

КРЕМЕНЧУЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ІМЕНІ МИХАЙЛА ОСТРОГРАДСЬКОГО  
ФАКУЛЬТЕТ ПРАВА, ГУМАНІТАРНИХ І СОЦІАЛЬНИХ НАУК  
КАФЕДРА ГУМАНІТАРНИХ НАУК, КУЛЬТУРИ І МИСТЕЦТВА

## **Пояснювальна записка**

до кваліфікаційної роботи бакалавра

на тему: **Електронне урядування в органах виконавчої влади  
України: особливості впровадження**

Виконала: студентка 4 курсу,  
групи БІС-20-1  
ступінь вищої освіти бакалавр  
спеціальність 029 Інформаційна,  
бібліотечна та архівна справа  
освітньо-професійна програма  
«Інформаційна, бібліотечна та архівна  
справа»

Пащенко Х. М.  
Керівник Бутко Л. В.  
Рецензент Хміль-Чуприна В. В.

м. Кременчук 2024 року

## АНОТАЦІЯ

**Тема:** Електронне урядування в органах виконавчої влади України: особливості впровадження

**Записка:** 68 сторінок, 3 рисунки, 48 літературних джерел.

**Об'єктом дослідження** є електронне урядування в органах виконавчої влади України.

**Предмет дослідження** – інноваційні форми вітчизняного електронного урядування в органах виконавчої влади в сучасних соціальних умовах.

**Метою дослідження** є з'ясування специфіки впровадження електронного урядування в органах виконавчої влади України в сучасних соціальних умовах.

У кваліфікаційній роботі з'ясовано сутність, методи та принципи організації електронного уряду та проаналізовано вітчизняну практику його впровадження. Також визначено особливості впровадження е-урядування в діяльність органів виконавчої влади в період воєнного стану та проаналізовано особливості організації роботи ЦНАПів (Центрів Дія) як інноваційної форми реалізації е-урядування. Підтверджено, що застосування елементів інформатизації та комп'ютеризації в публічному управлінні дозволили значною мірою розширити межі участі громадськості у прийнятті суспільно-важливих рішень, зменшити кількість надлишкових бюрократичних процесів під час отримання публічних послуг, підвищити рівень взаємодії між різними органами виконавчої влади тощо.

**Ключові слова:** комунікація, електронне урядування, органи виконавчої влади, воєнний стан, ЦНАП (Центр Дія).

## ЗМІСТ

<b>ВСТУП</b> .....	6
<b>РОЗДІЛ 1 ЕЛЕКТРОННЕ УРЯДУВАННЯ ЯК ФОРМА ОРГАНІЗАЦІЇ КОМУНІКАЦІЇ У СФЕРІ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ</b> .....	11
1.1 Електронний уряд: сутність, методи та принципи організації.....	11
1.2 Вітчизняна практика впровадження електронного уряду....	20
<b>РОЗДІЛ 2 Е-УРЯДУВАННЯ В УКРАЇНІ: ТРАНСФОРМАЦІЯ ВІДПОВІДНО ДО СУЧАСНИХ УМОВ</b> .....	35
2.1 Особливості впровадження е-урядування в діяльність органів виконавчої влади в період воєнного стану.....	35
2.2 ЦНАП (Центр Дія) як інноваційна форма реалізації е-урядування.....	39
<b>ВИСНОВКИ</b> .....	55
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ</b> .....	62

## ВСТУП

**Актуальність теми.** Система е-урядування – це специфічна комунікація між громадянами, представниками бізнесу та публічними службовцями, що дає можливість за допомогою е-послуг наблизити владні рішення до населення. Завдяки е-врядуванню відбувається формування інноваційних рішень щодо отримання послуг через інформаційно-комунікаційні технології.

В Україні розвиток е-врядування лежить у концепції цифровізації всього суспільства, тому важливим є поєднання всіх аспектів життя через наявні електронні ресурси. У контексті розвитку е-урядування варто звернути увагу на наявні е-послуги, що вийшли з адміністративних та публічних послуг та модернізувалися за рахунок інформаційно-комунікаційних технологій. Достатньо швидкий розвиток е-урядування в Україні спричинив здвоєння послуг у декількох інстанціях, що не встигали за розвитком, таким чином адміністративні послуги у переважній більшості надаються через центри надання адміністративних послуг (ЦНАП), а більшість електронних послуг, у тому числі електронних адміністративних послуг, знайшли своє місце у новосформованих Дія. Центрах.

Система е-урядування в Україні забезпечує встановлення багаторівневої комунікації між основними акторами суспільно-політичного життя.

У центрі цієї системи – доступність, відкритість та прозорість надання послуг. Органи державної влади під час реалізації концепції е-урядування здійснюють взаємодії між громадою та бізнесом за допомогою різноманітних ресурсів: офіційних сайтів, соціальних мереж, різноманітних додатків та державних програм. Проте надання адміністративних послуг здійснюється у спеціалізованих установах – центрах надання адміністративних послуг.

Оскільки відповідно до законодавства України «адміністративна послуга» – результат здійснення владних повноважень суб'єктом надання адміністративних послуг за заявою фізичної або юридичної особи, спрямований на набуття, зміну чи припинення прав та/або здійснення обов'язків такої особи відповідно до закону [13].

Застосування елементів інформатизації та комп'ютеризації в публічному управлінні дозволили значною мірою розширити межі участі громадськості у прийнятті суспільно-важливих рішень, зменшити кількість надлишкових бюрократичних процесів під час отримання публічних послуг, підвищити рівень взаємодії між різними органами виконавчої влади тощо.

Проте у лютому 2022 року, після вторгнення на територію України сусідньої держави електронна концепція розвитку органів публічної влади зазнала певних змін.

Зокрема, в перший місяць повномасштабного вторгнення було обмежено доступ до значної кількості реєстрів, у той же час цифровий додаток «Дія» на кінець 2022 року надав можливість скористатися ще більшою кількістю публічних послуг в електронному вигляді.

Таким чином, зумовлюється актуальність здійснення комплексного дослідження для визначення впливу воєнного стану на подальше впровадження е-урядування в діяльності органів публічної адміністрації.

Застосування е-урядування в діяльності органів виконавчої влади в умовах введеного в лютому 2022 року правовим режимом воєнного стану аргументує спроможність нашої держави протистояти зовнішньому ворогу на всіх фронтах.

Так, в умовах активних бойових дій вищими органами державної влади було зроблено комплекс заходів спрямованих на збереження та подальше впровадження інструментів побудови сервісного суспільства, в тому числі розвитку взаємовідносин: уряд-громадяни, уряд-бізнес та уряд-уряд.

Суттєвим прогресом в умовах воєнного стану характеризуються взаємовідносини між урядом та державою. Адже за 2022 рік було значно збільшено кількість послуг, якими змогли скористатися громадян лише завдяки використанню інтернет-ресурсів.

Також взаємовідносин між державою та бізнесом за допомогою електронного ресурсу Дія.Бізнес дозволили зберегти діяльність суб'єктів підприємництва та забезпечити робочими місцями внутрішньо переміщених осіб.

Саме завдяки взаємодопомозі між центральними органами виконавчої влади (взаємовідносини уряд-уряд), в перші дні повномасштабного вторгнення сфера е-урядування станом на 2024 рік визнається міжнародними організаціями однією із пріоритетних напрямів для розвитку в Україні.

Запровадження технологій е-урядування дає змогу:

- 1) для громадян – мати доступ до публічної інформації та одержувати адміністративні послуги через мережу; брати участь у творенні і реалізації державної політики;
- 2) для бізнесу – через мережу мати спрощений доступ до органів влади, співпрацювати з ними, що сприятиме економічному розвитку;
- 3) для органів влади – підвищити оперативність, ефективність своєї діяльності, якість надання адміністративних послуг; залучити всіх громадян до процесу прийняття державних рішень.

Питанням дослідження електронного урядування присвячували свої роботи І. І. Бригілевич, С. І. Ванько, В. А. Загайний, І. Б. Коліушко, О. В. Курінний, В. О. Стоян, В. П. Тимощук, Д. Шиманке [21], А. І. Семенченко, В. М. Дрешпак [16], С. А. Чукут, О. В. Загвойська, Я. Ю. Цимбаленко [22], С. І. Туль [15], Р. Б. Головенко, Д. М. Котляр, Д. М. Слизьконіс [9], І. В. Журавльова, Р. М. Чен [11], Т. Ю. Ткачук [16] та інші дослідники; С. Х. Барегамян, Ю. В. Карпі досліджували сучасний стан та перспективи впровадження в Україні електронного урядування на загальнодержавному,

регіональному та місцевому рівнях [24]; Є. В. Коломієць акцентував наукові пошуки на особливостях впровадження е-урядування в діяльність органів виконавчої влади в період дії правового режиму воєнного стану [28].

Проте існує значна кількість питань щодо інноваційних форм вітчизняного електронного урядування в органах виконавчої влади в сучасних соціальних умовах.

**Об'єктом дослідження** є електронне урядування в органах виконавчої влади України.

**Предмет дослідження** – інноваційні форми вітчизняного електронного урядування в органах виконавчої влади в сучасних соціальних умовах.

**Метою дослідження** є з'ясування специфіки впровадження електронного урядування в органах виконавчої влади України в сучасних соціальних умовах.

Для досягнення поставленої мети передбачається розв'язати такі **завдання:**

- з'ясувати сутність, методи та принципи організації електронного уряду;
- проаналізувати вітчизняну практику впровадження електронного уряду;
- визначити особливості впровадження е-урядування в діяльність органів виконавчої влади в період воєнного стану;
- проаналізувати **особливості організації роботи ЦНАПів** (Центрів Дія) як інноваційної форми реалізації е-урядування.

**Методи дослідження** зумовлені об'єктом і предметом кваліфікаційної роботи. Для вирішення визначених завдань, досягнення мети було застосовано комплекс методів: загальнонаукові (діалектичний, історичний, описовий, логічний, аналітичний, структурно-системний, стадіально-регіональний, спостереження, індукції та дедукції, аналіз і синтез);

джерелознавчі (методи наукової евристики, критично-об'єктивного аналізу та синтезу різнопланових джерел і літератури).

**Новизна дослідження** полягає в тому, що вперше здійснена спроба комплексного аналізу інноваційних форм вітчизняного електронного урядування в органах виконавчої влади в сучасних соціальних умовах.

**Практичне значення дослідження.** Під час аналізу інноваційних форм вітчизняного електронного урядування в органах виконавчої влади було визначено його вектори розвитку в сучасних соціальних умовах.

**Структура кваліфікаційної роботи.** Кваліфікаційна робота складається зі вступу, двох розділів, висновків, списку використаних джерел.

У **Вступі** вказані актуальність, об'єкт, предмет, мета, завдання, методи дослідження, коротко охарактеризована структура та зазначені новизна і практичне значення кваліфікаційної роботи.

Основна частина кваліфікаційної роботи розкриває зміст наукового дослідження відповідно до поставлених завдань.

У першому розділі «**Електронне урядування як форма організації комунікації у сфері державного управління**» з'ясовано сутність, методи та принципи організації електронного уряду та проаналізовано вітчизняну практику його впровадження.

У другому розділі «**Е-урядування в Україні: трансформація відповідно до сучасних умов**» визначено особливості впровадження е-урядування в діяльність органів виконавчої влади в період воєнного стану та проаналізовано особливості організації роботи ЦНАПів (Центрів Дія) як інноваційної форми реалізації е-урядування.

**Висновки** містять підсумок проведеного дослідження, оцінку його результатів відповідно до мети кваліфікаційної роботи та визначених завдань.



# РОЗДІЛ 1

## ЕЛЕКТРОННЕ УРЯДУВАННЯ

### ЯК ФОРМА ОРГАНІЗАЦІЇ КОМУНІКАЦІЇ

### У СФЕРІ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ

#### 1.1 Електронний уряд: сутність, методи та принципи організації

Щодо визначення поняття «електронний уряд» (е-уряд), то у науковій літературі виокремлюються різні точки зору: одні дослідники вважають, що е-уряд – це уряд, який має власний електронний портал [16, с. 3]; інші – уряд, який активно взаємодіє з громадянами за допомогою мережі Інтернет, третя точка зору стосується того, що під е-урядом розглядається вся сфера послуг, яка надається державою та відповідними її органами своїм громадянам [24, с. 41].

Як зазначається в однойменному проєкті Організації економічного співробітництва і розвитку (OECD), е-уряд фокусується на використанні нових інформаційних і комунікаційних технологій урядом, які застосовуються до повного спектру управлінських функцій [46].

Зокрема, програмний потенціал, який закладено в Інтернет і відповідних технологіях, може стати потенціалом для трансформації структур і операцій уряду. Відправною точкою проєкту е-уряд є переконаність у тому, що він потенційно є основним джерелом адаптації кращих управлінських практик.

Метою цього проєкту OECD є ідентифікація стратегій і рішень е-уряду для досягнення ефективного управління в інформаційному столітті. Передбачається розглянути весь спектр управлінської діяльності, включаючи такі функції як надання послуг, вироблення політики, регуляція, а також внутрішні фактори, такі як адміністративні структури, управлінські (адміністративні) процеси і управлінські здібності.

Хоча найбільш активний період розробки цього проєкту припадає на 2002–2003 рр., проте слід відзначити, що ключовим фактором його на відміну від інших робіт з е-уряду є акцентування уваги на довгостроковій програмі й побудові її на основі обговорень щодо кращого управління і модернізації державного управління у період 2005–2010 рр. Це зумовлено неминучим впливом інформаційних і комунікаційних технологій (ІКТ) та їх запровадженням у державне управління протягом наступних 2–4 років [38].

