому органу відповідної ради. В цьому випадку кожен працівник ЦНАП фактично включений до штату цього підрозділу. На основі відповідних рішень працівники ЦНАП можуть працювати разом із працівниками інших суб'єктів надання адміністративних послуг. Цих підрозділів повністю називають «Центром надання адміністративних послуг». Результатом повинно бути оптимальне поєднання економічної ефективності створення ЦНАП і персоналу та зручної територіальної наближеності до отримувачів послуг.

Форма	Характеристика
ЦНАП у громаді, яка складається з одного населеного пункту	Розміщення в єдиному приміщенні, де надаються найпопулярніші види послуг. Можливе створення територіального підрозділу або віддаленого робочого місця адміністратора, у випадку протяжності населеного пункту більше 5 кілометрів до ЦНАПу.
ЦНАП у громаді яка складається з декількох населених пунктів	Розміщення в адміністративному центрі громади. У разі доцільності, можливе розташування ЦНАПу в іншому населеному пункті громади, якщо: 1)там існує належне приміщення; 2) забезпечена організаційна єдність з бек-офісом; 3) наявне фізичне і транспортне сполучення для населення громади. У разі економічної ефективності, створюється територіальний підрозділ та/або віддалене робоче місце адміністратора
Територіальний підрозділ ЦНАП	Окремий офіс ЦНАП, у якому розміщено не менше, ніж два робочих місця. Рекомендовано створювати у населених пунктах з населенням не менше 1000 осіб. Юридично окремий офіс має статус, що залежить від організаційно-правової форми ЦНАП. Створюється на підставі рішення органу, що утворив ЦНАП
Віддалене робоче місце адміністратора, (стаціонарне робоче місце)	Кабінет на території громади (адміністративного центру або іншого населеного пункту громади), де працює постійно один адміністратор, або, позмінно, різні адміністратори за графіком, що визначається місцевою радою.
Віддалене робоче місце адміністратора, (виїзний	Надання послуг ЦНАП за визначеним графіком у невеликих населених пунктах громади для прийняття заяв і надання результатів послуг (по можливості) у

адміністратор)	пристосованих приміщеннях. Може бути забезпечене з використанням: службового транспорту; громадського транспорту (з компенсацією витрат); власного транспорту (з компенсацією витрат)
Мобільний офіс (мобільне робоче місце)	Різновид віддаленого робочого місця для роботи адміністраторів. Модель приваблива для громад, до складу яких входить багато населених пунктів із малою кількістю населення. У такому випадку адміністративні послуги надаються у спеціально обладнаному для цього транспортному засобі.

При виборі стандартного зразка ЦНАП необхідно враховувати наступні фактори: розташування громади. Це включає такі послуги: технічна інвентаризація та визначення технічних показників нерухомого майна; експертна грошова оцінка нерухомого майна; страхування нерухомого майна, здоров'я, транспортних засобів і туристичного страхування; і чисельність населення, яку потрібно враховувати при складанні інвестиційного проекту ЦНАП: тип будівлі, площа приміщень, організація роботи, кількість персоналу та робочі місця. Кожен ЦНАП, незалежно від кількості населення, повинен надати обслуговування у форматі «відкритого простору»; доступ до супутніх послуг; доступ до найпопулярніших послуг; і найкращі години прийому. ЦНАП обирається залежно від типу населеного пункту. Таким чином, на це впливає наявність повноважень, майбутні повноваження, які визначаються місцевими радами, а також присутність суб'єктів надання адміністративних послуг, які можуть бути включені до ЦНАП.

Сільські, селищні громади та громади міст районного значення відповідають за реєстрацію актів цивільного стану; повноваження щодо реєстрації та зняття з реєстрації місця проживання; можуть отримати повноваження щодо реєстрації бізнесу та нерухомості, видачі відомостей з Державного земельного кадастру; частково повноваження щодо архітектурно-будівельного інспектування; і послуги паспортні (оформлення та видання).

У громадах міст обласного значення є повноваження реєструвати та знімати з реєстрації місця проживання, нерухоме майно, юридичних осіб і фізичних осіб-підприємців; РАЦС не має функцій. Повноваження, подібні до цих, можуть бути надані лише за згодою підрозділу Міністерства юстиції. Доцільно створювати «Міськрайонний ЦНАП» у населених пунктах, які є адміністративними центрами районів. Така модель забезпечувала б обслуговування та проживання в адміністративному центрі, який також є центром району або міста обласного значення та центром однойменного району. Це означає, що як виконком місцевої ради, так і районна державна адміністрація можуть створювати міські та районні ЦНАПи. Якщо це так, адміністратори обох ЦНАП знаходяться в одному будинку.

Матеріально-технічне забезпечення погоджується на договірних умовах між органом місцевого самоврядування та райдержадміністрацією. ЦНАП при райдержадміністрації юридично ліквідується, а адміністративні послуги, які надаються мешканцям громади та всіх мешканців району, надаються ЦНАП місцевої ради на основі погодженого рішення. І саме органи місцевого самоврядування надають матеріально-технічне забезпечення. Враховуючи викладену вище інформацію та практику створення системи надання адміністративних послуг через Центри надання адміністративних послуг (ЦНАП), можливо запровадити ряд моделей ЦНАП з точки зору інфраструктури (Додаток 1).

Частиною 1 статті 6 Закону «Про адміністративні послуги» передбачено, що фізичні та юридичні особи мають право безкоштовно отримувати інформацію про адміністративні послуги. Зазначене право може бути реалізовано двома способами: безкоштовний доступ до Урядового порталу для адміністративних послуг і цілодобова Урядова телефонна довідка. Хоча законодавець визначив процедуру створення такої телефонної довідки, для того, щоб люди могли скористатися цим правом, її потрібно створити. Це має бути телефонна лінія, подібна до служби «швидкої допомоги», за задумом законодавця.

Органи місцевого самоврядування також можуть створювати власні довідкові служби такого типу, як це вже зроблено в деяких містах України; також можна інформувати населення за допомогою засобів масової інформації.

У місцях прийому клієнтів суб'єкти надання адміністративних послуг зобов'язані облаштувати інформаційні стенди з зразками відповідних документів та інформацією, достатньою для отримання адміністративних послуг без сторонньої допомоги. Люди, які користуються адміністративними послугами, хочуть отримати коротку та конкретну інформацію про розташування органу, час прийому, порядок заповнення документів тощо.

Важливим є можливість легко та швидко отримати необхідні їм дані без зайвих витрат часу. Інформаційний стенд є зручним способом надання інформації, який може бути оновлений швидко. Інформаційні стенди повинні розташовуватися на зручному місці та містити інформацію, необхідну для отримання адміністративних послуг, таку як інформаційні картки адміністративних послуг, зразки заповнення бланків і формулярів заяв, банківські реквізити для оплати послуг, а також відповіді на найпоширеніші запитання клієнтів.

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. 1.3) [1].

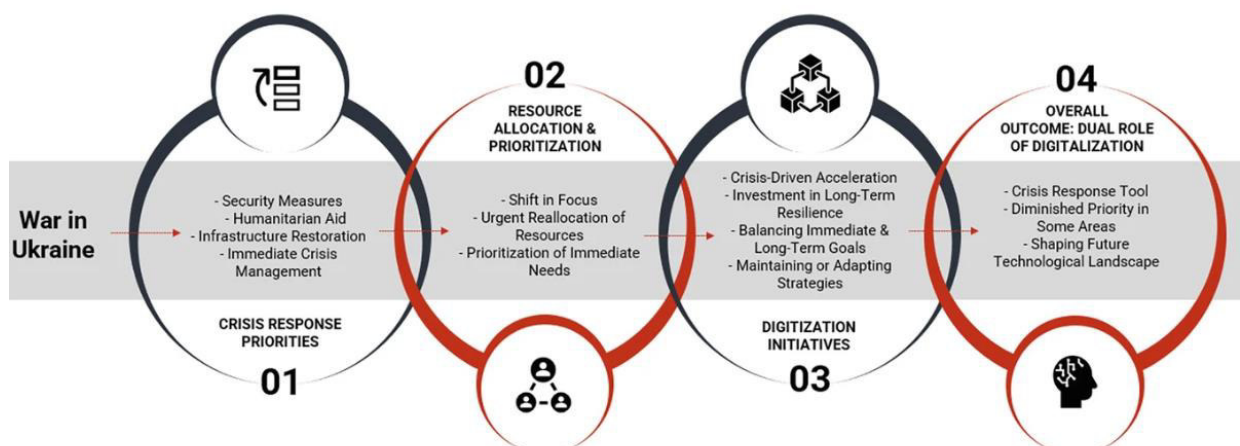


Рис. 1.3 Динаміка між пріоритетами реагування на кризовий стан та прагненням до цифровізації

Інформаційні стенди корисні тим, що на них можна розмістити фотографії та схематичні матеріали. Як показують дослідження, значення веб-ресурсів як засобів передачі інформації сьогодні особливо зростає. Зобов'язання суб'єктів надання адміністративних послуг полягає в тому, щоб створити та підтримувати веб-сайти, на яких буде розміщено інформацію про порядок надання відповідних адміністративних послуг; перелік надаваних адміністративних послуг; під'їзні шляхи та місця паркування; номери довідкових телефонів, електронна пошта; та інформація про оплату адміністративних послуг. Важливим є розміщення зручних архівованих файлів.

Одним із механізмів забезпечення права особисто звертатися до органів державної влади, органів місцевого самоврядування та посадових осіб цих органів, визначеного статтею 40 Конституції України, є обов'язок суб'єктів надання адміністративних послуг забезпечити, щоб посадові особи прийняли звернення згідно з графіком, затвердженим керівником відповідного суб'єкта надання адміністративних послуг. Одним із найефективніших способів надання інформації є консультативна допомога по телефону. У відкритих джерелах має бути зазначено тематичне призначення «гарячої лінії», номери телефонів і режим роботи для телефонного консультування.

