

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ВОЛИНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ЛЕСІ УКРАЇНКИ**

Кафедра політології та публічного управління

На правах рукопису

ОСТАПЧУК ЮРІЙ ВАЛЕРІЙОВИЧ

**ЕЛЕКТРОННЕ УРЯДУВАННЯ ЯК ІНСТРУМЕНТ
МОДЕРНІЗАЦІЇ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В УКРАЇНІ**

Спеціальність 281 «Публічне управління та адміністрування»

Освітньо-професійна програма «Державна служба»

Робота на здобуття освітнього ступеня «магістр»

Науковий керівник:

НАДЮК ЗІНОВІЙ

ОЛЕКСАНДРОВИЧ,

доктор наук з державного

управління, доцент

РЕКОМЕНДОВАНО ДО ЗАХИСТУ

Протокол №

засідання кафедри політології

та публічного управління

від _____ 2025 р.

Завідувач кафедри

(_____) В. Бусленко

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ	
ДОСЛІДЖЕННЯ ЕЛЕКТРОННОГО УРЯДУВАННЯ.....	6
1.1. Електронне урядування як чинник модернізації публічного управління	6
1.2. Ступінь наукової розробленості проблеми.....	13
РОЗДІЛ 2. НОРМАТИВНО-ПРАВОВЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ	
ЕЛЕКТРОННОГО УРЯДУВАННЯ В ПУБЛІЧНОМУ	
УПРАВЛІННІ.....	17
2.1. Нормативно-правова база функціонування е-урядування...	17
2.2. Правові аспекти впровадження електронного урядування в органах публічного управління в умовах воєнного стану	27
РОЗДІЛ 3. СТАН ТА ПЕРСПЕКТИВИ МОДЕРНІЗАЦІЇ	
ЕЛЕКТРОННОГО УРЯДУВАННЯ.....	33
3.1. Специфіка модернізації електронного урядування на міському рівні.....	33
3.2. Проблеми та перспективи модернізації електронного урядування в публічному управлінні	41
ВИСНОВКИ.....	48
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	51

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Одним із ключових векторів модернізації публічного управління є поступовий перехід до оновленої моделі організації роботи органів державної влади та місцевого самоврядування. Така модель повинна забезпечувати принципово новий рівень ефективності, оперативності та зручності надання публічних послуг населенню, комерційним структурам і міжнародним організаціям. У сучасних умовах досягнення таких стандартів стає можливим завдяки широкому впровадженню електронного урядування у публічне управління. Саме завдяки цифровим інструментам органи влади можуть оперативно реагувати на запити громадян, автоматизувати сервіси та мінімізувати бюрократичні перепони.

Інтернет та інші цифрові технології стали важливими елементами нового середовища взаємодії між державою, громадянами та бізнесом. Вони відкрили доступ до інформації у зручному, інноваційному форматі та створили передумови для двосторонньої комунікації між учасниками суспільних процесів. Одним з найбільших досягнень цифрової трансформації стало те, що за допомогою сучасних інформаційно-комунікаційних технологій урядова інформація та адміністративні послуги стали доступнішими, простішими у користуванні та ближчими до людей, незалежно від їхнього місцезнаходження.

Об'єкт дослідження – електронне урядування в системі державного управління.

Предмет дослідження – електронне урядування як інструмент модернізації публічного управління в Україні.

Мета і завдання дослідження. *Мета* магістерської роботи полягає у комплексному дослідженні електронного урядування як інструменту модернізації системи публічного управління в Україні, визначенні його

потенціалу для підвищення ефективності, прозорості та підзвітності державних інституцій, а також у розробці практичних рекомендацій щодо удосконалення впровадження електронного урядування в умовах воєнного стану.

Мета роботи визначає наступні *завдання*:

1. Визначити сутність поняття «електронне урядування», конкретизувати його місце і роль в системі публічного управління.
2. Проаналізувати теоретико-методологічні засади дослідження електронного урядування.
3. Дослідити нормативно-правові засади, що визначають впровадження електронного урядування в систему публічного управління.
4. Визначити стан та перспективи модернізації електронного урядування.