Цей проєкт ставить за мету відповісти на питання, що трапиться після цього. Вплив е-уряду повинен мати доступ на обох рівнях – на рівні урядів і на рівні стейкхолдерів (зацікавлених кіл). Наприклад, вплив і на послуги відповідних агенцій, і на користувачів послуг.

Однак проєкт не має на меті проаналізувати вплив інформаційних і комунікаційних технологій на такі сфери суспільного життя, як медицина і освіта. Проєкт концентрує свою увагу на впливі е-уряду на національному рівні, проте увага буде також приділяється і відносинам між національним й іншими рівнями настільки, наскільки вони перехрещуються при виробленні національної політики.

Отже, ключовою рисою цього проєкту є його довготерміновий ракурс.

Специфічні теми його оцінки мають підпорядковуватися розв'язанню трьох етапів окреслених завдань:

- 1) можливі майбутні моделі/ урегулювання;
- 2) відповідні практики і підходи;
- 3) як досягнути довготермінові ефективні управлінські моделі та якими є їх напрямки [39].

Критерії побудови електронного уряду мають відповідати управлінським пріоритетам ХХІ століття, яким притаманна:

- ⇒ легітимність;
- ⇒ роль законів;
- ⇒ прозорість, відповідальність і чесність [38].

Цей аспект набуває сьогодні все більшої ваги, тому трохи зупинимося на його розкритті. Прозорість сприяє ефективному управлінню завдяки відкритому процесу прийняття рішень на основі публічного спостереження і покращання рівня контролю громадян щодо звітів управлінських (владних) інститутів. Ефективна влада вимагає етичної поведінки і енергійної боротьби з корупцією. Чесність є передумовою для вироблення ефективної влади, яка заслуговує на довіру. Ефективні владні інститути відповідають перед своїми громадянами.

Відповідальність передбачає звітність і зворотні механізми:

- ⇒ ефективність;
- ⇒ узгодженість;
- ⇒ адаптація;
- ⇒ партнерство і консультації [38].

Методологія формування електронного уряду зумовлена його широтою і різноманітністю.

Аналіз її можна сфокусувати на чотирьох основних групах:

1. Передбачення, проєктування, здатність до реагування: як може е-уряд зробити уряд більш чутливим.

1) Визначення чіткого, потенційного соціального і відповідного технологічного контексту для реалізації е-уряду, включаючи аналіз відповідних питань.

2) Визначення принципів, стратегій, механізмів і потенційних взаємних компромісів і ризиків використання е-уряду з метою збільшення участі громадян у політичних процесах.

3) Визначення принципів, стратегій, механізмів і потенційних взаємних компромісів і ризиків використання е-уряду щодо максимізації відповідних намірів і надання послуг.

4) Визначення потенційних змін щодо ролі і легітимності державного управління, і відносин зі зацікавленими колами в результаті реалізації е-уряду.

2. Реформування державного управління: які реформи зроблять е-уряд можливим.

5) Визначення потенційних структурних процесів і поведінки, культурних реформ державного управління, які роблять можливим е-уряд, включаючи потенціал ефективної дієвості.

6) Визначення необхідних стратегій і механізмів допомоги і підтримки реформування результативного е-уряду, включаючи сфери змін в менеджменті, управлінських та інших вмінь та компетентного управління.

3. Стратегічна реалізація е-уряду: які вимоги щодо роботи е-уряду.

7) Визначення ефективних послідовних підходів до керівництва, координації і політики щодо реалізації е-уряду, включаючи розгляд підходів централізації/децентралізації.

8) Визначення ефективного інвестування і фінансових моделей для е-уряду, включаючи розгляд моделей для координації застосування інформаційних і комунікаційних технологій.

9) Визначення відповідного приватного/публічного сектору моделей співробітництва щодо реалізації е-уряду.

10) Визначення управлінських та інших вмінь необхідних для реалізації е-уряду, і політики їх забезпечення.

4. Вимірювання і оцінка: як зробити ці міри впливовими.

11) Оцінка робочої програми і ключових індикаторів (показників) для е-уряду, під кутом відповідальності уряду, впливу державного управління, і реалізації е-уряду, включаючи контрольні вимірювання прогресу, якості, користі та вартості (витрачених коштів), ефективності [38; 43; 44].

Виділяють такі принципи організації електронного уряду:

1. Орієнтація на громадян. Громадяни (платники податків), як власники уряду, а не лише споживачі його послуг, визначають політику і напрямок розвитку проекту.

2. Зручність і простота використання. Усі електронні додатки, які застосовуються в е-уряді, мають на меті полегшити користування системою для громадян, збільшивши швидкість обслуговування запитів і скоротивши години чекання.

3. Бізнес-трансформація. Усе програмне забезпечення, архітектура й інфраструктура, а також політика електронного уряду спрямовані на те, щоб додати урядовій системі ефективність бізнесмоделі, з її відповідною низкою цінностей.

4. Вартість і складність. Вони мають бути зведені до мінімуму, щоб робота із системою не викликала ускладнень як у приватних, так і в корпоративних користувачів.

5. Обслуговування. Ефективність роботи електронного уряду повинна проявлятися в його здатності швидко і з найменшими витратами обслужити найбільшу кількість громадян, при цьому забезпечуючи найвищу якість послуг.

6. Відповідність. Електронні додатки мають цілковито відповідати загальній архітектурі систем безпеки, ідентифікації, електронних платежів, а також загальному дизайну користувацького інтерфейсу системи.

7. Масштабність рішень. Додатки повинні забезпечувати взаємодію між різними структурами й органами, які складають систему, і повну взаємну сумісність.

8. Виконання. Додатки мають відповідати меті удосконалення транзакцій шляхом скорочення тривалості й складності обслуговування і прикладених зусиль.

9. Звітність. Додатки повинні збільшувати точність даних і можливість їх архівування, а також аудита транзакцій.

10. Швидкість втілення. Термін доопрацювання й впровадження додатків має складати від трьох до дев'яти місяців.

11. Готовність до дії. Урядові органи повинні виявляти готовність приєднатися до системи й адаптувати відповідно до неї свою роботу [44].

Ураховуючи те, що при цьому існують певні ризики, ці органи мають керуватися розумними прикладами і здоровим глуздом, а також бути упевненими в успіху й корисності проєкту.

Аналіз зарубіжного досвіду формування електронного уряду дозволяє також виділити деякі принципові положення:

- зосередженість на дійсних потребах громадян і бізнесу (підхід «від життя»);
- використання передових методів і рішень, співробітництво і партнерство з високотехнологічним бізнесом і промисловістю;
- оптимізація процедур взаємин держави, громадян і бізнесу, відпрацювання механізмів цифрової демократії;
- порівняння з приватним сектором якості послуг;
- урахування специфіки потреб різних соціальних верств і груп населення;
- зосередження уваги на найбільш хворобливих темах суспільства;
- надання державних послуг через різні канали, включаючи цифрове ТБ, мобільні телефони; розвиток мережі центрів виклику і центрів суспільного доступу;
- підтримка проєктів відомств і місцевих органів влади, здійснення координації і вироблення стандартів, які дозволяють створювати вертикально і горизонтально інтегровані державні мережні ресурси;
- ефективне вирішення питань захисту мереж і інформації;
- реалізацію механізмів, що забезпечують захист прав особистості;
- оптимізація структури державного апарата і всієї системи державного управління, навчання державних службовців новим формам роботи;

удосконалення управлінської культури; створення системи стимулів і мотивації;

- визначення реальних і доступних для громадян інформаційних показників ефективності функціонування державного апарату і державних служб [33, с. 112].

Таким чином, е-уряд – це адаптація державного управління до нових вимог суспільного розвитку, яка включає в себе: і безпосередньо послуги, які надає держава (тобто органи державної влади та місцевого самоврядування) своїм громадянам; і інтерактивну взаємодію між ними, зокрема завдяки підтримці та впровадженню системи зворотнього зв'язку (громадянин → уряд → громадянин та навпаки) за допомогою сучасних інформаційних і комунікаційних технологій.

Доречним тут буде навести слова Альфреда Хіршмана: «Чим більше люди і влада обізнані про діяльність і потреби один одного, тим вищий рівень взаємної довіри».

Основні аргументи на користь використання урядом ІКТ у своїх операціях та виходу в он-лайн.

1. Пріоритетність потреб розвитку, які потребують діяльності уряду. Застосування е-управління найкраще вписується в ті сфери, які сприймаються як щільно пов'язані з потребами розвитку суспільства. Це надає широкої підтримки та полегшує подолання супроводжуваних ускладнень та забезпечує увагу, підтримку та фінансування.

2. Ефективність та результативність як основні критерії діяльності уряду. Найкраще, коли роль, яку відіграє уряд в таких сферах, оцінюється частково або в основному за факторами, які привносять ІКТ. Зв'язок, між застосуванням ІКТ, оптимізацією урядових операцій та досягненням важливих цілей соціального розвитку є дуже переконливим аргументом для подальшого розвитку е-уряду. Спроможність уряду застосовувати ІКТ у власних операціях: заходити та залишатися в он-лайн.

3. Наявність (початкового) фінансування. Навіть початкові пілотні операції е-уряду повинні починатися з розуміння залучених витрат та з надійного фінансування, яке слідує за ретельним аналізом можливих витрат. До фінансування, коли б воно не було розпочато та здійснено, слід ставитися як до бізнесових інвестицій, від яких чекають повернення.

4. Навички та культура державної служби. Державні службовці повинні бути спроможні (шляхом ІКТ, змін та проектного менеджменту і навичок налагодження партнерських стосунків) і повинні бажати підтримати е-уряд, або як мінімум прагнути навчання та змін. Культура, яка привалює серед державних службовців, визначає оцінку очікуваних витрат, які можуть виникнути внаслідок застосування е-уряду окремими державними службовцями та тим самим призвести до виникнення можливої супротивної сили та надати ефективності лобіюванню інтересів, спрямованих проти змін (якщо це має місце).

5. Співпраця. Необхідні внутрішня співпраця та зусилля - всередині та міждержавними органами – повинні бути скоординовані перед тим, як е-уряд виходить в он-лайн, щоб запобігти дублюванню, забезпечити взаємну оперативність та задовольнити очікування користувачів.

6. Юридичне забезпечення. Е-уряд впроваджує унікальні юридичні вимоги, які повинні бути розглянуті та затверджені завчасно.

7. Інфраструктура ІКТ Потреби інфраструктури повинні бути оцінені згідно з вимогами та бажаними результатами запланованого розвитку е-уряду. Відсутність одного обмежує друге. Усе, що лежить поза цим, несе небезпеку, що інфраструктура ІКТ перетвориться на дороге та некорисне офісне обладнання.

8. Політичне лідерство та довготермінова політична підтримка Керівництво державного сектору повинно бути відданим е-уряду, вести та будувати широку його підтримку, бажати навчатися. Це породжує всі



важливі позитивні ознаки, які повинні отримати державні службовці від свого найвищого керівництва.

9. Залучення громадськості. Громадськість повинна мати власну долю в розвитку е-уряду. Це повинно надавати нової сили активним, відвертим та постійно зацікавленим людям до участі в застосуванні е-уряду, таким чином, щоб застосування було налагоджено під життя та роботу людей.

10. Плани розвитку людського капіталу та технічної інфраструктури. Повинно існувати бачення та плани усунення нерівності в навичках та доступі в он-лайн. Інакше ні державне управління, ні суспільство не можуть сподіватися на те, що ІКТ стане доступним та зрозумілим - важливі складові успіху е-уряду.

11. Співпраця. Завчасно уряд має зустрітися з представниками бізнес-структур та громадських організацій, як з партнерами в гарантії забезпечення фінансування, покращення навичок, створення найкращого доступу в он-лайн та адекватних можливостей для обслуговування інфраструктури. Ці партнерські відносини ніколи не повинні розвиватися за рахунок послаблення прозорості, надійності та економічної міцності інвестицій.

12. Моніторинг та оцінка. Встановлення чіткої відповідальності та реалістичних критеріїв розвитку е-уряду так само як прозорого контролю цих критеріїв, є важливим чинником кінцевого успіху та побудови загальної прозорості та надійної основи в державному секторі. Основні аргументи на користь використання користувачами е-уряду: заходити та залишатися в он-лайн.

13. Доступ та навички. Для потенційних користувачів е-уряду оволодіння доступом та навичками повинно бути легкодоступними в плані часу, витрат та зусиль. Можливості покращення цієї «легкості у використанні» повинні стати частиною будь-якого плану розвитку е-уряду. Вони повинні включати, але не обмежуватись індивідуальним доступом та навичками.

14. Врахування доданої вартості. Будь-яке проектування розвитку е-уряду повинно включати калькуляцію доданої вартості, яка буде привнесена користувачам через його застосування. Як найкраще ця калькуляція повинна виходити зі сподівань самих користувачів.

15. Приватність та безпека. Питання безпеки та приватності – такі, якими вони сприймаються на загальнокультурному рівні – необхідно розглянути завчасно, відкрито, та продемонструвати професійну компетентність в цих питаннях. Громадськість може очікувати на проблеми в цій галузі, та будь-яка подібна новина (навіть неформальна) може відкинути вас назад та мати довготривалі наслідки [22, с. 32; 23, с. 15; 27, с. 46; 29, с. 6].

## **1.2 Вітчизняна практика впровадження електронного уряду**

Насамперед, слід відзначити, що в Україні відбувається формування інформаційного суспільства, яке розпочалося з 1998 року, а саме з прийняттям відповідних законів – Закону України «Про концепцію Національної програми інформатизації» та Закону України «Про Національну програму інформатизації» [12; 13].