Ефективне функціонування телефонної довідкової служби дозволяє споживачам послуг заощаджувати час та інші ресурси, а також ефективно використовувати робочий час співробітників, які відповідають на звернення клієнтів. Інформаційні картки, які додаються до кожної адміністративної послуги, призначені для спрощення доступу до інформації про адміністративні послуги як для громадян, так і для підприємств (Додаток А). У 2005-2010 роках органи місцевого самоврядування України почали використовувати інформаційні картки послуг. У першу чергу цей процес був пов'язаний із сертифікацією ISO 9001-2000; 9001-2008, яку міста проводили.

Кожна адміністративна послуга повинна мати інформаційну картку. Інформаційна картка адміністративної послуги містить інформацію про суб'єкта надання адміністративної послуги та/або центр надання адміністративної

послуги. Це включає інформацію про суб'єкта та центр надання адміністративної послуги, а також інформацію про режим роботи, телефон, адресу електронної пошти та веб-сайт.

Інформаційна картка адміністративної послуги повинна бути корисною для особи та не переобтяжена. Слід знаходити оптимальний баланс між інформативністю картки та простотою її використання. Збільшення розміру карток, пов'язаних із масивами інформації, зменшує бажання суб'єктів звернення знайомитися з ними. Суб'єкт звернення віддасть перевагу отримати індивідуальну консультацію від персоналу в таких випадках.

Відповідно до Закону України «Про адміністративні послуги» орган, який прийняв рішення про утворення центру надання адміністративних послуг (ЦНАП), визначає перелік адміністративних послуг, які надаються ЦНАП. При цьому Кабінет Міністрів України має затвердити перелік адміністративних послуг, які надаються через ЦНАП. Таким чином, логічно припустити, що ЦНАП повинні обов'язково надавати певну категорію адміністративних послуг, які зараз надають органи виконавчої влади.

Зважаючи на це, Закон передбачає, що через центр надання адміністративних послуг також можуть надавати інші адміністративні послуги на основі узгоджених рішень з суб'єктами надання адміністративних послуг. Важливо підкреслити, що відповідно до Закону «Про адміністративні послуги» суб'єктам надання адміністративних послуг заборонено приймати заяви від осіб, які звертаються за адміністративними послугами, які надаються через центр надання адміністративних послуг (ч. 8 ст. 12). Відповідно до цієї норми суб'єкт, який по суті розглядає справу (наприклад, певний підрозділ виконкому), не має права приймати громадян окремо, якщо адміністративна послуга надається через ЦНАП.

Перелік адміністративних послуг, що надаються ЦНАП, має базуватися на переліку адміністративних послуг, що надаються міською радою, виконкомом міста та комунальними підприємствами. В ідеалі в основний перелік можна включити адміністративні послуги, що надаються органами (підрозділами)

виконавчої влади міського та обласного рівнів. Це пов'язано з тим, що частина з цих послуг вже може бути інтегрована в ЦНАП за допомогою єдиних дозвільних центрів і нового Закону «Про адміністративні послуги».

Але вже після початку роботи ЦНАП це питання може бути вирішено поетапно. При складанні Переліку адміністративних послуг важливим є точне формулювання назви послуги, яке має описати її суть. Контрольно-інспекційна діяльність (без звернення до заявника-адресата), фактичні дії (без необхідності прийняття адресного (персоніфікованого) рішення); окремі процедурні дії, які не призводять до прямих правових результатів (наприклад, «прийняття заяв», «реєстрація вхідної/вихідної кореспонденції» тощо); звернення, які не пов'язані з суб'єктивними правами особи.

Комплексне дослідження організації надання управлінських послуг на місцевому рівні включає вивчення та аналіз сучасних практик у всьому світі.

Висновки до Розділу 2

Основними перевагами семантичного механізму інтеграції є структурування даних орієнтовано на відносини між одиницями даних незалежно від схожості форми подання їх; дані зв'язуються на основі визначення в загальних онтологіях; менше прив'язування системи до стандартів обміну, унаслідок чого збільшується масштабованість.

Сервісні механізми надання електронних послуг пов'язано з ефективністю виявлення, моделювання та реалізації індивідуальних і групових інтересів і потреб громадян. У сервісній організації управління домінує показник ефективності “задоволеність споживачів послуг”.

Сервісний підхід визначає розвиток мережових форм управлінської взаємодії, комунікаційних технологій контролю і планування, розвиток онлайн-послуг. Розвиток системи державного управління в Україні 6 Теорія та практика державного управління 1(52)/2016 Суть сервісного підходу полягає в розгляді елементів системи як сукупності сервісних механізмів, що забезпечують [2]: – можливість подати документи і отримати результат надання послуги через центри надання адміністративних послуг за принципом єдиного

вікна; – надання адміністративних послуг в електронному вигляді як основоположного елемента у процесі формування нової моделі публічного управління; – отримання адміністративної послуги своєчасно та відповідно до стандарту її надання; – отримання повної, актуальної та достовірної інформації про порядок надання адміністративних послуг, зокрема і в електронній формі; – надання адміністративних послуг органами відповідно до адміністративних регламентів; – надання адміністративних послуг відповідно до реєстру адміністративних послуг; – доступність для копіювання та заповнення в електронній формі запиту та інших документів, необхідних для отримання адміністративної послуги; – можливість отримання заявником із використанням онлайн-технологій процесу та результатів надання адміністративної послуги; – можливість сплати заявником державного збору за надання адміністративних послуг та здійснення заявником плати за надання адміністративних послуг у доступній форм, зокрема і дистанційно в електронній формі; – використання ідентифікаційної електронної карти як документа, що посвідчує особу громадянина, а також засвідчує право громадянина на отримання адміністративних послуг, а також інших послуг; – упровадження концептуальних принципів використання сервісних технологій. Активне упровадження в систему публічного управління й узаємодії громадян та органів державної влади сервісних механізмів супроводжується одночасними процесами автоматизації адміністративних регламентів та упровадженням офіційного електронного документообігу.

Потреба в таких інноваційних механізмах організації державного менеджменту викликана об'єктивною неможливістю реалізації концепції сервісної держави за допомогою традиційних технологій управління, що характеризуються високими часовими й економічними витратами, а також корупційними ризиками. Вище було запропоновано механізми надання електронних адміністративних послуг як сукупність адміністративних, інституційних, інтеграційних та сервісних механізмів. Ці механізми є головними для побудови електронного уряду.

Механізми розвитку електронного урядування умовно можна поділити на складові з п'яти груп: механізми безпеки в інформаційному просторі, механізми електронної взаємодії, механізми надання електронних послуг, механізми електронної демократії та відкритого уряду. Дослідження цих груп механізмів є предметом подальших досліджень.

РОЗДІЛ 3. Розробка механізмів удосконалення системи електронного урядування у розвитку сучасних державних систем під час війни.

3.1. Впровадження закордонного досвіду розвитку електронної демократії

Ефективна модернізація системи надання адміністративних послуг в Україні є ключовим етапом на шляху інтеграції до Європейського Союзу. Вона повинна забезпечити належний рівень довіри громадян до органів влади та відповідати їхнім потребам і запитам відповідно до принципів демократичного суспільства та правової держави.

Це підкреслює необхідність вивчення та аналізу зарубіжного досвіду. Дослідження свідчать, що ідея створення офісів для громадян сформувалася у 1990-х роках, коли органи влади почали трансформуватися у заклади з надання послуг. У багатьох європейських країнах була запроваджена модель єдиного офісу для громадян ("one-stop-shop"), спрямована на забезпечення отримання адміністративної послуги під час одного звернення. Практика доводить, що Нідерланди належать до числа провідних країн, які першими впровадили концепцію універсальних центрів послуг. Зокрема, муніципалітет міста Гаага (Den Haag), за оцінками багатьох експертів, демонструє один із найуспішніших прикладів функціонування ЦНАП. Система універсальних центрів послуг у цьому місті складається з двох рівнів: центрального офісу на загальноміському рівні та семи офісів, розташованих у різних районах.

У центральному офісі, розташованому на першому поверсі будівлі муніципалітету, здійснюється прийом громадян з усіх питань, що належать до компетенції міської влади. Будь-яка особа має право безперешкодно, без

перепусток чи додаткових пояснень, увійти до приміщення муніципалітету. Потрапивши до одного з понад двадцяти прийомних місць, громадянин отримує можливість одночасно вирішити всі свої питання. У 2009 році міська влада ухвалила рішення про створення “Служби публічних послуг” (Publieksservice) шляхом інтеграції ресурсів Служби у справах громадян (Burgerzaken), офіційного інформаційного порталу (www.denhaag.nl) та Контактного центру (ContactCentrum service). Це об’єднання стало важливим кроком на шляху до підвищення якості обслуговування громадян та бізнесу.

Досвід функціонування сервісних офісів у місті Гаага свідчить про високий рівень інституційної організації надання адміністративних послуг громадянам. У межах діяльності таких офісів забезпечується доступ до широкого спектра сервісів, зокрема реєстрації актів цивільного стану, отримання особистих документів, а також витягів чи копій з них.

Важливою особливістю є багатоканальність звернення заявників, яка передбачає три основні способи подання запиту:

- особисте звернення до відповідного органу;
- письмова форма комунікації;
- електронні канали, що забезпечують дистанційний доступ до послуг.

Такий підхід формує гнучку систему взаємодії між громадянами та органами влади, сприяє підвищенню рівня доступності адміністративних сервісів, зменшенню часових витрат та розширенню можливостей реалізації прав у цифровому середовищі.

Аналіз практики Федеративної Республіки Німеччина свідчить про функціонування континентальної моделі місцевого самоврядування, яка поєднує діяльність центральних органів державної влади та муніципальних структур. Особливістю німецької моделі є високий рівень демократизації та широкі можливості громад у вирішенні питань місцевого значення, що закріплено конституційно. Правовий статус органів самоврядування визначається законодавством окремих земель, що зумовлює різноманітність організаційних форм і компетенцій, проте в усіх випадках самоврядування залишається

високорозвиненим: понад 80 % взаємодій громадян із владою здійснюється саме на рівні громад.