Методологія дослідження. Методологічну базу магістерського дослідження формують загальні наукові принципи, підходи та методи, спрямовані на всебічне осмислення та вирішення поставлених дослідницьких завдань. У роботі використано інституційний, структурно-функціональний і системний підходи, які забезпечують комплексне бачення предмета дослідження. Зокрема, структурно-функціональний підхід дозволив проаналізувати особливості впровадження електронного урядування в органах публічного управління в умовах впливу дестабілізуючих факторів. Системний підхід був застосований для дослідження потенціалу електронного урядування в управлінських структурах.

У процесі дослідження підходів до ресурсного забезпечення електронного урядування було застосовано низку загальнологічних методів, зокрема методи порівняння, індукції, дедукції, аналізу та синтезу. Крім того, у рамках магістерської роботи використано проблемно-хронологічний метод, який дав змогу простежити етапність та логічну послідовність

упровадження електронного урядування в діяльність органів публічного управління.

Особливу роль у дослідженні відіграв метод систематизації, що дозволив упорядкувати й узагальнити зібрану інформацію щодо ключових тенденцій і перспектив модернізації системи електронного урядування у різні часові періоди. Застосування цього комплексу методологічних підходів забезпечило всебічність та глибину аналітичного огляду проблематики.

Наукова новизна результатів дослідження визначається постановкою проблеми, розширенням уявлення про роль електронного урядування в модернізації системи публічного управління в Україні; уточненням понятійного апарату електронного урядування у контексті його застосування як інструменту модернізації публічного управління; систематизацією етапів розвитку електронного урядування в Україні.

Практичне значення дослідження. Результати магістерського дослідження мають прикладне значення та можуть бути використані в різних сферах діяльності органів публічної влади, та освітніх закладів. Основні аспекти практичної цінності дослідження полягають у наданні рекомендацій для органів виконавчої влади та місцевого самоврядування щодо підвищення ефективності впровадження електронних сервісів і забезпечення їх доступності для громадян. Узагальнені аналітичні матеріали можуть слугувати основою для підвищення цифрової компетентності державних службовців, а також застосовуватися в програмах професійного навчання та перепідготовки кадрів. Висновки та узагальнення дослідження можуть бути використані у навчальному процесі на ОПП Політологія та державне управління при викладанні дисципліни «Електронне урядування».

Структура дослідження. Магістерська робота складається зі вступу, трьох розділів (6 підрозділів), висновків, списку використаних джерел, який нараховує 61 позицію. Загальний обсяг дослідження становить 58 сторінок.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ ЕЛЕКТРОНОГО УРЯДУВАННЯ

1.1. Електронне урядування як чинник модернізації публічного управління

Єдиного загальноприйнятого підходу щодо сутності електронного урядування в середовищі наукових шкіл сучасності ще не має. Проте значна частина науковців вважає достатньо прийнятним визначення, яке запропоноване ЮНЕСКО. В документі електронне урядування позиціоновано як «використання державним сектором інформаційно-комунікаційних технологій з метою покращення надання інформації та послуг, заохочення участі громадян у процесі прийняття рішень і підвищення підзвітності, прозорості та ефективності уряду» [60].

Якщо узагальнити різні визначення даного поняття, то варто зазначити, що «під «електронним урядуванням» слід розуміти спосіб організації державної влади за допомогою систем локальних інформаційних мереж і сегментів глобальної інформаційної мережі, яка забезпечує функціонування певних служб у режимі реального часу та робить максимально простим і доступним щоденне спілкування громадянина з офіційними установами» [56, с. 45].

На думку М. В. Болдуєва, поняття електронного урядування має багато інтерпретацій та змістових відтінків. Зокрема, автор насамперед акцентує увагу на тому, що це – процес надання адміністративних послуг громадянам та юридичним особам у цифровому форматі з використанням мережі Інтернет. У ширшому контексті електронне урядування розглядається як сукупність інформаційно-комунікаційних технологій та організаційно-правових заходів, спрямованих на забезпечення ефективної електронної

взаємодії між державними органами, населенням, підприємствами, установами та іншими учасниками економічної діяльності [4, с. 119].