Окреслення та формулювання проблеми електронного уряду в контексті зазначених процесів в нашій державі пройшло вже декілька основних етапів.

Перший етап безпосередньо розпочався з 2000 року, коли на рівні керівництва країни була усвідомлена потреба щодо розвитку мережі Інтернет та її можливостей як для громадян України, так і для органів державної влади і місцевого самоврядування.

Так, був виданий Указ Президента України «Про заходи щодо розвитку національної складової глобальної інформаційної мережі Інтернет та забезпечення широкого доступу до цієї мережі в Україні» (від 31 липня 2000 р. № 928), в якому зазначалося, що з метою розвитку національної складової глобальної інформаційної мережі Інтернет, забезпечення широкого доступу

громадян до цієї мережі, ефективного використання її можливостей для розвитку вітчизняної науки, освіти, культури, підприємницької діяльності, зміцнення міжнародних зв'язків, належного інформаційного забезпечення здійснення органами державної влади та органами місцевого самоврядування своїх повноважень, повнішого задоволення потреб міжнародного співтовариства в об'єктивній, комплексній інформації щодо різних сфер суспільного життя в Україні, а також вирішення інших завдань, визначених в Посланні Президента України до Верховної Ради України «Україна: поступ у XXI сторіччя [15, с. 14].

Стратегія економічного та соціального розвитку на 2000–2004 роки», слід установити, що розвиток національної складової глобальної інформаційної мережі Інтернет, забезпечення широкого доступу до цієї мережі громадян та юридичних осіб усіх форм власності в Україні, належне представлення в ній національних інформаційних ресурсів є одним з пріоритетних напрямів державної політики в сфері інформатизації, задоволення конституційних прав громадян на інформацію, побудови відкритого демократичного суспільства, розвитку підприємництва.

Основними завданнями щодо розвитку національної складової мережі Інтернет та забезпечення широкого доступу до неї в Україні були виділені такі:

- створення у найкоротші строки належних економічних, правових, технічних та інших умов для забезпечення широкого доступу громадян, навчальних закладів, наукових та інших установ і організацій усіх форм власності, органів державної влади та органів місцевого самоврядування, суб'єктів підприємницької діяльності до мережі Інтернет;

- розширення і вдосконалення подання у мережі Інтернет об'єктивної політичної, економічної, правової, екологічної, науково-технічної, культурної та іншої інформації про Україну, зокрема тієї, що формується в органах державної влади та органах місцевого самоврядування, навчальних закладах,

наукових установах та організаціях, архівах, а також бібліотеках, музеях, інших закладах культури, розширення можливостей для доступу в установленому порядку до інших національних інформаційних ресурсів, постійне вдосконалення способів подання такої інформації;

– забезпечення конституційних прав людини і громадянина на вільне збирання, зберігання, використання та поширення інформації, свободу думки і слова, вільне вираження своїх поглядів і переконань;

– забезпечення державної підтримки розвитку інфраструктури надання інформаційних послуг через мережу Інтернет; створення умов для розвитку підприємницької діяльності та конкуренції у галузі використання каналів електронного зв'язку, створення можливостей для задоволення на пільгових умовах потреб у зазначених послугах навчальних закладів, наукових установ та організацій, громадських організацій, а також бібліотек, музеїв, інших закладів культури, закладів охорони здоров'я, включаючи розташованих у сільській місцевості;

– розвиток та впровадження сучасних комп'ютерних інформаційних технологій у системі державного управління, фінансовій сфері, підприємницькій діяльності, освіті, наданні медичної та правової допомоги та інших сферах;

– вирішення завдань щодо гарантування інформаційної безпеки держави, недопущення поширення інформації, розповсюдження якої заборонено відповідно до законодавства;

– вдосконалення правового регулювання діяльності суб'єктів інформаційних відносин, виробництва, використання, поширення та зберігання електронної інформаційної продукції, захисту прав на інтелектуальну власність, посилення відповідальності за порушення встановленого порядку доступу до електронних інформаційних ресурсів всіх форм власності, за навмисне поширення комп'ютерних вірусів [17, с. 11].

Завершенням першого етапу стала вимога законодавчого забезпечення окреслених процесів, яка була проголошена у наступному відповідному Указі Президента України «Про підготовку пропозицій щодо забезпечення гласності та відкритості діяльності органів державної влади» (від 17 травня 2001 року № 325/2001). Так, в цьому указі відзначалася необхідність розробки з урахуванням вітчизняного та міжнародного досвіду та внесення протягом 2001–2002 років на розгляд законопроектів, спрямованих на створення належних правових засад для реалізації громадянами конституційних прав на участь в управлінні державними справами та на вільний доступ до інформації про діяльність органів державної влади, а також на забезпечення гласності та відкритості діяльності цих органів.

У цих законопроектах слід було передбачити:

– створення умов для вільного доступу громадян до рішень органів державної влади та до інформації про діяльність цих органів, у тому числі щодо формування і реалізації державної політики в різних сферах суспільного життя, про підготовку і прийняття проектів законів, інших нормативно-правових актів, про формування державного замовлення, закупівлю товарів, робіт і послуг для державних потреб, проведення приватизації, управління об'єктами державної власності, ліцензування певних видів господарської діяльності, економічне співробітництво з іноземними державами, вирішення завдань з охорони довкілля та використання природних ресурсів, більш чітке визначення підстав для обмеження доступу до інформації в інтересах національної безпеки, забезпечення прав людини, збереження комерційної таємниці тощо та усунення необґрунтованих обмежень у цій сфері;

– впорядкування механізмів надання громадянам органами державної влади інформаційних та інших послуг, насамперед тих, що стосуються реалізації їх конституційних прав, задоволення потреб та інтересів;

– визначення ефективних механізмів залучення громадськості до процесів формування і реалізації державної політики, підготовки і прийняття проектів законів, інших нормативно-правових актів та рішень органів державної влади, оцінки діяльності цих органів щодо виконання прийнятих рішень;

– надання підтримки створенню і розвитку інформаційних та консультативних центрів у органах державної влади, а також національної складової глобальної інформаційної мережі Інтернет, забезпечення широкого доступу до цієї мережі в Україні;

– удосконалення взаємодії органів державної влади із засобами масової інформації та громадськими організаціями у питаннях забезпечення громадськості достовірною і всебічною інформацією про діяльність органів державної влади, налагодження постійного зворотного зв'язку органів державної влади із засобами масової інформації та громадськими організаціями, забезпечення їх взаємної відповідальності за вирішення цих завдань;

– забезпечення широкого доступу до нормативно-правових актів, а також інших документів, створених у процесі діяльності органів державної влади, через відповідні комп'ютерні мережі, інформаційні центри та бібліотеки;

– удосконалення організаційного, технічного та фінансового забезпечення інформування громадян про діяльність органів державної влади. Таким чином, перший етап розвитку електронного уряду в Україні мав загально-теоретичний характер, визначав найбільш загальні аспекти використання сучасних інформаційних і комунікаційних технологій, закладав необхідне підґрунтя для подальших дій держави у цьому напрямку. Можна сказати, що він носив підготовчий характер.

Другий етап (по суті перший) – 2002–2003 рр. – це етап, який безпосередньо пов'язаний з формування та реалізацією електронного уряду в

Україні. Він розпочався з Постановою Кабінету Міністрів України від 4 січня 2002 р. № 3 «Про Порядок оприлюднення у мережі Інтернет інформації про діяльність органів виконавчої влади», в якій був затверджений «Порядок оприлюднення у мережі Інтернет інформації про діяльність органів виконавчої влади». В ній також вимагалось, щоб Міністерства, інші центральні органи виконавчої влади, Рада міністрів Автономної Республіки Крим, обласні, Київська та Севастопольська міські державні адміністрації, починаючи із січня 2002 р., забезпечили розміщення і постійне оновлення інформації на власних вебсайтах у мережі Інтернет відповідно до цього Порядку [21, с. 72].

Секретаріат Кабінету Міністрів України був визначений як замовник розроблення концепції, технічного завдання на створення Веб-порталу та відповідного базового програмного забезпечення, Державний комітет інформаційної політики, телебачення і радіомовлення – відповідальним за інформаційне, а Державний комітет зв'язку та інформатизації – за технічне забезпечення передбачених цією постановою заходів.

Розглянемо більш детально «Порядок оприлюднення у мережі Інтернет інформації про діяльність органів виконавчої влади». у ньому відзначалося, що оприлюднення у мережі Інтернет інформації про діяльність органів виконавчої влади здійснюється з метою підвищення ефективності та прозорості діяльності цих органів шляхом впровадження та використання сучасних інформаційних технологій для надання інформаційних та інших послуг громадськості, забезпечення її впливу на процеси, що відбуваються у державі.

Оприлюднення у мережі Інтернет інформації про діяльність органів виконавчої влади має здійснюватися шляхом:

- розміщення і періодичного оновлення міністерствами, іншими центральними та місцевими органами виконавчої влади інформації відповідно до вимог цього Порядку на власних вебсайтах;

- створення Єдиного вебпорталу Кабінету Міністрів України (вебпортал), призначеного для інтеграції вебсайтів органів виконавчої влади та розміщення інформаційних ресурсів відповідно до потреб громадян.

Координація робіт із створення вебпорталу, його інформаційне наповнення, технічна підтримка, супроводження та встановлення регламенту і стандартів обміну інформацією між його складовими частинами здійснюється Секретаріатом Кабінету Міністрів України [29, с. 6].

Інформація, яка розміщується на вебсайтах органів виконавчої влади та вебпорталі, повинна мати захист від несанкціонованої модифікації. Інформаційне наповнення, захист інформації від несанкціонованої модифікації та технічне забезпечення функціонування вебсайтів міністерств, інших центральних та місцевих органів виконавчої влади як складових частин вебпорталу зазначені органи здійснюють самостійно.

Контроль за дотриманням вимог щодо захисту інформації, доступної через вебпортал, здійснюється Департаментом спеціальних телекомунікаційних систем та захисту інформації СБУ. Указ Президента України «Про додаткові заходи щодо забезпечення відкритості у діяльності органів державної влади» (м. Київ, 01 серпня 2002 року, № 683/2002) визначив обов'язковість ведення органами державної влади та органами місцевого самоврядування вебсторінок та оперативного (не пізніше п'яти робочих днів) розміщення на них офіційної інформації про діяльність відповідних органів, виконання програм, планів, чинних та скасованих нормативно-правових актів, форм і зразків документів, архівної та іншої інформації, а також необхідність завчасного розміщення на таких вебсторінках проектів нормативно-правових актів з повідомлення про це засобів масової інформації тощо.

Відповідно до цього Указу Президента у Постанові Кабінету Міністрів України «Про заходи щодо подальшого забезпечення відкритості у діяльності органів виконавчої влади» (від 29 серпня 2002 р. № 1302) були встановлені



чіткі вимоги щодо змістовного наповнення вебсторінок органів влади, а також створення урядового порталу з метою забезпечення формування і реалізації стабільної та зрозумілої громадянам економічної і соціальної політики держави.

З цією метою були визначені завдання поміж відповідальними центральними органам державної влади, а саме:

1. Секретаріат Кабінету Міністрів України разом з Державним комітетом зв'язку та інформатизації, Службою безпеки, Міністерством економіки та Міністерством фінансів мав забезпечити до кінця 2002 року створення та впровадження першої черги Єдиного вебпорталу Кабінету Міністрів України (Єдиного вебпорталу органів виконавчої влади) як центральної частини електронної інформаційної системи «Електронний Уряд».

2. Державний комітет телебачення і радіомовлення разом з Державним комітетом зв'язку та інформатизації мав затвердити Порядок інформаційного наповнення та технічного забезпечення Єдиного веб-порталу органів виконавчої влади.

3. Міністерства, інші центральні органи виконавчої влади, Рада міністрів Автономної Республіки Крим, обласні, Київська та Севастопольська міські державні адміністрації мали забезпечити інформаційне наповнення Єдиного веб-порталу відповідно до зазначеного Порядку.

4. Державний комітет зв'язку та інформатизації щороку під час формування завдань (проектів) Національної програми інформатизації має передбачати фінансування завдань (проектів), спрямованих на розвиток мережі Інтернет в Україні.

5. Міністерства, інші центральні органи виконавчої влади, Рада міністрів Автономної Республіки Крим, обласні, Київська та Севастопольська міські державні адміністрації:

- для аналізу і висвітлення власної діяльності мали утворити робочі групи під головуванням керівників (заступників керівників) відповідних органів із залученням до їх роботи працівників соціологічних та аналітичних служб;

- визначити, а у разі потреби утворити в межах затвердженої штатної чисельності структурні підрозділи для вирішення питань розвитку інформатизації у відповідній галузі (сфері) або регіоні, а також здійснення заходів, передбачених відповідним Указом Президента України (№ 683) та Постановою КМ України (№ 3), інших рішень і доручень Кабінету Міністрів України з питань інформатизації.

6. Державний комітет зв'язку та інформатизації разом з Державним комітетом телебачення і радіомовлення мав розробити у тримісячний термін, затвердити та розмістити на власних веб-сайтах у мережі Інтернет порядок функціонування вебсайтів органів виконавчої влади, в якому, зокрема, передбачити вимоги щодо структури та оформлення веб-сайтів, оперативності та форми подання інформації державною та іншими мовами.