Важливим інституційним інструментом стали універсальні центри послуг (офіси для громадян), які виконують роль «фронт-офісу» муніципалітету та забезпечують більшість контактів із населенням. Їхня організація ґрунтується на принципах:

універсалізму (кожен співробітник має право опрацьовувати всі види послуг);
просторової диференціації (зони прийому громадян та бек-офіс для внутрішньої роботи);
гнучкості управління (самостійне визначення графіка роботи та переліку послуг);
адаптивності до потреб громади (інфотеки, системи електронної черги, ротація персоналу).

Практика показує, що створення таких центрів не залежить від чисельності громади, а від рівня завантаженості та спектра послуг. У середньому на 30 тисяч мешканців припадає близько п'яти співробітників, що свідчить про оптимізацію кадрових ресурсів.

Таким чином, досвід Німеччини демонструє, що ефективність місцевого самоврядування забезпечується через:



- конституційне закріплення автономії громад;
- багатоканальність доступу до послуг;
- інституційну інновацію у вигляді універсальних центрів;
- орієнтацію на потреби населення та гнучке управління ресурсами.

Отже, німецька модель місцевого самоврядування може розглядатися як приклад інтеграції демократичних принципів та інноваційних організаційних рішень, що забезпечують високий рівень доступності та ефективності адміністративних послуг.

Перелік послуг рекомендується регулярно переглядати з метою інтеграції додаткових функцій інших структур, наприклад консультаційних пунктів для пенсіонерів. Зазвичай близько 80 % послуг становлять видача посвідчень особи та паспортів, реєстрація прибуття чи вибуття, перереєстрація та оформлення податкових карток. У середніх і невеликих містах із населенням від 25 тисяч осіб, де відсутні служби реєстрації транспортних засобів, універсальні центри послуг часто виконують і їхні функції.

Передача відповідної служби до офісу для громадян здійснюється на основі адміністративної угоди. Решта послуг (близько 20 %) охоплює: надання загальних довідок та консультацій; видачу формулярів заяв інших відомств; засвідчення документів; функціонування бюро знахідок (прийом загублених речей та їх реалізація через аукціони); продаж квитків та спеціальних мішків для сміття; надання інформації для туристів і гостей міста; поширення інформаційних матеріалів інших установ, а також продаж карт міст, книжок та рекламної продукції.

Аналізуючи процес реформування системи адміністративних послуг у ФРН, слід зазначити, що універсальні центри послуг не здійснюють надання соціальних послуг, видачу дозволів на будівництво чи реєстрацію актів цивільного стану. Це пояснюється особливостями законодавства: соціальні питання належать до компетенції держави, а діяльність універсамів орієнтована на «швидкі» послуги. Характерною рисою ФРН є наявність спеціалізованих установ, які працюють за аналогічними методами для сфери соціального забезпечення та будівництва. У великих містах із населенням понад 200 тисяч осіб рекомендується створювати окремі будівельні універсами послуг, а на рівні районних адміністрацій — районні центри. Окрім того, фінансові органи дедалі

частіше організовують універсальні центри для прийому та обробки податкових документів.

Адміністративно-територіальна реформа в Польщі отримала позитивну оцінку як серед науковців, так і серед політиків. Територіальне самоврядування є невід’ємною складовою публічної адміністрації Республіки Польща. Воно функціонує на двох рівнях — місцевому (гміна та повіт) і регіональному (воєводство), які не перебувають у ієрархічній залежності. Важливою особливістю польської моделі є діалектична єдність діяльності урядової та самоврядної адміністрацій. Якщо для органів державної виконавчої влади характерне вертикальне підпорядкування, то органи територіального самоврядування всіх рівнів діють незалежно як між собою, так і від державних структур.

Основним завданням органів територіального самоврядування є організація надання публічних послуг населенню. Ці послуги охоплюють:

- **комунальні** (енергопостачання, водопостачання та каналізація, транспорт, утримання доріг і зелених насаджень тощо);
- **соціальні** (освіта, охорона здоров’я, соціальна допомога, безпека, культура, питання ринку праці тощо);
- **адміністративні.**

Органи місцевого самоврядування зобов’язані організувати процес надання послуг мешканцям, проте не мають обов’язку здійснювати їх самотійно. Зазвичай для цього укладаються договори з господарюючими суб’єктами або неурядовими організаціями [12, с. 101]. У Варшаві було заплановано створення централізованої системи Відділів обслуговування мешканців (далі – Відділ) у кожному районі міста з метою забезпечення належної якості послуг та прискорення адміністративних процедур. Такі Відділи функціонують як установи, де кожен мешканець Варшави може оперативно вирішити свої офіційні справи, зокрема щодо обміну ID-карток, реєстрації транспортних засобів чи отримання ліцензій.

Відділи обслуговування мешканців пропонують громадянам надійні, кваліфіковані та оперативні послуги. Якщо раніше для вирішення адміністративних питань необхідно було відвідувати кілька кабінетів, то зі створенням Відділів процедури стали значно простішими. Основним принципом їхньої діяльності є відокремлення процесу прийняття звернень від посадових осіб, які розглядають справи та ухвалюють рішення. Такий підхід забезпечує неупередженість та мінімізує ризики корупції.

Окрім виконання основних функцій, Відділи реалізують також інформаційну роль, зокрема шляхом запровадження електронної системи обслуговування мешканців. Це має скоротити або повністю усунути потребу використання паперових документів після поширення електронних підписів.

У Великій Британії місцева влада на всіх рівнях адміністративно-територіального устрою представлена органами місцевого самоврядування, які здійснюють свої повноваження в межах, визначених центральною владою. Система місцевого самоврядування Лондона є доволі складною та функціонує на двох рівнях: загальноміському та рівні територіальних одиниць. Управління містом здійснює адміністрація Великого Лондона, яку представляє мер (виконавча влада) та Лондонська міська асамблея (затверджує бюджет). Лондон поділений на 33 адміністративно-територіальні одиниці, серед яких 32 муніципальні округи та Сіті, що має спеціальний статус.

У кожному окрузі діє власна місцева рада, вибори до якої проводяться раз на чотири роки. Основною функцією рад є забезпечення належної якості надання громадських послуг. З цією метою запроваджено національні показники оцінювання їхньої діяльності, що охоплюють: визначення пріоритетів та стандартів у співпраці з місцевими виконавчими органами влади; критерії оцінки ефективності виконання функцій рад (класифікація за чотирма рівнями: високорезультативні, вище середнього, нижче середнього та низькорезультативні); оприлюднення чіткої та стислої публічної інформації, яка дозволяє громадянам оцінювати роботу рад; обґрунтованість і прозорість тарифів на послуги, що сприяє їх удосконаленню; здійснення контролю з боку

аудиторської комісії з метою запобігання зниженню якості діяльності рад у сфері надання послуг [2, с. 158].

Округ Вестмінстер, який має статус міста, є одним із адміністративних районів Лондона. Докладна інформація щодо послуг розміщена на офіційному веб-сайті Ради Вестмінстера у розділі «Рада, управління та демократія» та підрозділах «Рада – Контакти, консультації та зворотний зв'язок – універсами послуг». У цих матеріалах визначено основні стандарти діяльності універсамів послуг: добропорядність і професіоналізм, зручність у роботі (справедливість та рівність у наданні послуг, їх доступність, підтримка внутрішнього зв'язку персоналом із відповідними відділами від імені споживачів, знання широкого спектра мов), а також відповідальність.

Крім того, наведено перелік інструментів для надання адміністративних послуг, серед яких: широкий вибір інформаційних буклетів і матеріалів для громадян; безкоштовні телефонні лінії для зв'язку з підрозділами Ради; касове обслуговування всіх платежів, встановлених Радою; перевірка заяв на отримання ліцензій (зокрема щодо вуличної торгівлі); доступ до дозвільної документації та електронних ресурсів для пошуку необхідних документів і бланків; послуги з ксерокопіювання документів, пов'язаних із діяльністю Ради; консультаційно-роз'яснювальні послуги для неангломовних споживачів; відеотермінал із доступом до перекладачів жестової мови для осіб із порушеннями слуху.

На сайті також подано деталізований перелік адміністративних послуг, що надаються відповідним універсамом послуг.

Вказується, що універсам послуг має можливість забезпечувати вирішення звернень громадян з питань житлової сфери, реєстрації виборців, ліцензування, планування та оподаткування земельної власності, паркування, отримання ліцензій у сфері автодорожнього транспорту, а також з питань загальної та місцевої інформації. Крім того, він сприяє розгляду звернень, пов'язаних із запровадженими Радою податками та бізнесовими ставками [53, с. 253].

Досвід Великобританії у сфері функціонування та реформування системи місцевого управління заслуговує на увагу завдяки новаторським підходам до

посилення місцевого самоврядування та підвищення якості управлінських послуг. Він має значну цінність як у практичному, так і в теоретичному вимірі. Важливу роль у цьому процесі відіграють місцеві ради, які забезпечують належний рівень надання громадських послуг. Базовим інструментом виступають місцеві угоди щодо громадських послуг, спрямовані на посилення спроможності рад у сфері обслуговування територіальних громад. Додатково для цього були запроваджені національні показники оцінювання діяльності рад.

Для кращого розуміння досвіду Канади у сфері надання адміністративних послуг слід врахувати, що ця держава як федерація має три чітко відокремлені рівні влади: федеральний, провінційний та муніципальний. Особливістю канадської моделі є те, що найбільший обсяг послуг формально закріплений за провінційним рівнем, який можна порівняти з рівнем області в Україні.