У дослідженні Є. Белякової зазначається, що електронне урядування виступає як важливий інструмент забезпечення сталого розвитку. За умови його правильного та результативного використання створюються прозорі та спрощені механізми взаємодії між органами державної влади, місцевого самоврядування, громадянами та представниками бізнесу. Така взаємодія відбувається на основі впровадження сучасних інформаційно-комунікаційних технологій. Крім того, електронне урядування впливає на різні аспекти суспільного життя, сприяючи задоволенню потреб населення та водночас підтримуючи екологічну рівновагу й сталість природного середовища [3, с. 153].

Варто відзначити, що електронне урядування умовно можна поділити на внутрішню й зовнішню інфраструктури. Внутрішня інфраструктура складається з електронного документообігу як системи обміну, а також зберігання та широкого поширення даних всередині відповідного органу місцевого самоврядування. До зовнішньої інфраструктури відносимо інформацію з офіційних веб-сайтів органів державної влади та ОМС та діяльності сітки Центрів надання адміністративних послуг (ЦНАП).

Якщо взяти до уваги природу електронного урядування, то воно є складним явищем, яке розвивається, а тому адміністративні суспільні відносини між суб'єктом та об'єктом публічної влади переважно мають біфуркаційний характер, так як є неможливим передбачити напрямок розвитку в майбутньому та осмислити масштаби розвитку системи коли говоримо про найближчу перспективу. Вищезазначене зумовлюється наявністю не достатньо повно визначених атракторів. Іншими словами, ми не повністю можемо побачити й передбачити розвиток, динаміку технічного прогресу і безпосередньо різноманітних технологій інформаційного виду. А саме вони є основним критерієм щодо розвитку різних систем електронного урядування. Електронне урядування можна

вважати ключовим інструментом щодо модернізації самих органів влади держави. В першу чергу йдеться про виконавчу владу, яка функціонує в двадцять першому сторіччі. Дане урядування ми розглядаємо з точки зору технології управління. Воно повинно сприяти покращенню роботи існуючих організацій і безпосередньо сприяти реорганізації мережи взаємодії між громадянами а також урядом та між суб'єктами публічно-владних та приватно-фінансових [11].

Якщо зробити погляд з точки зору адміністративного права то електронне урядування є наділеним потенціалом оновлення й модернізації державно-управлінської сфери і має істотно покращити відносини в суспільстві, котрі з'являються під час процесу діяльності суб'єктів в сфері публічного адміністрування та чітко спрямовані на відповідне забезпечення свобод, прав а також різноманітних законних інтересів громадян а також інших суб'єктів відносин адміністративного характеру [1, с. 53]. Якщо проаналізувати широке розуміння електронного урядування, то воно досить істотно сприяє демократизації особливо відкритості структур публічної влади фактично на всіх управлінських рівнях, забезпечуючи верховенства права та принцип законності в соціальній та економічних сферах а також в сфері політико-адміністративній.

Сьогодні на усіх управлінських рівнях та гілках влади впроваджуються нові технології, ефективні інструменти, різноманітні програми, котрі широкомасштабно знаходять застосування для різноманітних потреб та цілей громадян, які є користувачами послуг а також для політичних лідерів та державних службовців. Соціальні медіа, відкриті дані, мобільні сучасні програми, технічні та організаційні мережі Інтернет, аналітика даних, датчики є складовою частиною робочого середовища сучасного модернізованого уряду.

Сучасне електронне урядування серйозно розширило масштаби від фокусування з широким використанням ІКТ для публічного управління до самого нового уявлення про те, що технології та інформація значно впливають на управління та адміністрування. Ряд науковців, серед них

Г. Гарція вказують на те, що електронний уряд є явищем, яке повинно передбачати нові сучасні за своїм характером стилі лідерства, новітні процеси прийняття рішень, різноманітні способи по здійсненню організації по наданню послуг та нові концепції громадянства [57, с. 644].