7. Міністерства, інші центральні органи виконавчої влади, Рада міністрів Автономної Республіки Крим, обласні, Київська та Севастопольська міські державні адміністрації повинні були забезпечити:

- функціонування власних вебсайтів з дотриманням вимог зазначеного порядку;

- обов'язкове розміщення на власних вебсторінках та опублікування у друкованих засобах масової інформації суспільно важливих нормативно-правових актів, а також вичерпної інформації про перелік та умови отримання громадянами послуг, які надаються відповідними органами, форми і зразки документів, стан виконання програм і планів, архівної та іншої інформації;

- оперативне оприлюднення інформації про власну діяльність;

- систематичне розміщення на веб-сторінках відкритої статистичної інформації про події в економічній, соціальній, культурній та інших сферах життя, забезпечення доступу до неопублікованих статистичних даних, які не підпадають під дію обмежень, установлених законодавством;

- недопущення обмеження права на отримання відкритої інформації, необґрунтованої відмови в її наданні, а також запровадження плати за надання інформації в розмірах і випадках, не передбачених законодавством;

- проведення не рідше ніж один раз на квартал прес-конференцій, у тому числі через мережу Інтернет, а також регулярне оприлюднення відповідей на запитання громадян у засобах масової інформації.

Також був доповнений підпункт «а» пункту 14 розділу VI Тимчасового регламенту Кабінету Міністрів України, затвердженого постановою Кабінету Міністрів України від 5 червня 2000 р. № 915, після абзацу п'ятого абзацом таким змістом: у разі розроблення проєкту, що має загальнодержавне значення і стосується життєвих інтересів усіх верств населення, організовує його публічне обговорення шляхом опублікування у друкованих засобах масової інформації і розміщення на власному вебсайті [26, с. 78].

Окреслимо мету, основні завдання та результати впровадження інформаційної системи «Електронний уряд».

Інформаційна система «Електронний уряд» – це система збору, введення, пошуку, обробки, збереження та видачі користувачеві на вимогу згідно визначених критеріїв інформаційних ресурсів для забезпечення надання чисельних послуг державних органів усіх гілок влади бізнесу та всім категоріям громадян інформаційно-телекомунікаційними засобами та інформування громадян про роботу державних органів.

Мета створення електронної інформаційної системи «Електронний уряд» – забезпечення відкритості діяльності органів державної влади та реалізації громадянами конституційних прав на участь в управлінні

державними справами, підвищення ефективності діяльності органів державної влади всіх рівнів [25, с. 23].

Основні завданнями інформаційної системи «Електронний уряд»:

– організація інформаційних комунікацій між суб'єктами державної влади всіх рівнів, створення централізованих баз даних з технологіями розподіленої обробки даних для забезпечення роботи та електронного документообігу на всіх гілках влади та структурних підрозділах влади;

– надання повного спектру інформаційних послуг державними органами всім категоріям громадян електронними засобами в доступній та зручній формі без часових та просторових обмежень;

– сприяння розвитку електронного ринку товарів та послуг в інтересах забезпечення державних замовлень, організації тендерів, ефективності управління виробництвом та реалізацією товарів і послуг з метою зростання конкурентоспроможності вітчизняних виробників на міжнародному ринку;

– впровадження електронної демократії як форми забезпечення прозорості, довіри взаємовідносин громадянин-держава, приватний бізнес-держава, громадські організації і інститути-держава, відкритості державного управління для громадянського та суспільного обговорення, контролю та ініціативи;

– підвищення якості життя громадян за рахунок удосконалення системи соціальних послуг, системи охорони здоров'я, надійного забезпечення правової та особистої безпеки, збільшення можливостей для освіти, екологічної безпеки;

– функціонування системи електронного голосування як форми забезпечення прозорості у взаємовідносинах виборець-депутат [38].

У результаті впровадження інформаційної системи «Електронний уряд» очікувалося:

– підвищення достовірності, повноти та оперативності інформації, що використовується та накопичується в органах державної влади;

- прозорість виконання рішень і доручень уряду органами виконавчої влади та високий рівень контролю за їх здійсненням;
- зниження накладних витрат в державних установах;
- зростання довіри суспільства до діяльності Уряду;
- забезпечення взаємодії громадян і органів державної влади з реалізацією зворотного зв'язку, спрямованого на забезпечення індивідуальних інформаційних потреб населення країни в сфері одержання необхідної інформації та надання індивідуальних даних, направлених від громадян до інститутів державної влади [38].

Створюючи інформаційну систему «Електронний уряд», керуються принципами системності, розвитку, сумісності, стандартизації та ефективності, які використовують під час проектування автоматизованих систем згідно нормативних документів.

Принцип системності передбачає встановлення таких зв'язків між структурними елементами інформаційної системи, що забезпечують цілісність функцій та проблем управління й діяльності державних органів.

Принцип розвитку (відкритості) уявляє можливість поповнення й оновлення функцій та складу інформаційної системи «Електронний уряд» без порушень її функціонування.

Принцип сумісності означає, що при створенні системи мають бути реалізовані інформаційні інтерфейси, завдяки яким вона може взаємодіяти з іншими системами згідно встановлених правил (наприклад, з аналогічними системами країн Європи).

Принцип стандартизації проголошує, що інформаційна система та її складові повинні бути стандартизовані для мінімізації всіх видів витрат, уніфікація засобів, методів та інструкцій, якими керується користувач при роботі із системою.

Принцип ефективності означає раціональне співвідношення між витратами на створення інформаційної системи «Електронний уряд» і

цільовими ефектами, досягнутими завдяки її функціонуванню, причому, вони можуть набирати не тільки грошову форму, а й економію часу, якість державних послуг, певні зручності, нові функції, імідж тощо.

Принцип нових задач говорить, що визначаючи перелік задач, які доцільно включити до інформаційної системи, слід враховувати основні технологічні операції обробки документів та завдання, що впливають із потреби забезпечити повноту, вчасність й оптимальність прийняття державних рішень, які раніше не виконувалися через обмежені можливості обробки інформації.

Принцип надійності передбачає, що інформаційна система повинна нормально функціонувати в разі виходу з ладу технічних засобів та програмного забезпечення [37, с. 73].

З метою додержання цього принципу проводять дублювання інформації, технічних засобів, застосовують джерела безперебійного живлення. Інформація для користувачів інформаційної системи повинна бути точною, доступною і надаватися йому без затримки згідно з їх запитом. У разі виходу системи з ладу дані мають бути відновлені, а пошкодження усунене.

Принцип безпеки даних означає, що інформаційні ресурси повинні бути захищені як у процесі її безпосередньої обробки та зберігання в системі, так і в моменти обміну між комп'ютерами; має бути виключена можливість несанкціонованого доступу до даних в системі; усі операції в системі мають реєструватися і будь-яке порушення системи безпеки має бути виявлене.

Принцип єдиної інформаційної бази говорить про застосування єдиної системи класифікації і кодування одних і тих самих структурних одиниць державних інформаційних ресурсів. Потреба додержування принципу продуктивності системи впливає зі значної нерівномірності надходження потоків інформації, яку слід обробляти в певні проміжки часу, і жорстких вимог до термінів її обробки [22, с. 68].

Окрім того, інформаційна система повинна мати певний запас потужності, який забезпечує оперативне надання інформації користувачам за їх запитом незалежно від того, які інші роботи виконуються водночас цією системою. Оперативне надання користувачам інформації має вирішальне значення під час оцінювання системи та її ефективності.

Принцип пристосування (адаптації) означає придатність інформаційної системи до модифікації та розширення, більш того із часом система може бути повністю перероблена, але її інформаційні ресурси при цьому мають зберігатися. Водночас із розширенням обсягів спектру завдань державних органів, послуг і кількості користувачів системи, вона має бути здатною до розширення, без порушення її цілісності.

Зарубіжні фахівці виділяють три основні характеристики е-послуг:

- 1) такі послуги доступні через мережу Інтернет або інші електронні мережі;
- 2) послуга використовується прямо або ж опосередковано через мережу Інтернет або інші електронні мережі;
- 3) може стягуватися плата, яку користувач сплачує надавачу послуги.

Але ця характеристика не завжди присутня, особливо для е-послуг, що надаються державою [25, с. 19].

Дія Центри на відміну від ЦНАП надають не лише адміністративні та е-послуги, а й формують комплексні розв'язання нагальних проблем громадян, що можна вирішити в одному місці.

Відвідувачі Дія Центрів мають змогу отримати: консультації щодо наявних онлайн послуг, для них створені місця для самообслуговування.

Окремо передбачено функціонування супутніх послуг, таких як: банківські, юридичні, комунальні.

В Україні функціонує портал Дія ([diia.gov.ua](http://diia.gov.ua)), де зібрано усі доступні державні послуги онлайн.

Окрему групу послуг на порталі складають послуги для бізнесу, поділені на такі підгрупи: ліцензії та дозволи; земля, будівництво, нерухомість; медицина та фармацевтика; витяги та довідки; транспорт; створення бізнесу.

Державна політика стосовно функціонування платформи ДІА передбачає поєднання на одній платформі компонентів ЦНАП, а згодом і Дія. Центрів. Особливо яскраво це відображається через проєкт «ДІА. Цифрова освіта», який впроваджувався через навчання цифрової грамотності.



## РОЗДІЛ 2

### Е-УРЯДУВАННЯ В УКРАЇНІ: ТРАНСФОРМАЦІЯ ВІДПОВІДНО ДО СУЧАСНИХ УМОВ

#### **2.1 Особливості впровадження е-урядування в діяльність органів виконавчої влади в період воєнного стану**

24 лютого 2022 року внаслідок повномасштабного вторгнення сусідньої держави на територію України, указом Президента України було введено правовий режим воєнного стану по всій території України.

Запровадження воєнного стану, безумовно, внесло корективи до всіх сфер суспільного життя та зумовило необхідність пристосовуватися до нових реалій. Утім, важливо відмітити, що незважаючи на активні бойові дії, е-урядування – є одним з найважливіших інструментів, що дозволяє органам державної влади та місцевого самоврядування певним чином забезпечувати свою належну діяльність в таких складних умовах.

Щодо взаємовідносин уряд – уряд, то 12 березня 2022 року Кабінетом Міністрів України було прийнято важливу Постанову «Деякі питання забезпечення функціонування інформаційно-комунікаційних систем, електронних комунікаційних систем, публічних електронних реєстрів в умовах воєнного стану» [28, с. 11].

Відповідно до цієї постанови на період дії воєнного стану міністерства, інші центральні та місцеві органи виконавчої влади, державні та комунальні підприємства, установи, організації, що належать до сфери їх управління, для забезпечення належного функціонування інформаційних, інформаційно-комунікаційних та електронних комунікаційних систем, публічних електронних реєстрів, володільцями (держателями) та/або адміністраторами яких вони є, та захист інформації, що обробляється в них, а також захисту державних інформаційних ресурсів, можуть вживати додаткових заходів.

Зокрема:

1) розміщувати державні інформаційні ресурси та публічні електронні реєстри на хмарних ресурсах та/або в центрах обробки даних, що розташовані за межами України, та реєструвати доменні імена у домені gov.ua для такого розміщення;

2) створювати додаткові резервні копії державних інформаційних ресурсів та публічних електронних реєстрів;

3) зберігати резервні копії державних інформаційних ресурсів та публічних електронних реєстрів у зашифрованому вигляді, зокрема за межами України;

4) зупиняти, обмежувати роботу інформаційних, інформаційно-комунікаційних та електронних комунікаційних систем, а також публічних електронних реєстрів тощо [28, с. 14].

Аналізуючи вказану вище Постанову, можливо констатувати, що з перших днів війни центральним органом виконавчої влади було вжито необхідних заходів щодо збереження досягнень у сфері е-урядування іншими органами виконавчої влади.

З перших днів війни було обмежено доступ до державних реєстрів, окремих сайтів державних органів.

Для прикладу, 24 лютого 2022 року було закрито доступ до Єдиного державного реєстру судових рішень, з метою захисту його від можливих кібератак сусідньої держави.

Станом на початок 2023 р. реєстр є відкритим та перебуває під посиленним моніторингом стану кіберзагроз. Проте у випадку виявлення ознак кіберзагрози Державна судова адміністрація України знову може обмежити доступ до реєстру [33, с. 112].

Слід зазначити, що незважаючи на постійні можливі загрози в інформаційному просторі з боку сусідньої держави, взаємодія між різними органами виконавчої влади в рамках е-урядування поступово відновлюється чи вже вийшла на довоєнний період.

Повномасштабне вторгнення на територію України стало причиною для посиленої роботи органів виконавчої влади у сфері підтримки громадян, в тому числі з використанням інформаційно-телекомунікаційних технологій.

Зокрема, це стосується розширення функціональних можливостей додатку «Дія». Так, за допомогою цифрового додатку «Дія» за 2022 рік було здійснено подальшу цифровізацію державних послуг, які можуть надаватися онлайн.

Серед нових адміністративних послуг, якими можуть скористатися громадян в режимі онлайн, можливо назвати:

- 1) UNITED 24;
- 2) пошкоджене майно;
- 3) послуги для внутрішньо переміщених осіб (призначення та скасування статусу, грошова допомога, зміна місця проживання);
- 4) оновлена Є-Підтримка;
- 5) допомога по безробіттю;
- 6) Дія.TV;
- 7) Дія.Радіо;
- 8) Є-Ворог;
- 9) опитування;
- 10) витяг про місце проживання;
- 11) військові облігації;
- 12) Є-Оселя;
- 13) англомовні документи.

Також у додатку «Дія» заявилися три нових документи: Є-Документ, пенсійне посвідчення та посвідка на проживання [35, с. 45].

На місцевому рівні також слід згадати про нову функціональну можливість додатку «Київ Цифровий» створювати контактні звернення щодо наявних проблем в місті Київ, що потребують вирішення з боку місцевої влади [39].