У Канаді провінції визначають обсяг повноважень для муніципалітетів. При цьому термін «адміністративні послуги» не використовується, а його найближчими відповідниками є поняття «публічні» або «урядові послуги». Вони поділяються на дві категорії: «внутрішні» (послуги для органів влади) та «зовнішні» (послуги для громадян і бізнесу). До їх складу входять і ті послуги, які українське законодавство відносить до адміністративних, зокрема регулятивні заходи (ухвалення рішень, видача документів, здійснення реєстраційних дій), а також інші – інформаційні, культурно-освітні, у сфері дозвілля тощо. Варто зазначити, що канадська влада вже понад три десятиліття приділяє значну увагу розвитку та вдосконаленню системи публічних послуг.

Наприклад, під час реєстрації народження батькам пропонується одночасно зареєструвати дитину в системі медичного страхування та отримати інформацію про програми фінансової підтримки сімей з дітьми. Вважається доцільним завчасно інформувати громадян про очікувані ситуації чи послуги, зокрема про наближення права на пенсію або необхідність продовження певного дозволу [29, с. 80]. При розробці та законодавчому закріпленні процедурних етапів надання послуг головним критерієм виступає «зручність» для споживачів.

Так, якщо подання заяви чи підтвердження даних можливе телефоном, цей інструмент впроваджується, оскільки він є значно комфортнішим для громадян, ніж особисте відвідування офісу. У Канаді нині використовуються п'ять основних каналів звернення за послугами: телефон, фізичні офіси (особисте відвідування), кіоски (автономні інтерактивні центри), Інтернет та мобільний зв'язок. Додатково практикується створення мобільних (виїзних) офісів.

Сучасна тенденція полягає у переході від вертикального визначення стандартів (централізованого) до горизонтального, коли кожен надавач послуг самостійно встановлює власні стандарти. Міністерства розробляють Хартії послуг, які закріплюють їхні внутрішні стандарти. Більшість послуг у Канаді є платними, а розмір плати визначається виходячи із собівартості.

Законодавство передбачає обов'язкове проведення публічних консультацій у разі підвищення тарифів, що включає порівняння вартості аналогічних послуг, у тому числі з цінами в інших країнах. Для стимулювання використання онлайн-інструментів окремі послуги, доступні в електронному режимі, можуть мати нижчу вартість.

Водночас деякі провінції виступили проти такої політики, аргументуючи, що ціна не повинна визначати спосіб отримання послуги та обмежувати свободу вибору громадян. Варто також відзначити особливе правило: якщо особа не отримала послугу або отримала її несвоєчасно, їй повертаються сплачені кошти.

Сучасні тенденції у сфері надання послуг у Канаді зосереджені на спрощенні взаємодії громадян з урядом, стимулюванні самообслуговування, максимальному розвитку співпраці між різними органами та рівнями влади, а також на активному використанні нових технологій і медіа (зокрема відеоінструкцій на YouTube). Перспективний акцент робиться не стільки на комп'ютери, скільки на смартфони як основний інструмент доступу до послуг.

Серед найбільш затребуваних послуг «Сервіс Канада» — призначення допомоги у випадку безробіття, надання номера соціального страхування, видача паспортів та послуги у сфері пенсійного забезпечення. Офіси «Сервіс Канада»

мають можливість надавати не лише власні послуги, а й ті, що належать до компетенції інших юрисдикцій.

У діяльності організації застосовується сегментація клієнтів (за віком, соціально-економічним статусом тощо). Для кожної категорії розробляється окрема стратегія надання послуг, яка визначає оптимальний спосіб отримання послуг та інформації.

У «Сервіс Канада» функціонує офіс оцінки задоволеності клієнтів, який працює цілодобово. Скарги та інші звернення розглядаються оперативно: за загальним правилом працівники намагаються протягом 24 годин зателефонувати заявнику та надати відповідь на його запит чи скаргу. Дослідження засвідчили, що клієнти не приділяють значної уваги стандартам послуг, проте очікують підзвітності уряду. Водночас стандарти виступають важливим інструментом оцінки ефективності роботи органів влади та постійно оновлюються.

У ході досліджень було встановлено важливу закономірність: чим більше задоволені працівники умовами праці та своєю роботою, тим вищою є якість наданих послуг. Крім того, персонал прагне брати участь у плануванні та впровадженні змін у сфері надання послуг, що зменшує опір реформам і водночас підвищує рівень задоволеності працівників. Слід зазначити, що офіси «Сервіс Канада» не мають єдиних правил функціонування.

Для канадських офісів характерна висока гнучкість та врахування місцевих особливостей (зокрема, існують офіси, де працюють лише два співробітники). Водночас у принципах їхньої організації простежується більше спільних рис, ніж відмінностей. Особливу увагу заслуговує канадський досвід створення так званих «інтегрованих офісів» — аналогів українських центрів надання адміністративних послуг. Інтегрований офіс є установою, де громадяни можуть отримати послуги всіх трьох рівнів влади: муніципального (наприклад, Оттави), провінційного (наприклад, Онтаріо) та федерального (Канади).

Запровадження таких офісів у Канаді розпочалося як «пілотні проекти», проте вони були визнані надзвичайно успішними. Перелік послуг, що надаються інтегрованим офісом, визначався на основі домовленостей між трьома

юрисдикціями. На початковому етапі організація роботи інтегрованого офісу передбачала розподіл працівників різних рівнів влади за окремими секторами приміщення, із власним керівництвом кожного сектору.

Фактично в інтегрованому офісі діють три керівники (менеджери). Інші елементи його організації є типовими: рецепція, електронна система управління чергою, зона очікування та місця обслуговування. Важливо, що у великих містах функціонує не один, а кілька таких офісів.

Наприклад, у Оттаві існує кілька інтегрованих офісів, розташованих переважно в адміністративних будівлях колишніх самостійних муніципалітетів, які були об'єднані в єдину юрисдикцію — «Місто Оттава». Спочатку «Сервіс Оттава» створювався шляхом направлення працівників різних підрозділів до єдиного офісу, однак згодом було утворено окремий департамент «Сервіс Оттава» зі власним штатом і бюджетом. Оператор кол-центру, за потреби, може з'єднати громадянина з конкретним фахівцем муніципалітету.

У майбутньому планується розширення використання сучасних засобів комунікації (зокрема Інтернету та мобільних телефонів), а також створення «бази знань» — переліку найпоширеніших запитань громадян та відповідей на них. Передбачено й «мобільне» використання персоналу, що означає можливість тимчасового переміщення працівників між офісами залежно від потреби. Підвищення якості послуг у «Сервіс Оттава» включає забезпечення постійного та зручного доступу до інформації й послуг у режимі 24/7.

Для України становить інтерес досвід перших років функціонування «Сервіс Онтаріо». На початковому етапі участь партнерських міністерств була добровільною, що спричинило труднощі із забезпеченням виконання ними зобов'язань щодо надання послуг від їхнього імені. У результаті було запроваджено нову модель: міністерства зосереджуються на формуванні політики, а «Сервіс Онтаріо» — виключно на наданні послуг громадянам.

Передача послуг від міністерств здійснювалася у повному обсязі, паралельно відбувалося переведення відповідного персоналу. «Сервіс Онтаріо» продовжує розширюватися та нарощувати потенціал інтеграції послуг в Онтаріо.

Організація реалізує єдину маркетингову стратегію, спрямовану на формування позитивного іміджу та позиціонування, що забезпечується використанням характерного логотипу та гасла «полегшуючи життя».

Цікавим є те, що провайдерами послуг можуть виступати приватні структури. В Онтаріо функціонує 206 приватних офісів поряд із 87 публічними. Розрахунки показують, що надання послуг через приватного провайдера обходиться бюджету у 2–3 рази дешевше. З такими провайдерами укладаються п'ятирічні угоди, а їхній відбір здійснюється через тендерні процедури.

Послуги «Сервіс Онтаріо» також надаються через спеціальні «кіоски» (аналог банкоматів чи платіжних терміналів), розташовані у громадських місцях. Водночас від цієї форми поступово відмовляються через високу вартість ремонту та часті технічні несправності. Інтеграція послуг охоплює не лише офіси, але й веб-сайти та контактні телефони. У «Сервіс Онтаріо» запроваджено єдиний номер телефону для зручності громадян.

У створення кол-центру при «Сервіс Онтаріо» було інвестовано значні кошти. Варто зазначити, що на початковому етапі діяльності організації якість послуг дещо знизилася (зокрема, за оцінками громадян щодо компетентності персоналу), адже у процесі переходу до універсалізації вузькоспеціалізованим працівникам було складно швидко освоювати нові напрями роботи. Проте вже через кілька років високі позитивні оцінки за цим критерієм були відновлені.

У планах розвитку «Сервіс Онтаріо» передбачено запровадження роботи офісів у суботу вранці та подовження годин прийому у четвер.

Головний офіс «Сервіс Онтаріо» у Торонто налічує 60 працівників та щодня обслуговує понад 1500 відвідувачів. Він забезпечений усіма необхідними умовами для ефективної організації роботи: поділом на фронт-офіс і бек-офіс, наявністю рецепції, електронної системи управління чергою, просторими зонами очікування та обслуговування. Робочі місця обладнані сучасною технікою, включно з пристроями для перевірки зору у громадян, які бажають отримати водійську ліцензію.

У тому ж приміщенні (у спеціально обладнаній кімнаті) можна скласти іспит на знання правил дорожнього руху. Значна кількість місць облаштована для самообслуговування відвідувачів. Попри акцент на використанні ІТ-технологій, питання «електронного цифрового підпису» не є ключовим у Канаді.

Для низки послуг достатньо простого онлайн-звернення або електронного листа. У випадках, коли необхідна ідентифікація особи, застосовуються додаткові інструменти, наприклад уточнюючі персональні питання, аналогічні тим, що використовуються у банківській системі.

За оцінками канадських експертів, навіть враховуючи високий рівень організації надання послуг федеральною владою (зокрема «Сервіс Канада»), провінційні органи влади) впроваджують новації швидше та забезпечують ще вищу якість послуг. Чим ближче надавач послуги до споживача, тим ефективніше він її надає.

Таблиця 3.1.