Насправді, в усіх державах державне адміністрування ставить вимогу для нового мислення й лідерства. Це має забезпечити стійкі можливості для складної системи електронного урядування щоб повністю реалізувати свій значний управлінський потенціал. На думку українського дослідника Р. Завади, «декілька аспектів електронного урядування мають тривалий вплив на державне управління та адміністративне право загалом: по-перше, формування механізму реалізації публічних послуг, що орієнтовані на забезпечення прав та протидію їх порушенню» [13, с. 15].

Гуманістичний, людиноцентристський, підхід залишається основним принципом по наданню муніципальних та державних послуг якщо розглянути це в контексті європейських та загальносвітових стандартів сучасності. Вказане відіграє базове значення для підвищення потенціалу функціонування безпосередньо електронного урядування. Підтверджуємо таку думку тим, аргументом, що досить часто на нормативно-правовому рівні електронне урядування починають зводити суто до надання публічних послуг саме в простій та доступній формі використовуючи передові інноваційні технології. Наприклад, в Штаті Техас визначено електронний уряд через категорію урядова діяльність, котра має здійснюватися за посередництвом цифрових процесів шляхом застосування комп'ютерної мережі, зазвичай через мережу Інтернет, налагоджуючи контакт між представниками громадськості, урядом та окремими суб'єктами приватного сектору. Така діяльність взагалі ґрунтується на широкому залученні електронного обміну інформації щоб придбати чи надати продукти чи послуги, для розміщення чи отримання замовлення, надаванню або отриманню інформації чи здійснювати виконання фінансових операції, котрі є орієнтованими безпосередньо на конкретних громадян [59].

В даному контексті необхідно розуміти, що аспекти модернізації електронного урядування нинішнього глобалізаційного суспільства не лише мають передбачати наявність публічних послуг інформатизованого характеру, проте повинні вказувати на серйозні вимоги по їх наданню. На даний час не є достатнім мати свій веб сайт для органів публічної влади. Саме електронне урядування має ґрунтуватися на дотриманні демократичних принципів верховенства права та демократизації а це виходить досить далеко за саму наявність електронної сторінки, котра надає досить обмежену кількість інформації суб'єкту який є зацікавлений. Модернізована правова політика має передбачати, що фактично весь комплекс можливостей технологічного кшталту запроваджуватиметься щоб гарантувати права й свободи особи, по реалізації її законних інтересів в сфері публічного управління, який в кінцевому результаті повинен призвести до істотного підвищення рівня прозорості й значної ефективності всієї системи публічних та владних, управлінських відносин як безпосередньо між органами влади всередині управлінської системи, так і безпосередньо під час комунікації з окремими представниками суспільства [10, с. 19].

Електронне урядування дозволяє на практиці створити фактично нові засоби по наданню різноманітних послуг громадськості, наголошуючи на самообслуговуванні та розширенні прав і можливостей громадян. Воно значно більше ніж раніше сприяє формування прямих безпосередніх відносин між державою як постачальником послуг та громадянином. Відповідно відбувається трансформація органів влади через позбавлення можливості комунікації патерналістської з конкретним громадянином. Також в даному випадку в управлінській системі втрачається фактор суб'єктивності в відносинах, що в першу чергу дозволяє уникнути корупційної складової та демократизувати сферу публічного управління. Вагомо відмітити, що в такий спосіб можна говорити про розширення територіальної доступності надання органами влади різноманітних публічних послуг, які фактично постійно надавалися в межах державних

кордонів [19, с. 51]. Інформаційні технології дозволили розширити їх в широких межах міжнародного співтовариства. Електронне середовище сприяє тому, що уряди отримують доступ між собою, враховуючи формальності міждержавних відносин. Це саме можемо говорити стосується і доступу для громадян інших держав. Відповідно транснаціональні установи в державному секторі здійснюють відповідний вплив на держави-учасниці при зазначенні суттєвих обмежень, а в загальному розумінні впливають фактично на всіх.