Таким чином, можливо аргументувати, що незважаючи на воєнну агресію сусідньої держави взаємодія «уряд – громадяни» у період воєнного стану в Україні доводить орієнтованість нашої держави на подальшу необхідність повної цифровізації послуг, що можуть надаватися громадянам та орієнтованість органів виконавчої влади на зменшення кількості бюрократичних процедур та сервісності послуг.

Щодо взаємодії уряду та бізнесу в умовах воєнного стану, то слід також вказати на цифровий додаток «Дія» та нові можливості для бізнесу.

Зокрема, відповідно до Закону України «Про внесення змін до Податкового кодексу України та інших законодавчих актів України щодо особливостей оподаткування та подання звітності у період дії воєнного стану» у березні 2022 року було визначено, що бізнес з доходом до 10 млрд. грн. має право стати платниками єдиного податку 3-ї групи, що, у свою чергу, дозволяє сплачувати суб'єкту підприємництва ставку податку у 2% від розміру доходу (замість 18% податку на прибуток) [28, с. 25].

Так, декларацію від сплати такого податку з червня 2022 року, можливо подавати за допомогою цифрового додатку «Дія».

Ще одним цифровізованим сервісом для допомоги бізнесу, що набув особливої актуальності в умовах воєнного стану в Україні, є Дія. Бізнес.

Тут можливо виділити два ключові нововведення. По-перше центральними органами виконавчої влади було запущено платформу цифрової взаємодії для допомоги з релокації бізнесу.

ДП «Прозорро. Продажі» спільно з маркетплейсом E-Tender розробило IT-систему, яка дозволяє подавати заявки як підприємствам, що потребують переміщення, так і компаніям, які готові надати для цього приміщення чи інші активи. Платформа дозволяє не лише збирати та опрацьовувати такі запити, а й моніторити онлайнпроцес переїзду, що реалізовує Міністерство економіки України спільно з Укрзалізницею, Укрпоштою та іншими учасниками [39].

І, по-друге, Кабінетом Міністрів України було прийнято Постанову «Про затвердження Порядку надання роботодавцю компенсації витрат на оплату праці за працевлаштування внутрішньо переміщених осіб внаслідок проведення бойових дії під час воєнного стану в Україні», що передбачає компенсацію для бізнесу в розмірі 6700 гривень за кожен працевлаштовану внутрішньо переміщену особу [41].

Таку компенсацію можливо отримати оформивши безкоштовну заявку за допомогою сервісу Дія.Бізнес.

Також слід зазначити, що відповідно до проведеного опитування, проведеного Відділом економічних і соціальних питань ООН щодо електронного урядування за 2022 рік, після того як росія розпочала військовий наступ в Україні, український уряд успішно продовжив надання державних послуг, оперативно вдавшись до розміщення своєї цифрової інфраструктури в загальнодоступній хмарі, де вона розміщена в центрах обробки даних по всій Європі. Їхньою метою було уникнути випадкового чи навмисного знищення та доступу іноземної держави.

Таким чином, український уряд зміг зберегти доступ і контроль над функціями, які є критично важливими для розбудови держави, такими як земельний реєстр. Використовуючи надійні комп'ютери та пристрої зберігання даних, урядові установи почали процес завантаження даних у хмару – даних, які раніше зберігалися на серверах, фізично розташованих у країні.

## **2.2 ЦНАП (Центр Дія) як інноваційна форма реалізації е-урядування**

Вплив інформаційних технологій на розвиток суспільства можна порівняти з промисловою революцією, яка викликає фундаментальні зміни в підходах до економічних процесів і урядування. Цифровізація увійшла в усі сфери нашого життя, призводячи до зміни усталених відносин між

державою, бізнесом та громадянами. Забезпечення доступу громадян і бізнесу до якісних та зручних публічних, зокрема й адміністративних, послуг без корупційних ризиків є одним з першочергових пріоритетів в Україні. Переосмислення, удосконалення, спрощення процесів надання послуг, їх реінжиніринг разом з їх оцифруванням повністю змінюють сутність послуг, допомагають зробити їх логічнішими, зручнішими, зрозумілишими та прозорішими [45].

В Україні вже запроваджено чимало електронних послуг, що пришвидшують необхідність трансформації публічних інституцій та активного залучення населення до їх використання. Разом з цим зміна звичних моделей надання публічних послуг вимагає часу та зусиль, оскільки наявність онлайн-послуг ще не означає, що ними всі мешканці відразу будуть користуватися. Важливо розвивати готовність громадян використовувати е-послуги.

У державах-членах ЄС інформаційні технології вже широко використовуються публічними інституціями, проте електронний уряд передбачає набагато більше, ніж просто оцифрувати дані. Це також переосмислення організацій і процесів; зміна поведінки, щоб публічні послуги ефективніше надавалися людям. Запроваджений належним чином, електронний уряд дозволяє громадянам, підприємствам і організаціям здійснювати відносини з органами публічної влади легше, швидше та з меншими витратами [46].

Завдяки запровадженню е-урядування спостерігається суттєва економія державних коштів. Наприклад, у Данії електронне виставлення рахунків дозволяє заощадити платникам податків 150 млн євро, а підприємствам — 50 млн. євро на рік. У разі впровадження в усіх державах-членах ЄС річна економія може перевищити 50 млрд євро. Лише в Італії системи електронних закупівель зменшили витрати на понад три мільярди євро.

На 2020–2024 роки Європейська Комісія визначила шість пріоритетних політик, до яких належить і сприяння цифровій трансформації. Цифрова стратегія ЄС базується на трьох принципах: технологія, яка працює на людей; чесна та конкурентоспроможна цифрова економіка; а також розбудова відкритого, демократичного та стійкого суспільства. Для громадян ця стратегія передбачає зростання інвестицій у розвиток цифрових навичок для всіх європейців, посилення заходів безпеки та захисту громадян від кіберзагроз, підтримку розроблення штучного інтелекту, прискорення впровадження цифрових мереж для обслуговування й управління житловими будинками, школами та лікарнями по всьому ЄС, розроблення інноваційних рішень для медицини, транспорту та навколишнього середовища тощо.

У контексті цифровізації взаємодія громадян і держави змінюється завдяки опосередкованому спілкуванню та переходу до самообслуговування. Громадяни повинні мати легкий доступ до публічної інформації та послуг з дому (або деінде) за допомогою інформаційних технологій [38].

Необхідність впорядкувати внутрішні процеси в публічних інституціях для вдосконалення їх ефективності є ще однією рушійною силою для розвитку е-послуг. Отже, основна мета – створити простіші умови й ефективніші відносини для громадян і публічних інституцій. Таким чином, це поняття належить до гетерогенного явища, яке різниться за складністю та може використовуватися для різних цілей.

Із цифровими технологіями змінився процес обслуговування, і тепер здійснюється через цифрові канали, включно з онлайн-заявами, видачею результатів послуг та відеозустрічами з публічними службовцями (Рис. 2.1).

АСПЕКТ	ТРАДИЦІЙНИЙ КАНАЛ (особистий візит)	ЦИФРОВИЙ КАНАЛ
Мета взаємодії	<ul style="list-style-type: none"> <li>– обмін інформацією;</li> <li>– отримання публічних послуг;</li> <li>– контроль та застосування певних обмежень щодо діяльності.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– обмін інформацією;</li> <li>– отримання публічних послуг;</li> <li>– контроль та застосування певних обмежень щодо діяльності.</li> </ul>
Форма спілкування	<ul style="list-style-type: none"> <li>– лист;</li> <li>– телефонний дзвінок;</li> <li>– відвідування офісу.</li> </ul>	цифрові канали (наприклад вебсайти, електронна пошта, IP- телефонія або відео, чат, соціальні мережі), мульти-медіа, мобільні програми тощо.
Місце отримання послуги	Публічні інституції, включно із ЦНАП.	Будь-яке місце з доступом до інтернету.
Ініціювання, тривалість та обсяг	Може ініціювати будь-який суб'єкт (публічний службовець або громадянин). Зазвичай обмежується робочим часом. Можуть відрізнятися частотою та тривалістю.	Може ініціювати будь-який суб'єкт (публічний службовець або громадянин), хоча здебільшого громадянин. Ініціювання надання послуги може бути автоматизованим (у разі виявлення системою необхідного запиту), без участі людини. Можуть відрізнятися частотою та тривалістю.

Рисунок 2.1 – Основні характеристики надання адміністративних послуг через традиційні канали (візити) та їх отримання онлайн

Впровадження е-урядування та постійний розвиток публічних інституцій вимагає поступового переходу від застосування фізичних візитів до формування безпечного середовища для клієнтів у користуванні цифровими послугами.

Нові концепції розвитку е-урядування пришвидшують необхідність трансформації публічних інституцій і активного залучення населення до використання електронних послуг [44].

Працівники ЦНАП (Центрів Дія) можуть виконувати важливу роль – сприяти споживачам у набутті необхідних знань, формуванні вмінь і розвитку навичок користування електронними послугами. Завдяки цьому формуються нові звички в споживачів і створюється безпечне середовище



для громадян. Саме з вуст працівників ЦНАП (Центрів Дія) пояснення про використання електронних послуг матиме особливе значення.

При запровадженні е-послуг ЦНАП (Центр Дія), як публічна інституція, може суттєво сприяти їх використанню мешканцями:

- шляхом застосування в ЦНАП (Центрах Дії) комп'ютеризованих місць для самообслуговування відвідувачів. Працівники ЦНАП можуть надавати допомогу та консультації щодо самостійного отримання е-послуг відвідувачами на цих місцях;

- через проведення, зокрема в рамках проєкту «ДІЯ. Цифрова освіта», у ЦНАП (Центрах Дія) навчань цифровій грамотності та цифровим навичкам. У частині ЦНАП наявні громадські приймальні чи громадські простори (наприклад, у рамках Програми «U-LEAD з Європою» їх облаштовано чи планується облаштувати у 146 ЦНАП), часто поруч із ЦНАП розташовуються зали засідань ОМС, які також можна використовувати для цих навчань;

- використовувати ЦНАП (Центр Дія) як місце, де мешканці також мають можливість отримувати засоби е-ідентифікації як самостійну послугу [39].

Також потенційно можливим є виконання адміністраторами ЦНАП (Центрів Дія) функції «цифрового посередника», якщо суб'єкт звернення з певних причин не в змозі самостійно отримати е-послугу. Такі випадки можуть бути актуальними в разі відсутності у відвідувача засобів е-ідентифікації, невміння користуватися е-послугами, відсутності засобів інформатизації тощо.

Намагаючись зрозуміти принципи надання електронних послуг, важливо відрізнити зміни, які впроваджуються при наданні послуги в офісі та онлайн. При застосуванні електронної послуги використовуються запрограмовані системи, на відміну від публічного службовця –

співрозмовника, з яким можна було обговорювати та домовлятися про публічні послуги.

Якщо громадянин взаємодіє з автоматизованими системами, де рішення ухвалюються відповідно до певних алгоритмів, то інколи може бути незрозуміло, до кого звертатися, щоб отримати пояснення про конкретні рішення. Тому публічні службовці, які далі продовжують працювати з людьми, можуть допомогти розтлумачити ситуацію та розв'язати питання. Важливим є забезпечення балансу між застосуванням технологій для оптимізації процесів і залученням публічних службовців до спілкування з громадянами. Крім того, нові технології змінюють користувача публічної послуги [39].

Справді, запровадження е-послуг може збільшити доступ до публічних, у т. ч. адміністративних, послуг для громадян, яким раніше було важко взаємодіяти з публічними інституціями через інвалідність або хворобу. Проте важливо створити такі умови, щоб через використання технологій не виключити іншу категорію громадян, яким буде важко скористатися нею.

Досвід багатьох країн свідчить, що надання адміністративних послуг в е-формі потребує багатоаспектного підходу, оскільки важливими є не лише наявність і зручність розроблених онлайн-інструментів, а й готовність мешканців їх використовувати. Зокрема, йдеться і про наявність у громадян необхідних навичок, засобів е-ідентифікації, доступу до інтернету та засобів інформатизації; довіру до е-послуг і захист приватності.

Неврахування цих факторів може спричинити низький відсоток користування громадянами е-послугами. Важливо підкреслити, що працівники ЦНАП (Центрів Дія) стають опорою для функціонування, навчання та допомоги громадянам у програмах, де можна отримати публічні послуги шляхом самообслуговування, та пропагують ширше використовувати новітні можливості.

Можливість надання адміністративних послуг в електронній формі передбачена Законом «Про адміністративні послуги». Основним засобом отримання електронних адміністративних послуг має стати Єдиний державний вебпортал електронних послуг «Портал Дія» (далі – портал Дія): [diia.gov.ua](http://diia.gov.ua), а також інтегровані з ним інформаційні системи державних органів та органів місцевого самоврядування.

На порталі Дія можна зареєструватися в електронному кабінеті користувача/кабінеті громадянина. Через кабінет громадянина користувачі мають можливість отримати інформацію з національних електронних інформаційних ресурсів. Наразі реалізовано можливість отримання інформації про наявну в особи нерухомість, земельні ділянки, транспортні засоби, профіль виборця. Якщо людина зареєстрована як фізична особа-підприємець, то й ці відомості є доступними. Планується, що надалі в кабінеті громадянина цей перелік інформації про особу буде розширюватися.