Порівняння системи публічних послуг: Канада Україна

Критерій	Канада	Україна
Державний устрій	Федерація: три рівні влади (федеральний, провінційний, муніципальний)	Унітарна держава: центральний та місцевий рівні
Основний рівень надання послуг	Провінційний (визначає повноваження муніципалітетів)	Центральний та місцевий (через ЦНАПи, органи виконавчої влади)
Термінологія	«Публічні» або «урядові» послуги	«Адміністративні послуги»
Категорії послуг	Внутрішні (для органів влади) та зовнішні (для громадян і бізнесу)	Адміністративні (регулятивні, дозвільні,

		реєстраційні) та соціальні
Канали звернення	Телефон, фізичні офіси, кіоски, Інтернет, мобільний зв'язок, мобільні офіси	Особисте відвідування, пошта, Інтернет (портал «Дія»), мобільний застосунок
Інноваційні практики	Інтеграція послуг (реєстрація народження + медстрахування + соцпрограми); завчасне інформування громадян	Єдиний портал «Дія»; цифрові документи; онлайн-реєстрація бізнесу
Стандарти надання	Горизонтальні: кожен надавач послуг встановлює власні стандарти; «Хартії послуг»	Вертикальні: стандарти визначаються централізовано (закони, постанови КМУ)
Фінансова політика	Більшість послуг платні; ціна визначається собівартістю; консультації при зміні тарифів; іноді дешевші онлайн-послуги	Переважно безкоштовні або символічна плата; тарифи встановлюються державою

Гарантії для громадян	Компенсація у разі ненадання чи несвоєчасного надання послуги	Адміністративна відповідальність посадових осіб; можливість оскарження дій у суді
-----------------------	--	---

Аналогічно функціонують центри надання адміністративних послуг у Швейцарії: більшість документів можна замовити онлайн (середня вартість довідки становить 30 франків, що еквівалентно приблизно 800 грн), а всі сервіси підпорядковуються міській раді. В Угорщині система «єдиного вікна» була запроваджена у 2011–2013 роках у рамках адміністративної реформи.

Перелік послуг, які можна отримати в угорському «єдиному вікні», є надзвичайно широким. У цих центрах громадяни можуть оформлювати шлюби та розлучення, здійснювати реєстрацію за місцем проживання, вирішувати питання громадянства. Тут також надається допомога у пошуку роботи, оформленні допомоги по безробіттю, отриманні соціальних виплат і субсидій. До переліку входять навіть специфічні послуги, як-от реєстрація кіз та овець. Такі центри функціонують у кожній базовій адміністративно-територіальній одиниці країни.

На відміну від Німеччини та Польщі, система «єдиного вікна» в Угорщині є централізованою, що забезпечує уніфікований перелік послуг. У країнах ЄС централізоване надання адміністративних послуг не розглядається як виняткове явище — це звична практика для європейців. Аналіз зарубіжного досвіду свідчить про відсутність єдиного світового стандарту у сфері надання адміністративних послуг. Для України важливим завданням є адаптація та впровадження передових зарубіжних практик з урахуванням національних особливостей розвитку.

3.2. Вдосконалення публічного регулювання механізмів надання електронних послуг в умовах воєнного стану. Правовий аспект.

У період воєнного стану Міністерство цифрової трансформації України, Комітет Верховної Ради з питань цифрової трансформації, а також органи виконавчої влади та місцевого самоврядування продовжують розвивати та вдосконалювати цифрові проєкти. Важливим кроком стало отримання Україною статусу кандидата на вступ до Європейського Союзу та приєднання до програми «Цифрова Європа». Це відкриває можливість подавати заявки на фінансування проєктів цифровізації та їх подальше масштабування.

Розглядаючи аспекти цифровізації в умовах воєнного стану, було проаналізовано дослідження [58], які висвітлюють розвиток ІТ-сектору України. Ця галузь виконує міжнародні контракти, експортує власні послуги, забезпечує надходження іноземної валюти та відіграє важливу роль у підтримці національної економіки.

Згідно з квартальними показниками [58], у першому кварталі 2022 року ІТ-сектор досяг рекордного рівня експорту — \$2 млрд, що стало найвищим результатом за весь період його існування. Автор дослідження наголошує, що в майбутньому Україні слід розвивати та підтримувати цифрову стратегію, яка спиратиметься на економічні інструменти, інвестиції та освітні ініціативи, адже саме це сприятиме подальшому зміцненню економіки.

Згідно зі спільним аналітичним звітом Світового банку, уряду України та Європейської комісії від 9 вересня 2022 року «Швидка оцінка завданої шкоди та потреб на відновлення», станом на 1 червня прямі збитки в Україні оцінювалися у 97 млрд дол. США. Для відновлення та розвитку інфраструктури, виробничого й соціального секторів країні необхідно 349 млрд дол. США, що у півтора раза перевищує показник ВВП України за 2021 рік. Упродовж найближчих 36 місяців потреба у фінансуванні становить близько 105 млрд дол. США, які мають бути спрямовані на відновлення систем освіти, охорони здоров'я, інфраструктури та підготовку до зимового періоду [59].

У червні 2022 року в Києві відбувся брифінг на тему «Діджиталізація національної спадщини та цифрові культурні проєкти під час війни в Україні».

Під час заходу заступниця міністра культури та інформаційної політики представила громадянському суспільству ключові проблеми у сфері збереження культурної спадщини. Особливу увагу було приділено питанню відновлення понад 380 пам'яток архітектури, археології, релігії та історії, що зазнали пошкоджень. Для вирішення цього завдання започатковано проєкт «Culturecrimes», який спрямований на збір даних про об'єкти, постраждалі від дій російської армії, визначення масштабу їхніх руйнувань та використання отриманої інформації у правовій площині.

Окрім зазначених ініціатив, у межах своїх повноважень Міністерство культури та інформаційної політики працює над створенням онлайн-реєстру об'єктів архітектурної та археологічної спадщини. Запровадження такого інструменту має на меті унеможливити виникнення корупційних схем та бюрократичних перепон, що традиційно супроводжували хаотичну забудову у сфері охорони культурної спадщини. [60].

Від початку війни, протягом перших шести місяців повномасштабного вторгнення Російської Федерації в Україну, за даними Міжнародної організації з міграції (МОМ), кількість внутрішньо переміщених осіб зросла та досягла 6,9 млн осіб. [61].

З огляду на потреби внутрішньо переміщених осіб, Міністерство цифрової трансформації України впровадило на єдиному державному порталі низку нових послуг. Серед них — можливість стати на облік як ВПО, отримати відповідні соціальні виплати, знайти роботу чи започаткувати власну справу. Також доступні сервіси для отримання статусу кандидата на усиновлення, створення сім'ї, реєстрації народження дитини, а ще — інструменти для підвищення цифрової грамотності завдяки освітнім мінісеріалам та інші корисні послуги.

Варто звернути увагу й на проблемні аспекти цього питання. Попри очевидну правильність та актуальність ідеї використання цифрових інструментів у сучасних умовах, аналіз численних публікацій у ЗМІ, соціальних мережах та відгуків користувачів застосунку «Дія» в AppStore і PlayMarket свідчить про наявність певних труднощів. Серед них — прогалини у законодавчому

регулюванні та технічні недоліки, які ускладнюють повноцінну реалізацію нових можливостей платформи. До них можна віднести і проблеми осіб, що вже мали статус ВПО на 24 лютого 2022 року. Такі громадяни змушені витратити значно більше часу, аби отримати право на державну допомогу, ніж ті, хто не має відповідного статусу. Вони позбавлені можливості подати заявку через застосунок «Дія» і змушені особисто звертатися до уповноважених органів. Це, по-перше, створює додаткове навантаження на відповідні установи та провокує утворення черг, а по-друге, не завжди дозволяє здійснити звернення у зручний для таких осіб спосіб чи час. У результаті допомога надходить до них із запізненням.

Ця проблема стосується не лише осіб, які й досі мають постійне місце реєстрації на окупованих територіях Автономної Республіки Крим, міста Севастополя та окремих районів Донецької й Луганської областей.

Особи, які після 2014 року отримали статус внутрішньо переміщених, а згодом зареєстрували постійне місце проживання в інших областях, відповідно до чинного законодавства втратили статус ВПО. Водночас станом на 24 лютого 2022 року в офіційних базах даних відсутня інформація про те, що вони більше не є ВПО. Це пояснюється тим, що такі громадяни мали самостійно звернутися до органу, який видав довідку, із заявою про анулювання статусу. Очевидно, що більшість цього не робила, адже існувало переконання, що під час реєстрації постійного місця проживання на підконтрольній території державні органи автоматично обмінюються інформацією, і статус ВПО втрачається без додаткових дій. [62].

Проблематика оскарження ненадання або отримання статусу внутрішньо переміщеної особи виключно через застосунок «Дія» без відображення у відповідних реєстрах Міністерства соціальної політики залишається невирішеною. Якщо громадянин належним чином реалізував своє право на отримання статусу ВПО шляхом подання електронної заяви, але фактично не набув його, виникає питання щодо механізмів захисту його прав та законних інтересів. У разі повторного звернення до ЦНАП особа реєструється як ВПО

лише з моменту такого звернення, що фактично позбавляє її права на виплати, пільги, а також негативно впливає на третіх осіб, які надали прихисток. Наразі відсутня законодавча база, яка б регулювала порядок оскарження бездіяльності публічної адміністрації. У Положенні про Єдиний державний вебпортал електронних послуг [64] передбачено лише можливість подання пропозицій та зауважень користувачем, але не скарг. Якщо ж особа вирішить звернутися до суду відповідно до Конституції, виникає правова колізія щодо визначення належного відповідача. Тому існує нагальна потреба усунення цих прогалин задля забезпечення принципу верховенства права та юридичної визначеності.

Отже, аналіз заходів, дій та нормативно-правової бази цифровізації в умовах воєнного стану в Україні дає підстави стверджувати, що навіть у кризових обставинах цифрова трансформація залишається одним із ключових стратегічних пріоритетів держави. Серед досягнень варто виокремити інтеграцію до програми «Цифрова Європа», розширення цифрових сервісів для внутрішньо переміщених осіб, а також використання цифрових інструментів для збереження культурної спадщини, зокрема через проєкт «Culturecrimes».