Також на порталі Дія передбачається можливість:

- офіційного електронного листування під час надання послуг, розгляду звернень і адміністративних справ;
- отримання результатів надання електронних послуг;
- сплати адміністративного збору за надання адміністративних послуг, штрафів за адміністративні правопорушення, інших платежів (уже реалізовано); здійснення розрахунків за інші публічні послуги;
- проведення моніторингу та оцінювання якості послуг, які надаються з використанням порталу Дія, у ЦНАП (Центрі Дія) або безпосередньо суб'єктами надання адмінпослуг тощо [41].

Окремо варто відзначити запуск мобільного застосунку порталу Дія, де вже наявна низка цифрових образів документів, які можуть надаватися особою на смартфоні через зазначений мобільний застосунок.

Зокрема, в мобільному застосунку Дія доступні:

- посвідчення водія,

- свідоцтво про реєстрацію транспортного засобу,
- інформація щодо страхового поліса автомобіля,
- закордонний паспорт,
- паспорт громадянина України у формі картки,
- картка платника податків,
- довідка переселенця (ВПО),
- свідоцтво про народження вашої дитини,
- студентський квиток;
- освітні документи [41].

Доступними є оплата штрафів за порушення Правил дорожнього руху та оплата боргів за виконавчими провадженнями. Також реалізована можливість ділитися копіями цифрових документів, перевірка дійсності цифрових документів іншої людини.

Мобільний застосунок відображає ту інформацію, яка є в реєстрах. Уряд окремими постановами визначив, що е-паспорти в Дії є цифровими аналогами паперових документів.

З початку квітня 2020 року на порталі Дія стали доступними послуги у сфері державної реєстрації фізичної особи-підприємця (ФОП).

Зокрема, в електронній формі засобами portalу Дія, фізична особа може подати заяву про державну реєстрацію ФОП, державну реєстрацію внесення змін до відомостей про ФОП та про державну реєстрацію припинення підприємницької діяльності ФОП.

Окрім цього, під час реєстрації ФОП можна обрати спрощену систему оподаткування, або стати платником податку на додану вартість на загальній системі. Під час внесення змін до видів господарської діяльності ФОП, формується та направляється окрема заява про спрощену систему оподаткування до податкової.

Адміністратор ЦНАП може користуватися окремим інструментарієм цих е-послуг при їх наданні офлайн у ЦНАП, зокрема надавати заявникам

тести на обрання КВЕД та системи оподаткування для допомоги при заповненні заяв на отримання зазначених послуг.

Також на порталі Дія доступні послуги з державної реєстрації юридичних осіб, а саме: реєстрація ТОВ на підставі модельного статуту та перехід ТОВ на діяльність на модельному статуті, допомога по безробіттю та інші.

Наразі на порталі Дія доступно понад 50 послуг, які надаються через інформаційні системи різних органів виконавчої влади. Перелік електронних адміністративних послуг постійно розширюється, тому потрібно відстежувати останні тенденції та новації [41].

Згідно з постановою Кабінету Міністрів України від 10.07.2019 № 691 «Про реалізацію експериментального проекту щодо створення сприятливих умов для реалізації прав дитини», 2020 року розпочато надання в режимі офлайн комплексної послуги «єМалятко», яка об'єднує послуги, пов'язані з народженням дитини. Вона передбачає можливість отримати під час державної реєстрації народження дитини та її походження ще вісім пов'язаних послуг. Указана послуга може надаватися в пологових будинках, ЦНАП, ДРАЦС. Заява на комплексну послугу «єМалятко» формується адміністратором послуги за допомогою програмного забезпечення порталу Дія та після її підписання заявником реєструється в Державному реєстрі актів цивільного стану громадян.

Окрім цього, надання окремих е-послуг було реалізовано через окремі портали та вебресурси міністерств, інших центральних органів виконавчої влади:

- електронний кабінет платника податків;
- публічна кадастрова карта;
- портал електронних послуг Пенсійного фонду України;
- портал електронних сервісів Мін'юсту (платформа «Онлайн-будинок юстиції»);

- електронний кабінет водія;
- призначення житлової субсидії;
- транспортний портал електронних послуг тощо [41].

Е-послуги доступні й на вебресурсах окремих органів місцевого самоврядування (Івано-Франківськ, Кременчук, Харков, Львів) тощо.

Для отримання адміністративних послуг в е-формі заявник має отримати електронний підпис. Електронний підпис – це електронні дані, які забезпечують цілісність документів та ідентифікують особу й використовуються цією особою як підпис.

Електронний підпис може бути простим (низький рівень довіри), удосконаленим (середній рівень довіри) та кваліфікованим (високий рівень довіри). Лише кваліфікований електронний підпис (КЕП) прирівнюється до власноручного та є необхідним для отримання електронних адміністративних послуг без додаткових візитів у ЦНАП чи відповідні органи, які надають послуги. КЕП здійснює електронну ідентифікацію підписувача, виявляє порушення цілісності електронних даних і надає можливість підписати електронні документи.

Документи з накладеним КЕП мають таку саму юридичну силу, як і підписані власноруч. Крім того, для отримання окремих інших електронних неадміністративних послуг достатньо й такого засобу електронної ідентифікації як BankID тощо. Електронна дистанційна ідентифікація фізичних осіб з використанням системи BankID відбувається шляхом передачі персональних даних такої особи від абонента-ідентифікатора (банку, у якому відкрито рахунок користувача) до абонента-надавача послуг, який надає послугу.

КЕП можна отримати у кваліфікованих надавачів електронних довірчих послуг. Для цього потрібно пройти ідентифікацію, надати паспортні дані та реєстраційний номер облікової картки платника податків, згенерувати

особистий і відкритий ключі та отримати кваліфікований сертифікат електронного підпису [41].

Крім того, надання кваліфікованих електронних довірчих послуг можливо через відокремлений пункт реєстрації – це представництво (філія, підрозділ, територіальний орган) надавача електронних довірчих послуг або юридична чи фізична особа, яка на підставі наказу надавача електронних довірчих послуг (його керівника) або договору, укладеного з ним, здійснює реєстрацію підписувачів з дотриманням вимог законодавства у сфері захисту інформації.

Таким чином, реєстрація користувачів може здійснюватися через ці відокремлені пункти реєстрації, які виконують свої функції як адміністратор реєстрації, що відповідає за перевірку документів, наданих заявниками, їхніх заяв про формування, блокування, поновлення та скасування кваліфікованих сертифікатів відкритих ключів.

Нещодавно урядом було анонсовано новий інструмент для отримання КЕП – Дія ID. Із запуском Дія ID, українці зможуть отримати КЕП повністю онлайн у декілька кліків на власному смартфоні. Дія ID буде безкоштовним інструментом. Він зберігатиметься у захищеному середовищі та гарантуватиме найвищий рівень довіри й безпеки. Мобільні оператори також надають послугу Mobile ID, яка передбачає обмін SIM картки на картку з електронним підписом [41].

Тобто застосування Mobile ID, також дозволить отримувати е-послуги через мобільний телефон. Перевірити достовірність кваліфікованого електронного підпису та підтвердити цілісність електронного документу, на який накладено такий підпис, можна на офіційному сайті Центрального засвідчувального органу або на Порталі «Дія».

Враховуючи міжнародний досвід, у багатьох випадках знайомство громадян з електронними послугами відбувається в сервісних центрах та за

допомогою працівників, що там працюють. Тому дуже важливо, щоб це знайомство пройшло приязно, зрозуміло та ефективно.

Якщо відвідувач відчує себе комфортно й упевнено, його запит буде задоволено – то таку зустріч можна вважати успішною. У цьому процесі комунікації важливо виявити потреби відвідувачів, дізнатися, чи є в клієнта можливість використати електронну послугу, пізніше мотивувати його скористатися нею та простежити, чи відвідувач задоволений результатом.

Процес скерування до електронних послуг можна розділити на два випадки: коли клієнту потрібна загальна інформація та коли необхідна послуга, яку можна отримати електронно.

У першому випадку необхідно проінформувати клієнта про можливість отримання послуги електронно, і він самостійно зможе розв'язати свою проблему (Рис. 2.2). Розуміючи механізм надання послуги, клієнт контролює ситуацію, відчувається впевнено та стає самостійним.



Рисунок 2.2 – Залучені процеси в спілкуванні з клієнтами для отримання загальної інформації



При отриманні електронної послуги не завжди достатньо розказати про ресурси, на яких можна знайти послугу. На цьому етапі потрібна ідентифікація клієнта й інколи ще додаткові дії працівників сервісних центрів (Рис. 2.3).

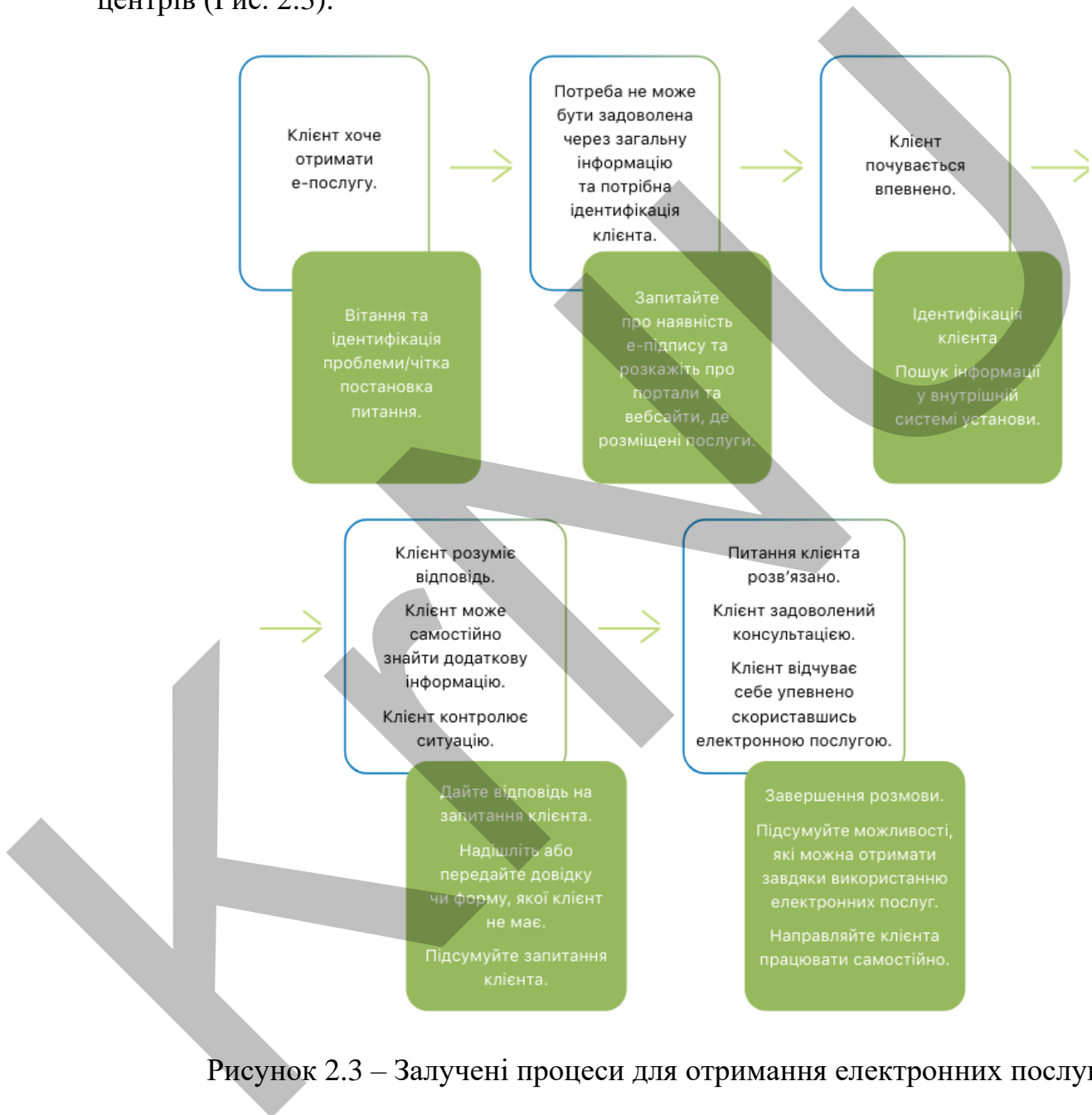


Рисунок 2.3 – Залучені процеси для отримання електронних послуг

Важливо, що здійснюється робота з розробки рекомендацій для роботи клієнтів у ЦНАПах (Центрах Дія):

1. Розпочинати роботу з клієнтом біля комп'ютеризованого місця для самообслуговування.

2. Пам'ятати про принципи цифровізації та спонукати клієнта самостійно знайти потрібну інформацію.

Усі люди, що звертаються до ЦНАП (Центрів Дія), мають отримати допомогу, яка їм потрібна на момент контакту, але водночас їх потрібно інформувати про те, які в них є можливості для самостійного управління своїми справами.

Завданням працівників ЦНАПів (Центрів Дія) – максимально чітко пояснити, що потрібно зробити для отримання послуги, проте пошук інформації та заповнення документів мають робити клієнти самостійно.

Цей момент є дуже важливим з погляду відповідальності та перевірки даних. Якщо клієнт сам заповнює заяву, необхідні форми, перевіряє введену інформацію, то відповідальність за достовірність і коректність лежить на клієнтах. Якщо клієнт ставить питання, яке не може бути розв'язане за допомогою електронних послуг або інформації з внутрішніх реєстрів, тоді потрібно запросити додаткову інформацію з публічних реєстрів, щоб поінформувати клієнта чи відповісти на

Станом на 17 лютого 2024 року за інформацією Урядового порталу України визначається, що мережа ЦНАП зросла до близько 3 тисяч точок. Серед них – 1027 ЦНАП, 1712 віддалених робочих місць, 124 територіальні підрозділи та 28 мобільних ЦНАП. Порівнюючи з 2020 роком, мережа зросла на 1,5 тисячі точок.

Тільки 200 Центрів відкрилися за останній квартал. Лідерами за рівнем доступності державних послуг стали такі області: Івано-Франківська, Дніпропетровська, Волинська та Черкаська. Щоб допомогти громадам у розбудові мережі Центрів, держава у 2022 році виділила 231 млн грн субвенції [8].

У процесі надання адміністративних послуг через інструменти е-врядування вирішується комплекс завдань:

- по-перше, через забезпечення публічних службовців ефективними засобами надання адміністративних послуг та прийняттям управлінських рішень;

- по-друге, сприяння розвитку бізнесу та навчання громадян ефективним засобами користування різноманітними е-сервісів;

- по-третє, організація електронної взаємодії влади, громадян та бізнесу.

Тобто, надаючи адміністративні послуги засобами електронного урядування на основі принципів, інструментів, методів відбувається взаємодія між різними суб'єктами.

На думку Ю. І. Соломко «запровадження електронного урядування в практику державного управління полягають в наступному: спрощений доступ до публічної інформації та отримання адміністративних послуг через Інтернет- мережу, а також участь громадян у державотворенні; для підприємницького середовища – спрощений доступ до органів державної влади та місцевого самоврядування, співпраця з якими сприятиме соціально-економічному розвитку країни; для органів державної влади та місцевого самоврядування – підвищення ефективності та результативності діяльності, підвищення продуктивності, оперативності та якості надання адміністративних послуг; залучити громадянського суспільства до процесу прийняття державно управлінських рішень» [7].

Під е-послугою законодавець визначає адміністративну та будь-яку іншу публічну послугу, що надається через використання інформаційно-комунікаційних технологій. У зв'язку з цим функціонування ЦНАП модернізується та орієнтуючись на державу політику перетворюються у «Дія Центри».

Відповідно до цього у частині ЦНАП наявні громадські приймальні чи громадські простори (наприклад, у рамках Програми «U-LEAD з Європою» їх облаштовано у 146 ЦНАП), часто поруч із ЦНАП розташовуються зали

засідань органів місцевого самоврядування, які також можна використовувати для цих навчань.

Мережа Дія. Центрів активно розвивається навіть під час воєнного стану. Станом на початок 2024 року в Україні уже функціонує 66 Центрів Дії, що були сформовані на базі ЦНАП [41].

З них за 2023 рік в Україні запрацювали 35 Дія. Центрів у 18 областях. Найбільше з них – у Тернопільській, Львівській, Волинській, Рівненській, Івано-Франківській. Для прикладу, у Вінницькій області створено 4 Центри Дія у населених пунктах Чернівці, Теплик, Козятин та Жмеринка.

За даними Міністерства цифрової трансформації України станом на 1 січня 2024 року було відкрито 4 Дія. Центри на Заході України у населених пунктах: Кострино, Більче-Золоте, Добросин, Кадубівці.

Міжнародний досвід демонструє, що надання адміністративних послуг в е-формі потребує багатоаспектного підходу, оскільки важливими є не лише наявність і зручність розроблених онлайнінструментів, а й готовність мешканців їх використовувати. Проблемою українського суспільства залишається відсутність необхідних навичок у громадян для користування цими послугами, з однієї сторони та нерівний доступ до інтернету по всій території України, з іншої.

Неврахування цих факторів може спричинити низький відсоток користування громадянами е-послугами. Важливо підкреслити, що працівники ЦНАП (Дія. Центрів) стають опорою для функціонування, навчання та допомоги громадянам у програмах, де можна отримати публічні послуги шляхом самообслуговування, та пропагують ширше використовувати новітні можливості.

## ВИСНОВКИ

Е-урядування – це специфічна комунікація між громадянами, представниками бізнесу та публічними службовцями, що дає можливість за допомогою е-послуг наблизити владні рішення до населення. Завдяки е-врядуванню відбувається формування інноваційних рішень щодо отримання послуг через інформаційно-комунікаційні технології.

Щодо визначення поняття «електронний уряд» (е-уряд), то у науковій літературі виокремлюються різні точки зору: одні дослідники вважають, що е-уряд – це уряд, який має власний електронний портал; інші – уряд, який активно взаємодіє з громадянами за допомогою мережі Інтернет, третя точка зору стосується того, що під е-урядом розглядається вся сфера послуг, яка надається державою та відповідними її органами своїм громадянам.

Як зазначається в однойменному проєкті Організації економічного співробітництва і розвитку (OECD), е-уряд фокусується на використанні нових інформаційних і комунікаційних технологій урядом, які застосовуються до повного спектру управлінських функцій.

У центрі цієї системи – доступність, відкритість та прозорість надання послуг. Органи державної влади під час реалізації концепції е-урядування здійснюють взаємодії між громадою та бізнесом за допомогою різноманітних ресурсів: офіційних сайтів, соціальних мереж, різноманітних додатків та державних програм. Проте надання адміністративних послуг здійснюється у спеціалізованих установах – центрах надання адміністративних послуг.

Критерії побудови електронного уряду мають відповідати управлінським пріоритетам XXI століття, яким притаманна: легітимність; роль законів; прозорість, відповідальність і чесність.

В Україні розвиток е-врядування лежить у концепції цифровізації всього суспільства, тому важливим є поєднання всіх аспектів життя через наявні електронні ресурси. У контексті розвитку е-урядування варто

звернути увагу на наявні е-послуги, що вийшли з адміністративних та публічних послуг та модернізувалися за рахунок інформаційно-комунікаційних технологій. Достатньо швидкий розвиток е-урядування в Україні спричинив здвоєння послуг у декількох інстанціях, що не встигали за розвитком, таким чином адміністративні послуги у переважній більшості надаються через центри надання адміністративних послуг (ЦНАП), а більшість електронних послуг, у тому числі електронних адміністративних послуг, знайшли своє місце у новосформованих Дія. Центрах.

Система е-урядування в Україні забезпечує встановлення багаторівневої комунікації між основними акторами суспільно-політичного життя.

В Україні термін «електронне урядування» було закріплено «Концепцією розвитку електронного урядування в Україні, де визначено сутність даного поняття як форму організації державного управління, яка сприяє підвищенню ефективності, відкритості та прозорості діяльності органів державної влади та органів місцевого самоврядування з використанням інформаційно-телекомунікаційних технологій для формування нового типу держави, орієнтованої на задоволення потреб громадян»

У результаті впровадження інформаційної системи «Електронний уряд в Україні очікується: підвищення достовірності, повноти та оперативності інформації, що використовується та накопичується в органах державної влади; прозорість виконання рішень і доручень уряду органами виконавчої влади та високий рівень контролю за їх здійсненням; зниження накладних витрат в державних установах; зростання довіри суспільства до діяльності Уряду; забезпечення взаємодії громадян і органів державної влади з реалізацією зворотного зв'язку, спрямованого на забезпечення індивідуальних інформаційних потреб населення країни в сфері одержання

необхідної інформації та надання індивідуальних даних, направлених від громадян до інститутів державної влади.

В Україні функціонує портал Дія ([diia.gov.ua](http://diia.gov.ua)), де зібрано усі доступні державні послуги онлайн.

Окрему групу послуг на порталі складають послуги для бізнесу, поділені на такі підгрупи: ліцензії та дозволи; земля, будівництво, нерухомість; медицина та фармацевтика; витяги та довідки; транспорт; створення бізнесу.

Державна політика стосовно функціонування платформи ДІА передбачає поєднання на одній платформі компонентів ЦНАП, а згодом і Дія. Центрив. Особливо яскраво це відображається через проєкт «ДІА. Цифрова освіта», який впроваджувався через навчання цифрової грамотності.

24 лютого 2022 року внаслідок повномасштабного вторгнення сусідньої держави на територію України, указом Президента України було введено правовий режим воєнного стану по всій території України.

Запровадження воєнного стану, безумовно, внесло корективи до всіх сфер суспільного життя та зумовило необхідність пристосовуватися до нових реалій. Утім, важливо відмітити, що незважаючи на активні бойові дії, е-урядування – є одним з найважливіших інструментів, що дозволяє органам державної влади та місцевого самоврядування певним чином забезпечувати свою належну діяльність в таких складних умовах.

Щодо взаємовідносин уряд – уряд, то 12 березня 2022 року Кабінетом Міністрів України було прийнято важливу Постанову «Деякі питання забезпечення функціонування інформаційно-комунікаційних систем, електронних комунікаційних систем, публічних електронних реєстрів в умовах воєнного стану».

Відповідно до цієї постанови на період дії воєнного стану міністерства, інші центральні та місцеві органи виконавчої влади, державні та комунальні підприємства, установи, організації, що належать до сфери їх управління, для

забезпечення належного функціонування інформаційних, інформаційно-комунікаційних та електронних комунікаційних систем, публічних електронних реєстрів, володільцями (держателями) та/або адміністраторами яких вони є, та захист інформації, що обробляється в них, а також захисту державних інформаційних ресурсів, можуть вживати додаткових заходів. Зокрема:

1) розміщувати державні інформаційні ресурси та публічні електронні реєстри на хмарних ресурсах та/або в центрах обробки даних, що розташовані за межами України, та реєструвати доменні імена у домені gov.ua для такого розміщення;

2) створювати додаткові резервні копії державних інформаційних ресурсів та публічних електронних реєстрів;

3) зберігати резервні копії державних інформаційних ресурсів та публічних електронних реєстрів у зашифрованому вигляді, зокрема за межами України;

4) зупиняти, обмежувати роботу інформаційних, інформаційно-комунікаційних та електронних комунікаційних систем, а також публічних електронних реєстрів тощо.

З перших днів війни було обмежено доступ до державних реєстрів, окремих сайтів державних органів.

Так, 24 лютого 2022 року було закрито доступ до Єдиного державного реєстру судових рішень, з метою захисту його від можливих кібератак сусідньої держави.

Станом на початок 2023 р. реєстр є відкритим та перебуває під посиленням моніторингом стану кіберзагроз. Проте у випадку виявлення ознак кіберзагрози Державна судова адміністрація України знову може обмежити доступ до реєстру.

Слід зазначити, що незважаючи на постійні можливі загрози в інформаційному просторі з боку сусідньої держави, взаємодія між різними



органами виконавчої влади в рамках е-урядування поступово відновлюється чи вже вийшла на довоєнний період.

Повномасштабне вторгнення на територію України стало причиною для посиленої роботи органів виконавчої влади у сфері підтримки громадян, в тому числі з використанням інформаційно-телекомунікаційних технологій.

Зокрема, це стосується розширення функціональних можливостей додатку «Дія». Так, за допомогою цифрового додатку «Дія» за 2022 рік було здійснено подальшу цифровізацію державних послуг, які можуть надаватися онлайн.

Серед нових адміністративних послуг, якими можуть скористатися громадян в режимі онлайн, можливо назвати: UNITED 24; пошкоджене майно; послуги для внутрішньо переміщених осіб (призначення та скасування статусу, грошова допомога, зміна місця проживання); оновлена Є-Підтримка; допомога по безробіттю; Дія.TV; Дія.Радіо; Є-Ворог; опитування; витяг про місце проживання; військові облігації; Є-Оселя; англомовні документи.

На місцевому рівні також слід згадати про нову функціональну можливість додатку «Київ Цифровий» створювати контактні звернення щодо наявних проблем в місті Київ, що потребують вирішення з боку місцевої влади.

Таким чином, можливо аргументувати, що незважаючи на воєнну агресію сусідньої держави взаємодія «уряд – громадяни» у період воєнного стану в Україні доводить орієнтованість нашої держави на подальшу необхідність повної цифровізації послуг, що можуть надаватися громадянам та орієнтованість органів виконавчої влади на зменшення кількості бюрократичних процедур та сервісності послуг.

Щодо взаємодії уряду та бізнесу в умовах воєнного стану, то слід також вказати на цифровий додаток «Дія» та нові можливості для бізнесу.

Ще одним цифровізованим сервісом для допомоги бізнесу, що набув особливої актуальності в умовах воєнного стану в Україні, є Дія. Бізнес.

Тут можливо виділити два ключові нововведення. По-перше центральними органами виконавчої влади було запущено платформу цифрової взаємодії для допомоги з релокації бізнесу.

ДП «Прозорро. Продажі» спільно з маркетплейсом E-Tender розробило IT-систему, яка дозволяє подавати заявки як підприємствам, що потребують переміщення, так і компаніям, які готові надати для цього приміщення чи інші активи. Платформа дозволяє не лише збирати та опрацьовувати такі запити, а й моніторити онлайнпроцес переїзду, що реалізовує Міністерство економіки України спільно з Укрзалізницею, Укрпоштою та іншими учасниками.

Впровадження е-урядування та постійний розвиток публічних інституцій вимагає поступового переходу від застосування фізичних візитів до формування безпечного середовища для клієнтів у користуванні цифровими послугами.

Нові концепції розвитку е-урядування пришвидшують необхідність трансформації публічних інституцій і активного залучення населення до використання електронних послуг.

Працівники ЦНАП (Центрів Дія) можуть виконувати важливу роль – сприяти споживачам у набутті необхідних знань, формуванні вмінь і розвитку навичок користування електронними послугами. Завдяки цьому формуються нові звички в споживачів і створюється безпечне середовище для громадян. Саме з вуст працівників ЦНАП (Центрів Дія) пояснення про використання електронних послуг матиме особливе значення.