Водночас процес цифровізації супроводжується низкою викликів. Серед основних проблем можна виокремити недосконалість законодавчої бази, технічні збої у функціонуванні порталу «Дія», недостатній рівень цифрової компетентності публічних службовців та нерівномірний доступ громадян до цифрових сервісів. Зокрема, труднощі з обробкою заявок на отримання статусу ВПО та грошової допомоги свідчать про потребу в автоматизації процесів та вдосконаленні роботи електронних систем. Крім того, виявлено прогалини у механізмах оскарження рішень та дій публічної адміністрації через електронні портали, що актуалізує необхідність внесення змін до законодавства для забезпечення принципу верховенства права та юридичної визначеності.

Для забезпечення ефективної цифровізації в умовах війни слід зосередити зусилля на вдосконаленні нормативно-правової бази, модернізації технічних можливостей цифрових платформ, підвищенні професійної компетентності

публічних службовців та активній інтеграції цифрових рішень у ключові сфери суспільного життя.

Щодо кіберзахисту, потенційні рішення окреслених проблем можуть бути реалізовані за рахунок міжнародної допомоги (навчання, обладнання, спільні проєкти), участі адміністрацій у національних і міжнародних програмах посилення кібербезпеки, підготовка регіональних стратегій кіберзахисту, враховуючи специфіку областей.

Потенційні рішення кіберзахисту можуть вирішуватися такими кроками:
1. Використання супутникового інтернету
- Системи Starlink забезпечують високошвидкісний доступ до мережі навіть у віддалених регіонах. - Міністерство та інші органи активно співпрацюють із міжнародними партнерами для отримання додаткових терміналів.
2. Розвиток резервної інфраструктури
Створення мобільних точок доступу, здатних забезпечити інтернет-зв'язок у кризових умовах, є важливим елементом підтримки безперервності цифрових сервісів.
3. Програми модернізації
Пошук та залучення грантових програм спрямовані на технічне оновлення Центрів надання адміністративних послуг, що дозволить підвищити якість та доступність державних послуг.
Рекомендації щодо подолання фрагментаційних проблем
1. Розробка та затвердження єдиної стратегії цифрового розвитку області
- Формування узгодженого бачення цифрової трансформації на регіональному рівні. - Визначення пріоритетів та цілей, що відповідають потребам громад і державним стратегіям.

2. Впровадження централізованих платформ для збору та аналізу даних
• Створення єдиних інформаційних систем, які забезпечують прозорість та ефективність управлінських процесів. • Використання сучасних інструментів аналітики для прийняття обґрунтованих рішень.
3. Регулярний обмін досвідом між громадами та впровадження стандартів цифрового управління
• Організація навчальних програм, семінарів та конференцій для представників місцевого самоврядування. • Уніфікація підходів до цифрового врядування через стандарти та методичні рекомендації.

Важливим елементом цифрової трансформації є впровадження аналітичних панелей та геоінформаційних систем, які забезпечують наочну візуалізацію даних про інфраструктуру регіону. Зокрема, використання 3D-геопорталу інфраструктурних об'єктів дозволяє відображати інформацію про дорожню мережу, будівлі та комунікації, що істотно полегшує процес управління ресурсами територіальних громад.

Ще одним ключовим напрямом є розвиток політики відкритих даних та переведення пріоритетних публічних послуг у електронний формат. Це забезпечує громадянам і бізнесу оперативний доступ до необхідної інформації. Зокрема, відкриті дані щодо бюджетів громад, тендерних процедур чи екологічного стану регіону нині доступні онлайн, що сприяє прозорості та підзвітності влади.

З метою посилення громадської участі у процесі прийняття рішень активно впроваджуються інструменти електронної демократії. До них належать онлайн-петиції, спеціалізовані платформи для громадських обговорень та електронних голосувань. Паралельно здійснюються інформаційні кампанії, спрямовані на популяризацію цих інструментів та роз'яснення їхніх переваг для громадян.

Одним із ключових напрямів цифровізації є формування єдиного електронного регіонального реєстру, який інтегруватиме дані про населення, інфраструктуру та ресурси області в єдиній системі. Такий підхід не лише забезпечить зручний доступ до інформації, а й сприятиме підвищенню ефективності діяльності органів місцевого самоврядування.

Отже, застосування електронних інструментів відкритості та прозорості влади сприяє зміцненню довіри громадян до органів місцевого самоврядування, забезпечує більш ефективне використання ресурсів громад та розширює можливості населення для активної участі у процесі прийняття рішень.

Варто також акцентувати увагу на розвитку мережі точок надання адміністративних послуг. Це передбачає збільшення кількості ЦНАПів у громадах області та розширення спектра адміністративних послуг, доступних в онлайн-форматі. Такий підхід сприяє скороченню часу обслуговування, підвищенню прозорості процедур та зменшенню адміністративного навантаження на громадян.

Важливим напрямом цифрової трансформації є автоматизація діяльності працівників центрів надання адміністративних послуг (ЦНАПів), що передбачає впровадження електронного документообігу та сучасних систем обліку. Такі заходи забезпечують оперативність і зручність взаємодії між службовцями та громадянами, що, у свою чергу, сприяє підвищенню якості надання адміністративних послуг.

Окремої уваги заслуговує ініціатива щодо цифровізації локальних послуг. Вона передбачає створення онлайн-каталогів, які надають мешканцям області зручний доступ до інформації про доступні сервіси у їхньому регіоні, зокрема щодо благоустрою, ремонту дорожньої інфраструктури чи отримання соціальної допомоги.

Для гарантування інклюзивності цифрових сервісів здійснюються заходи з адаптації офіційних веб-ресурсів для осіб з інвалідністю. Це охоплює веб-сайти органів виконавчої влади, державні реєстри та інші електронні послуги. Забезпечення доступності для людей із порушеннями зору, слуху та мовлення

передбачає модернізацію інтерфейсів, впровадження аудіосупроводу та інтеграцію сервісів із підтримкою жестової мови.

Особливе значення має розвиток електронних сервісів для громадян та бізнесу, що охоплюють цифровізацію транспортної інфраструктури, комунальних послуг та доступу до інтернет-комунікацій. Зокрема, впровадження цифрових платформ для обліку стану дорожньої мережі чи моніторингу споживання комунальних ресурсів істотно полегшує взаємодію між населенням і державними інституціями.

У результаті реалізації таких заходів формується комфортне, інклюзивне та прозоре середовище для отримання адміністративних і соціальних послуг. Це сприяє підвищенню рівня життя населення та створює сприятливі умови для розвитку підприємницької діяльності в регіоні.

Реалізація стратегічних ініціатив у сфері цифрової трансформації Рівненської області становить вагомий етап на шляху до забезпечення сталого розвитку регіону. Вона сприяє підвищенню ефективності адміністративних процесів та створює передумови для покращення якості життя населення.

Зокрема, цифровізація державних та адміністративних послуг сприяє зменшенню бюрократичних перепон, скороченню часу розгляду запитів та забезпеченню прозорості процедур. Це, у свою чергу, зміцнює довіру громадян до органів місцевої влади, знижує корупційні ризики та полегшує доступ мешканців області до ключових сервісів. Водночас цифрові ініціативи створюють сприятливі умови для розвитку малого й середнього бізнесу та залучення інвестицій у регіон. Водночас успішна реалізація цифрових стратегій потребує належної підготовки кадрів, здатних ефективно працювати з новітніми технологіями. Це охоплює як підвищення кваліфікації чинних працівників, так і розробку нових освітніх програм для молоді у сферах ІТ, аналітики даних, кібербезпеки та управління цифровими проєктами.

3.3. Пропозиції по вдосконаленню системи електронного урядування у розвитку сучасних державних систем під час війни

Повномасштабне вторгнення РФ на Україну завдало потужного удару по бізнесу. Це призвело до зупинки виробництва на багатьох підприємствах, руйнування логістичних маршрутів та ланцюгів постачання, які формувалися роками. За оцінками Національного банку України, у період війни економіка втрачає близько 50 % «невиробленого» ВВП (понад 50 млрд грн щотижня), не враховуючи втрат від фізичних руйнувань. Міжнародний валютний фонд оцінює економічні втрати України внаслідок військової агресії Росії на рівні 35 % ВВП.

Згідно з дослідженням стану українського бізнесу в умовах воєнного стану, проведеним серед учасників тендерів у системі Prozorro (372 підприємця з усіх регіонів країни), нині продовжують працювати 48 % бізнесів. Зокрема, у Західній Україні функціонує 62 % підприємств, у Центральній — 55 %. Водночас серед тих, хто зберіг діяльність, 85 % відзначили скорочення кількості замовлень. Це зумовило необхідність адаптації бізнесу: 6 % опитаних підприємців уже змінили профіль своєї діяльності, а ще 19 % планують здійснити такі зміни, щоб краще відповідати потребам воєнного часу [1].