Також потенційно можливим є виконання адміністраторами ЦНАП (Центрів Дія) функції «цифрового посередника», якщо суб'єкт звернення з певних причин не в змозі самотійно отримати е-послугу. Такі випадки можуть бути актуальними в разі відсутності у відвідувача засобів е-

ідентифікації, невміння користуватися е-послугами, відсутності засобів інформатизації тощо.

Станом на 17 лютого 2024 року за інформацією Урядового порталу України визначається, що мережа ЦНАП зросла до близько 3 тисяч точок. Серед них – 1027 ЦНАП, 1712 віддалених робочих місць, 124 територіальні підрозділи та 28 мобільних ЦНАП. Порівнюючи з 2020 роком, мережа зросла на 1,5 тисячі точок.

Важливо підкреслити, що працівники ЦНАП (Дія. Центрів) стають опорою для функціонування, навчання та допомоги громадянам у програмах, де можна отримати публічні послуги шляхом самообслуговування, та пропагують ширше використовувати новітні можливості.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

### Нормативні документи

1. Конституція України № 254к/96-ВР, редакція від 21.02.2019 р. / Верховна Рада України. URL : <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80> (дата доступу: 24.04.2024).
2. Господарський кодекс України ; редакція від 07.02.2024 р. / Верховна Рада України. URL : <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/436-15> (дата доступу: 24.04.2024).
3. Кодекс законів про працю України, № 322-VIII, редакція від 11.10.2018 р. Верховна Рада України. URL : <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/322-08> (дата доступу: 24.04.2024).
4. Кодекс України про адміністративні правопорушення, № 8073-X, редакція від 07.02.2019 р. / Верховна Рада України. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/80731-10> (дата доступу: 24.04.2024).
5. Про адміністративні послуги : Закон України № 5203-VI, редакція від 04.04.2018 р. / Верховна Рада України. URL : <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/5203-17>. (дата доступу: 24.04.2024).
6. Про доступ до публічної інформації : Закон України № 2939-VI, редакція від 01.05.2015 р. / Верховна Рада України. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2939-17>. (дата доступу: 24.04.2024).
7. Про електронні документи та електронний документообіг : Закон України № 851-IV, редакція від 07.11.2018 р. / Верховна Рада України. URL : <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/851-15> (дата доступу: 24.04.2024).
8. Про захист інформації в інформаційно-телекомунікаційних системах : Закон України № 8094-ВР, редакція від 19.04.2017 р. / Верховна Рада України. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/80/94-%D0%B2%D1%80> (дата доступу: 24.04.2024).

9. Про захист персональних даних : Закон України № 2297-VI, редакція від 30.01.2019 р. / Верховна Рада України. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2297-17> (дата доступу: 24.04.2024).

10. Про звернення громадян : Закон України № 393/96-ВР, редакція від 11.10.2018 р. / Верховна Рада України. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/393/96-%D0%B2%D1%80> (дата доступу: 24.04.2024)

11. Про інформацію : Закон України № 2657-XII, редакція від 01.01.2017 р. / Верховна Рада України. URL : <http://zakon0.rada.gov.ua/laws/show/2657-12>. (дата доступу: 24.04.2024).

12. Про Концепцію Національної програми інформатизації : Закон України: редакція від 11.03.2013 р. № 75/98-ВР. URL : <http://zakon0.rada.gov.ua/laws/show/75/98-вр>. (дата доступу: 24.04.2024).

13. Про Національну програму інформатизації : Закон України № 74/98-ВР, редакція від 01.08.2016 р. / Верховна Рада України. URL : <https://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/74/98-%D0%B2%D1%80> (дата доступу: 24.04.2024).

14. Положення про Міністерство цифрової трансформації України : Постанова Кабінету Міністрів України від 18.09.2019 р. № 856. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/856-2019-%D0%BF>. (дата звернення: 25.04.2024).

### **Автореферати дисертацій**

15. Туль С. І. Трансформація світового ринку праці в умовах діджиталізації : автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.00.02. Вінниця, 2019. 20 с.

### **Фундаментальні дослідження**

16. Електронне урядування та електронна демократія: навч. посіб.: у 15 ч. / за заг. ред. А. І. Семенченка, В. М. Дрешпака. Київ, 2017. Частина 1: Вступ до курсу. Концептуальні засади електронного урядування та електронної демократії / [В.Я. Малиновський, Н.В. Грицяк, А.І. Семенченко]. Київ : ФОП Москаленко О.М., 2017. 70 с.

17. Звіт за результатами основного етапу польового дослідження оцінки якості освітнього процесу в закладах дошкільної освіти за методикою ECERS-3 / кол. авт. : О. Косенчук (осн. автор), Т. Піроженко (осн. автор), Н. Бахмат, О. Венгловська, Н. Гавриш, Х. Ковкрак, Ю. Косенчук, Л. Куземко, С. Нерянова, А. Регент, Н. Тарнавська [за ред О. Косенчук, Т. Піроженко] / Київ : Український інститут розвитку освіти, 2022. 24 с.

18. Звіт про результати за 2021 рік. Представництво Організації Об'єднаних Націй в Україні. Київ, 2022. 56 с.

19. Карпенко О. В. Управлінські послуги в Україні: механізми надання органами влади. К. : АМУ, 2014. 324 с.

20. Лукіна Т. О. Управління якістю загальної середньої освіти: навчально-методичний посібник. Київ. : Педагогічна думка, 2020. 230 с.

21. Центри надання адміністративних послуг: створення та організація діяльності : практичний посіб., видання 2-ге, доповнене і доопрацьоване / [Бригілевич І.І., Ванько С.І., Загайний В.А., Коліушко І.Б., Курінний О.В., Стоян В.О., Тимощук В.П., Шиманке Д.] / За заг. ред. Тимощука В.П. К. : СПД Москаленко О.М., 2011. 432 с.

22. Чукут С. А., Загвойська О. В., Цимбаленко Я. Ю. Основи електронного урядування: навчальний посібник. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського. 2022. 268 с.

### **Довідники**

23. Довідник Е-урядування для місцевих органів влади України :

практичні вказівки і кращі практики місцевого Е-врядування / Х. Асток, Л. Хянні, Є. Крєнева, М. Лєкіч та ін. К. : Академія електронного управління, 2020. 66 с.

### Періодичні видання

24. Барегамян С. Х., Карпі Ю. В. Електронне урядування на загальнодержавному, регіональному та місцевому рівнях: сучасний стан та перспективи впровадження в Україні. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2019. № 11. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1522> (дата звернення: 25.04.2024).

25. Биркович Т. І., Биркович В. І., Кабанець О. С. Механізми публічного управління у сфері цифрових трансформацій. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2019. № 9. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1488>. DOI: 10.32702/2307-2156-2019.9.2. (дата звернення: 25.04.2024).

26. Гуменна К. Р. Порівняльний аналіз цифрових стратегій України та Польщі. *Вісник Національної академії державного управління при Президентові України*. Серія : Державне управління. 2019. № 4. С. 77–85. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/vnaddy\\_2019\\_4\\_13](http://nbuv.gov.ua/UJRN/vnaddy_2019_4_13). (дата звернення: 25.04.2024).

27. Жекало Г. І., Заяць М. Я., Вақун О. В. Сутність та зміст електронного урядування: концептуальний вимір. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2020. № 8. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1716> (дата звернення: 25.04.2024).

28. Коломієць Є. В. Особливості впровадження е-урядування в діяльність органів виконавчої влади в період дії правового режиму воєнного стану. *Експерт: парадигми юридичних наук і державного управління*. 2023. № 2 (26). С. 25–31. DOI [https://doi.org/10.32689/2617-9660-2023-2\(26\)-25-31](https://doi.org/10.32689/2617-9660-2023-2(26)-25-31)

29. Куйбіда В. С., Карпенко О. В., Наместнік В. В. Цифрове врядування в Україні: базові дефініції понятійно-категоріального апарату. *Вісник Національної академії державного управління при Президентові України*. Серія : Державне управління. 2018. № 1. С. 5–10. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/vnaddy\\_2018\\_1\\_3](http://nbuv.gov.ua/UJRN/vnaddy_2018_1_3). (дата звернення: 25.04.2024).

30. Логвінов В. Г. Цифрові платформи як складова моделі публічного управління. *Інституціоналізація публічного управління в Україні в умовах євроінтеграційних та глобалізаційних викликів* : матеріали щоріч. Всеукр. наук.-практ. конф. за міжнар. участю (Київ, 24 трав. 2019 р.) : у 5 т. Київ, 2019. Т. 4. С. 57–59.

31. Лопушинський І. П. «Цифрові робочі місця» державних службовців як вагома складова електронного урядування в Україні. *Теорія та практика державного управління і місцевого самоврядування*. 2018. № 1. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Ttpdu\\_2018\\_1\\_29](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Ttpdu_2018_1_29). (дата звернення: 25.04.2024).

32. Лук'янова Г. Ю. Особливості впровадження електронного урядування в органах виконавчої влади України. *Аналітично-порівняльне правознавство*. 2021. № 4. URL: <http://journal-app.uzhnu.edu.ua/article/view/255113> (дата звернення: 25.04.2024).

33. Ляхович Г. І., Жекало Г. І. Концептуальні характеристики та особливості впровадження взаємодії інституцій влади та громадян в Україні із використанням ресурсів e-governance. *Економіка, управління та адміністрування*. 2023. № 1(103). С. 111–117. URL [https://doi.org/10.26642/ema-2023-1\(103\)-111-117](https://doi.org/10.26642/ema-2023-1(103)-111-117) (дата звернення: 25.04.2024).

34. Наместнік В. В. Цифрова компетентність публічних службовців: сутність поняття. *Інституціоналізація публічного управління в Україні в умовах євроінтеграційних та глобалізаційних викликів* : матеріали щоріч. Всеукр. наук.-практ. конф. за міжнар. участю (Київ, 24 трав. 2019 р.) : у 5 т. Київ, 2019. Т. 4. С. 67–86.



35. Окуньовська Ю. В. Функціонування ЦНАП та Дія. Центрів у системі е-врядування. *Політичні інститути та процеси*. 2024. № 1. С. 45—49. DOI 10.31558/2519-2949.2024.1.7

36. Разумей Г. Ю. Розвиток механізмів електронного управління митними ризиками. *Публічне управління та митне адміністрування*. 2019. № 3 (22). С. 267–276.

37. Самодай В., Машина Ю., Білаш С. Проблеми та перспективи розвитку інновацій в умовах діджиталізації (на прикладі додатку «Дія»). *Економіка та суспільство*. 2024. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-5> (дата звернення: 25.04.2024).

#### **Електронні джерела**

38. Е-урядування – ключ до реформ в Україні. 2019. URL: <https://www.kmu.gov.ua/ua/news/e-uryaduvannyaklyuch-do-reform-v-ukrayini>. (дата звернення: 25.04.2024).

39. Офіційний вебсайт Міністерства цифрової трансформації України. URL: <https://thedigital.gov.ua/>. (дата звернення: 25.04.2024).

40. Офіційний вебсайт платформи «Дія. Цифрова освіта». URL: <https://osvita.diia.gov.ua/>. (дата звернення: 25.04.2024).

41. Офіційний вебсайт сервісу ДІА. URL: <https://diia.gov.ua/>. (дата звернення: 25.04.2024).

42. Роль ЦНАП (Центрів Дія) у використанні е-послуг. 2021. URL: <https://www.decentralization.ua/uploads/library/file/703/E-skills-Manual.pdf> (дата звернення: 25.04.2024).

43. Струтинська І., Козбур Г. Основні стимули цифрових трансформацій малого та середнього бізнесу України. URL: [http://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/28144/2/XXI\\_NK\\_2019\\_Strutynska\\_I-Basic\\_performance\\_of\\_digital\\_73-74.pdf](http://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/28144/2/XXI_NK_2019_Strutynska_I-Basic_performance_of_digital_73-74.pdf). (дата звернення: 25.04.2024).

44. Цифрова адженда України – 2020 («Цифровий порядок денний» – 2020): Концептуальні засади (версія 1.0). URL: <https://uccr.org.ua/uploads/files/58e78ee3c3922.pdf>. (дата звернення: 25.04.2024).

#### **Джерела іноземною мовою**

45. 2022 Gearing E-Government to Support Transformation towards sustainable and resilient societies. URL: <https://publicadministration.un.org/egovkb/en-us/Reports/UN-E-Government-Survey-2022#0> (дата звернення: 25.04.2024).

46. 2022 United Nations E-Government Survey. Gearing E-Government to Support Transformation towards sustainable and resilient. URL: [https://publicadministration.un.org/egovkb/Portals/egovkb/Documents/un/2022-Survey/E-Government%20Survey%202022\\_FINAL%20for%20web.pdf](https://publicadministration.un.org/egovkb/Portals/egovkb/Documents/un/2022-Survey/E-Government%20Survey%202022_FINAL%20for%20web.pdf). (дата звернення: 25.04.2024).

47. Radchenko O., Kovach V., Radchenko O., Kriukov O., Sydoruk L., Sharov P., Semenets-Orlova I.). Principles of natural capital preservation in the context of strategy of state environmental safety. *In E3S Web of Conferences*. 2021. Vol. 280. Pp. 90–104).

48. United Nations E-Government Survey. URL: [https://publicadministration.un.org/egovkb/Portals/egovkb/Documents/un/2018-Survey/E-Government%20Survey%202018\\_FINAL%20for%20web.pdf](https://publicadministration.un.org/egovkb/Portals/egovkb/Documents/un/2018-Survey/E-Government%20Survey%202018_FINAL%20for%20web.pdf) (дата звернення: 25.04.2024).