В умовах війни одним із найважливіших завдань уряду України є відновлення економіки. Держава має забезпечити підтримку компаній для відновлення їхньої діяльності, що дозволить зберегти податкові надходження та робочі місця. **Основними напрямками підтримки бізнесу є наступні кроки (табл.3.3.1.)**

Таблиця 3.3.1

Механізми державної підтримки бізнесу під час війни

Урядові програми	працевлаштування внутрішньо переміщених осіб; тимчасове переміщення підприємств; огляд та реалізація ініціатив щодо релокації бізнесу
------------------	---

Кредитні програми	кредитування підприємств за програмою «5-7-9 %»; кредитування аграрного сектору; додаткова фінансова підтримка аграріїв.
Експортна діяльність	роз'яснення нововведень у сфері експорту; сприяння експортним операціям в умовах війни
Податкові та регуляторні послаблення	звільнення ФОПів 1-ї та 2-ї груп від сплати ЄСВ на час воєнного стану та протягом року після його завершення; звільнення підприємств та ФОПів 3-ї групи від сплати ЄСВ за найманих працівників, мобілізованих до ЗСУ та інших військових формувань (внески компенсуються державою); відтермінування сплати податків для підприємств, які не мають можливості їх сплачувати; відтермінування використання РРО для всіх ФОП; скасування заходів ринкового та споживчого нагляду (крім контролю за ціноутворенням); запровадження мораторію на проведення перевірок усіх видів бізнесу

Пільгове кредитування для підприємців під 0% на час воєнного стану; єдина сторінка на порталі Дія.Бізнес з актуальною інформацією про державні, донорські та приватні програми підтримки бізнесу (business.diia.gov.ua/wartime); запуск навчальної програми «Говорить бізнес. Де і як комунікувати під час війни» для власників бізнесів; інформаційна підтримка через Офіс з розвитку підприємництва та експорту; інтеграція державних і приватних ініціатив у єдиний цифровий простір; залучення міжнародних донорів та партнерів до підтримки українського бізнесу; розвиток освітніх програм для підприємців з акцентом на комунікації, маркетинг та цифрові інструменти; створення умов для швидкого відновлення бізнесу у відносно безпечних регіонах; стимулювання експорту та роз'яснення нових правил роботи в умовах війни. Ці та ряд інших проєктів підтримки бізнесу пропонують програми на регіональному та державному рівнях.

З метою підтримки бізнесу у процесі релокації державне підприємство «Прозорро.Продажі» за ініціативи Міністерства економіки, за сприяння Міністерства цифрової трансформації та Національного проєкту «Дія.Бізнес» запустило платформу цифрової взаємодії **relocate.prozorro.sale**.

ІТ-система забезпечує доступ для підприємств, які потребують переміщення, а також для компаній, готових надати приміщення чи інші активи. Бізнес, що подав заявку на релокацію, має можливість відстежувати її актуальний статус у власному кабінеті на 57 майданчиках, які допомагають з організаційними питаннями. Компанії, що прагнуть підтримати підприємства у процесі релокації, можуть розміщувати свої пропозиції у відкритому реєстрі (наприклад, щодо нерухомості чи іншого майна). Представники Міністерства економіки, військових адміністрацій, логістичних компаній та інших учасників процесу отримали можливість опрацьовувати заявки безпосередньо у системі, що значно спрощує та оптимізує управління переїздом. Для реалізації цього проєкту світовий технологічний вендор Microsoft Corporation надав у користування хмарні сервіси в межах глобальної програми підтримки державних органів та бізнесу. [4].

Таблиця 3.3.2.

Правове регулювання підтримки програм переміщення бізнесу

Постанова Кабінету Міністрів України №305 від 17 березня 2022	Визначає порядок безоплатного перевезення майна українських підприємств, установ та організацій відповідно до переліку, який формує Міністерство економіки та передає до Міністерства інфраструктури.
Розпорядження Кабінету Міністрів України №246-р від 25 березня 2022 р	Передбачає план невідкладних заходів щодо переміщення виробничих потужностей суб'єктів господарювання з територій, де ведуться бойові дії або існує загроза їх виникнення, на безпечні території [4].

Розвиток платформи Biz For Ukraine для пошуку міжнародних проєктів; реалізація програми EU4Business для підтримки МСП через бізнес-об'єднання та кластери; екстрена допомога у збереженні робочих місць, інтеграції ВПО та жінок у бізнес-мережі, диверсифікації моделей та цифровій

доставці послуг; залучення української діаспори до підтримки бізнесу; фонд Google на \$5 млн для українських стартапів із грантами до \$100 000, менторською підтримкою, продуктами та кредитами Google Cloud.

Програма прямої допомоги українцям через фінансування місцевих товаровиробників від ТОВ «Економіка довіри», яка дозволяє компаніям, підприємствам та ФОП безплатно надавати матеріальну допомогу без мети отримання прибутку; ініціатива спрямована на підтримку виробництва на місцях та забезпечення населення необхідними товарами в умовах війни; створення чат-бота @TrudEconomBot у Telegram від Міністерства економіки України, що систематизує відповіді на поширені запитання щодо трудових відносин під час воєнного стану (оформлення відпусток, оплата праці, ведення документації, особливості трудових договорів); чат-бот допомагає роботодавцям і працівникам швидко отримати офіційні роз'яснення та адаптуватися до нових умов; поєднання державних та приватних ініціатив формує комплексну систему підтримки бізнесу і громадян, спрямовану на збереження економічної активності, соціальної стабільності та прозорості трудових відносин у кризових умовах.

На головній сторінці Порталу дія для громадян є окремий розділ під назвою «Воєнний стан Мені потрібна допомога під час війни». У цьому розділі громадяни можуть отримати доступ до ряду послуг (додаток 3)

Таблиця 3.3.3

Перелік електронних послуг

Категорія	Конкретні послуги	Значення для громадян
Акти цивільного стану	Реєстрація актів; розірвання шлюбу; реєстрація смерті	Забезпечення юридичного оформлення життєвих подій
Соціальні допомоги	Допомога при вагітності та пологах; при народженні; «єМалятко»; «пакунок малюка»; допомога саодиоким матерям; багатодітним сім'ям; малозабезпеченим	Підтримка сімей, дітей та соціально вразливих груп
Пенсійні послуги	Призначення пенсії за віком; зміна методу виплати; тимчасова допомога непрацюючим	Гарантія соціального захисту літніх людей

Категорія	Конкретні послуги	Значення для громадян
Працевлаштування	Статус безробітного; допомога по безробіттю; мікрогранти на бізнес	Підтримка зайнятості та розвитку підприємництва
Допомога постраждалим від війни	Скасування довідки ВПО; статус дитини, постраждалої від війни; облік ВПО для житла; визнання осіб, позбавлених свободи; допомога на проживання; компенсації за житло та вибухонебезпечні предмети; щорічна допомога інвалідам	Соціальна підтримка переселенців та постраждалих від війни
Житлові послуги	Надання та продовження строку житла для ВПО; компенсація витрат за тимчасове розміщення	Забезпечення базових умов проживання у кризових ситуаціях

Наведені дані свідчать про те, що державна підтримка «інструментів розвитку електронної демократії в Україні» в умовах війни продовжується, незважаючи на складні умови і брак коштів, адже активізація населення, а також бізнес-діяльності – це ключовий фактор посилення економічної стійкості держави, а отже, і її здатності ефективно протистояти агресору.

Такі важливі рішення як послаблення вимог щодо ведення бізнесу, доступне кредитування, можливості релокації з територій, де ведуться активні бойові дії, та інші поліпшення, які дозволять бізнесу продовжувати функціонувати, мають наразі цифрову підтримку, яка стала важливим фактором реалізації державних і міжнародних програм.

Вважаємо, що в післявоєнний період цифрова підтримка бізнесу має посилюватися та реалізовуватися як у державних, так і міжнародних програмах розвитку українського бізнесу, впровадження нових бізнес-процесів.

Висновки до розділу 3

Розглянуті ініціативи цифрового розвитку Рівненської області в умовах воєнного стану засвідчують вагомий потенціал для комплексної трансформації регіону.

Даний розділ присвячено формуванню стратегічних рекомендацій щодо вдосконалення цифрового розвитку Рівненської обласної військової адміністрації

(РОВА) в умовах воєнного стану. На основі аналізу поточного рівня цифровізації та з урахуванням наявних викликів запропоновано комплекс рекомендацій, спрямованих на підвищення функціональності, стійкості та доступності цифрових сервісів.

Одним із пріоритетних напрямів є вдосконалення інфраструктури надання адміністративних послуг. Розширення мережі ЦНАПів, автоматизація їхніх процесів та впровадження сучасних інформаційних технологій істотно підвищують ефективність діяльності органів влади. Важливе значення має цифровізація локальних послуг і забезпечення доступності електронних сервісів для всіх категорій населення, зокрема для осіб з інвалідністю. Такі заходи формують основу для інтеграції нових рішень, серед яких електронні черги, мобільні офіси та платформи для комунікації з громадами.

Ще одним важливим напрямом є розвиток політики прозорості та відкритості влади. Запровадження інтернет-платформ для комунікації між громадянами та органами управління, використання аналітичних панелей, геоінформаційних систем і єдиного регіонального реєстру сприяють зміцненню довіри населення до влади. Водночас інструменти електронної демократії — онлайн-петиції, громадські консультації та бюджети участі — забезпечують залучення громадян до процесу ухвалення рішень та активізують їхню участь у житті громади.

Особливу увагу приділено розвитку цифрових компетентностей населення. Впровадження освітніх програм, оснащення навчальних закладів сучасною технікою та підтримка онлайн-освіти є ключовими кроками на шляху до формування цифрової культури серед громадян. Це сприяє не лише підвищенню рівня цифрової грамотності, а й залученню ширшого кола людей до цифрового середовища, забезпечуючи рівний доступ до інформації та послуг.

Розділ акцентує увагу на важливості інтеграції сучасних інформаційних технологій у процеси управління кризовими ситуаціями. Використання інструментів аналітики даних, систем моніторингу та штучного інтелекту забезпечує ухвалення рішень на основі достовірної інформації, що має особливе

значення в умовах надзвичайних подій. Водночас впровадження технологій кіберзахисту гарантує безпеку критичних даних та інфраструктури від потенційних загроз, що є надзвичайно актуальним у період воєнного стану.

Таким чином, запропоновані рекомендації забезпечують комплексний підхід до цифрової трансформації Рівненської обласної військової адміністрації. Їхня реалізація сприятиме суттєвому покращенню якості надання послуг, підвищенню ефективності управління, розширенню соціальної інклюзивності та зміцненню довіри громадян до влади. Цифрова трансформація не лише допомагає вирішувати актуальні виклики сьогодення, а й формує надійний фундамент для сталого розвитку регіону в перспективі.

ВИСНОВКИ

Тож підсумовуючи магістерську роботу я визначив, що ключову роль у функціонуванні е-демократії в Україні відіграють сайти центральних органів влади та місцевого самоврядування, які виконують функцію інформування суспільства про діяльність органів влади, спрощують доступ громадян до відкритих даних та державних послуг. На сайті Верховної Ради України публікуються законодавчі акти після прийняття. Судова гілка влади представлена в Інтернеті Єдиним державним реєстром судових рішень. Практично всі центральні органи влади України мають свої сайти, багато з них представлені у соціальних мережах. Проте рівень інтерактивності веб-сторінок державних установ залишається різним. Але тільки інформування громадян за принципом «згори – вниз» недостатньо, для повноцінного функціонування електронної демократії веб-сайти органів влади мають забезпечувати ефективну взаємодію з громадянським суспільством. Перехід від одностороннього формату до справжньої комунікації між владою та суспільством нині триває.

На місцевому рівні електронна демократія представлена передусім сайтами місцевих рад, а також низкою спеціалізованих сервісів. Серед найбільш успішних прикладів – Контактний центр, сайт «Панель міста». Також ефективну взаємодію між громадянами та місцевою владою забезпечує портал «Відкрите місто», до якого підключені вже 50 міст в Україні.

До найважливіших інструментів електронної демократії в Україні належать електронні петиції. Законодавчим підґрунтям для їх запровадження стало внесення у 2015 році до Закону України «Про звернення громадян» змін, що стосувалися електронного звернення та електронних петицій. Першою серед державних установ України сервіс електронних петицій запровадила Адміністрація Президента України. Ініціатива мала успіх: вже протягом першого року існування системи 2 млн. громадян поставили свої підписи під тією чи іншою петицією. Для розгляду петиції Адміністрацією Президента потрібно 25 тис. підписів протягом 3 місяців. Згодом сторінки для подання електронних петицій відкрили й інші установи. Нині електронні петиції запроваджені на всіх рівнях влади.

На місцевому рівні ефективно функціонує Єдина система місцевих петицій e-dem.in.ua, яка використовується у понад 140 громадах. У системі запроваджена ідентифікація користувачів через Bank ID або мобільний телефон. Діють сервіси електронних петицій на сайтах місцевих рад. Зокрема, успішно зарекомендував себе портал електронних петицій Київської міської ради. Для розгляду петиції на порталі необхідно 10 тис. підписів, зібраних протягом 90 днів.

Громадські бюджети участі. Завдяки бюджетам участі громадяни можуть визначати, на які потреби спрямовувати бюджетні кошти. Частина міського бюджету спрямовується на запропоновані громадянами проекти, які обираються шляхом електронного голосування. Бюджети участі діють у Києві та багатьох обласних центрах.

Електронні декларації були запроваджені в Україні за підтримки Європейського Союзу у 2016 році. Високопосадовці мають щорічно декларувати в електронному вигляді наявні фінанси та майно. Подані декларації доступні онлайн на сайті <https://declarations.com.ua/>. Для заповнення декларацій використовуються цифрові підписи, що надаються Міністерством юстиції України. Таким чином, система електронних декларацій забезпечує нагляд громадськості за статками державних службовців та політиків.

Однією з найбільш ефективних українських реформ 2010-х років стало впровадження системи контролю державних закупівель ProZorro. Вона прийшла на зміну паперовим тендерам та дозволила зекономити значні обсяги державних коштів. Система ProZorro отримала міжнародне визнання, посівши перше місце у міжнародному конкурсі систем державних закупівель, а з 2017 року система електронних закупівель, заснована на досвіді ProZorro впроваджується у Молдові.

Портали відкритих даних покликані спростити громадянам доступ до публічної інформації. Специфіка відкритих даних полягає у використанні спеціальних форматів, придатних для машинної обробки. Адже йдеться про опрацювання великих масивів інформації, що займатиме значний обсяг часу при використанні людської праці. Тому для роботи з відкритими даними використовується спеціальне програмне забезпечення, а в перспективі опрацювання масивів відкритих даних здійснюватиметься за допомогою штучного інтелекту.

Україна вже має власні напрацювання у сфері відкритих даних. Передусім це сервіс для роботи з відкритими даними OpenDataBot. Іншим інноваційним досягненням стало відкриття у 2015 році Єдиного державного веб-порталу відкритих даних, що створює можливість роботи з відкритими даними органів влади.

Особливістю розвитку електронної демократії в Україні стала активна діяльність громадських діячів у соціальній мережі Facebook. Українська фейсбук-спільнота виявила неабияку громадянську активність, зігравши помітну роль у подіях Євромайдану 2013-2014 рр. та подальших трансформаційних процесах у країні. Фейсбук став місцем для суспільно-політичних дискусій та вироблення громадської думки.

Перспективними напрямками для подальшого розвитку е-демократії в Україні є впровадження електронного цифрового підпису та переведення в

онлайн головного компоненту демократії – виборів – шляхом запровадження електронного голосування.

Список використаної літератури

Українські автори

1. Кужда Т. І. Стан та перспективи розвитку електронного урядування в Україні та світі // Публічне управління та адміністрування. – 2020. – № 2. – С. 71–86.
2. Курус Т. Нормативно-правове регулювання електронного урядування в Україні // Вісник Прикарпатського університету. Серія: Політологія. – 2024. – № 15. – С. 45–52.
3. Бисага Ю. М., Романчук О. З., Берч В. В. Електронне урядування: конституційно-правове дослідження : монографія. – Ужгород : УжНУ, 2021. – 312 с.
4. Дубровський В. Електронне урядування як інструмент демократизації публічної влади // Державне управління: удосконалення та розвиток. – 2019. – № 4. – С. 12–19.
5. Шевчук О. Електронне урядування в Україні: проблеми та перспективи розвитку // Вісник ЛНУ ім. І. Франка. – 2018. – № 3. – С. 88–95.
6. Ковальчук Т. Електронна демократія як складова електронного урядування // Наукові записки Острозької академії. – 2020. – № 25. – С. 101–107.
7. Костенко О. Цифрова трансформація публічного управління в Україні // Вісник ХНУ ім. В. Каразіна. – 2021. – № 18. – С. 55–62.
8. Гриценко І. Електронне урядування: правові та організаційні аспекти. – Київ : НАПрН України, 2017. – 256 с.
9. Соловійов А. Електронне урядування як фактор модернізації державного управління // Дніпровський науковий вісник. – 2019. – № 2. – С. 33–40.
10. Климончук В. Електронне урядування та європейська інтеграція України // Вісник ПНУ. – 2022. – № 11. – С. 74–81.

Іноземні автори

11. Dunleavy P., Margetts H., Bastow S., Tinkler J. Digital-era governance: IT corporations, the state, and e-government. – Oxford : Oxford University Press, 2006. – 256 p.
12. Heeks R. ICT4D 3.0: Information and communication technology for development. – Abingdon : Routledge, 2020. – 312 p.
13. Margetts H., Dunleavy P. The second wave of digital-era governance: A quasi-paradigm for government digitalization // Philosophical Transactions of the Royal Society A. – 2013. – Vol. 371(1987). – P. 20120382.
14. Janssen M., Charalabidis Y., Zuiderwijk A. Benefits, adoption barriers and myths of open data and open government // Information Systems Management. – 2012. – Vol. 29(4). – P. 258–268.
15. Cordella A., Bonina C. A public value perspective on ICTs in public sector reforms // Government Information Quarterly. – 2012. – Vol. 29(4). – P. 512–520.
16. Gil-Garcia J. R., Pardo T. A., Nam T. Policy analytics and digital government: Transforming governance with data // Government Information Quarterly. – 2019. – Vol. 36(4). – P. 101–105.
17. Scott M., DeLone W., Golden W. Measuring eGovernment success: A public value approach // European Journal of Information Systems. – 2016. – Vol. 25(3). – P. 187–208.
18. Meijer A., Bekkers V. A metatheory of e-government: Institutional transformations // Perspectives on Public Management and Governance. – 2015. – Vol. 1(1). – P. 47–62.
19. Lindgren I., Madsen C. Ø., Hofmann S., Melin U. Close encounters of the digital kind: A research agenda for the digitalization of public services // Government Information Quarterly. – 2019. – Vol. 36(3). – P. 427–436.
20. Nam T. Suggesting frameworks of citizen-sourcing via government 2.0 // Government Information Quarterly. – 2012. – Vol. 29(1). – P. 12–20.
21. Wirtz B. W., Piehler R., Thomas M. J., Daiser P. Resistance of public professionals to digitalization: A behavioral model // Public Management Review. – 2016. – Vol. 18(9). – P. 1465–1491.
22. Criado J. I., Sandoval-Almazan R., Gil-Garcia J. R. Government innovation through social media // Government Information Quarterly. – 2013. – Vol. 30(4). – P. 319–326.
23. Asgarkhani M. The effect of e-government on public sector digital transformation // Electronic Government. – 2005. – Vol. 2(4). – P. 313–330.
24. Anthopoulos L. Understanding smart cities: A tool for smart government. – Cham : Springer, 2017. – 280 p.

25. Kettunen P., Kallio J. Digital identity ecosystems: Governance challenges // Digital Policy, Regulation and Governance. – 2020. – Vol. 22(3). – P. 203–218.
27. Kettunen P., Laine T. Interoperability in the public sector: Architectures for integrated services // Government Information Quarterly. – 2023. – Vol. 40(1). – P. 101–120.
- 28 OECD. OECD Digital Government Index 2023: Strengthening digital government for resilience. – Paris : OECD Publishing, 2023. – 112 p.
29. OECD. The OECD Recommendation on Digital Government Strategies. – Paris : OECD Publishing, 2014. – 64 p.
30. United Nations Department of Economic and Social Affairs. E-Government Survey 2024: Digital government in the age of polycrisis. – New York : UNDESA, 2024. – 200 p.
31. World Bank. GovTech maturity index: The state of public sector digital transformation. – Washington, DC : World Bank, 2022. – 98 p.