Трансформаційні процеси в комунікативній сфері між органами публічної влади й громадянами через надання широкої можливості по забезпеченню різноманітною публічною інформацією про конкретну діяльність владних органів шляхом подання її як загальнодоступний суспільний ресурс. Електронне урядування повинно забезпечувати значно більшу легітимність органів публічного управління при цьому полегшуючи відносини з громадянами задіюючи при цьому сферу електронного урядування та електронної демократії [15, с. 5]. В першу чергу, вищевказане можемо застосувати задля убезпечення демократичного прийняття відповідних управлінських рішень, включаючи при цьому як електронне голосування, так і різноманітні електронні петиції й електронні канали для здійснення громадських консультацій по виконанню рішень та дій державних органів. Відмітимо, що громадськість теж повинна мати зворотній зв'язок з органами публічного управління через здійснення впливу на органи публічної влади не лише на етапі завершальному але і через створення адміністративних та правових норм. Представники громадськості повинні мати можливість щодо доступу до джерел інформації на етапах початкових. Це створює реальну можливість по недопущенню тих публічних рішень які в радикальний спосіб не схвалюються громадянами.

Коли здійснюється модернізація публічно-владної сфери то в цих умовах важливо забезпечити не лише практичну можливість надання доступу до сфери надання публічних послуг, але й загальну доступність до

повної інформації публічно-владного характеру для всіх органів влади та місцевого самоврядування. При цьому особа не має доводити власну причетність чи потребу до інформації, так як принцип відкритості органів публічного управління має передбачити повний доступ інформації фактично для всіх верств населення. Мають бути створені нові навички й робочі стосунки в складній та суперечливій системі управління, субординації а також підзвітності [16, с. 112].

Електронне урядування спроможне створити власні інститути, при цьому відбувається поєднання традиційних та нових організаційних моделей. Тут передбачений підхід до системи як до свого роду динамічного явища. В цьому явищі організація, політика та управління а також сучасні технології та дані мають взаємодіяти в узгодженому та збалансованому політичному, соціальному й економічному контексті. Наприклад, в багатьох сучасних урядах імперативи щодо електронного урядування мали наслідком реструктуризацію урядових міністерств щоб привести урядовий апарат у повну відповідність з зміненою діяльністю та конкретною роллю [53, с. 15]. Багато урядів прагнули призначати комісії чи робочі групи з метою надати конкретні консультації по реалізації потреб «інформаційної магістралі». За цих обставин регуляторним органам прийшлося мати справу з конвергенцією технологічною й необхідністю розвивати додаткову електронну інфраструктуру. Йдеться, насамперед про широкосмуговий доступ до Інтернету щоб досягнути підтримки національних стратегій електронного урядування. В цьому плані в державі є потреба створити спеціальні органи державної влади щоб забезпечити інформатизацію в сфері публічного управління та цілеспрямованого збалансованого формування державної політики так званого «доброго врядування». Така політика повинна формуватися у відповідності до міжнародних стандартів.

1.2. Ступінь наукової розробленості проблеми

Питання електронного урядування як важливого чинника модернізації публічного управління впродовж останніх десятиліть активно досліджується як вітчизняними, так і зарубіжними науковцями. Зокрема, значну увагу приділено визначенню сутності електронного урядування, його функціонального призначення, впливу на ефективність державного управління, підвищення прозорості влади, доступності адміністративних послуг та залучення громадськості до управлінських процесів.

Серед українських дослідників проблематика розвитку е-урядування розглядалася у працях таких науковців, як О. Мазур [17], В. Присяжнюк [21], С. Телешун, О. Різник, Н. Мельтюхова, А. Семенченко, Г. Жекало [12] та ін. Їхні дослідження охоплюють теоретичні аспекти цифрової трансформації, правові засади функціонування е-урядування, а також практичні виклики, що виникають у процесі впровадження відповідних інструментів на національному та місцевому рівнях.

Зарубіжні вчені, зокрема Г. Гарт, М. Хейл, Я. Шапіро, В. Халденвег [61] розглядають електронне урядування як складову концепції «розумного врядування» (smart governance), яка забезпечує якісну комунікацію між владою та громадянами, ефективне використання державних ресурсів та прийняття обґрунтованих управлінських рішень.

У статті Є. Коломійця [14] здійснено поглиблений аналіз специфіки розвитку електронного урядування в контексті запровадження воєнного стану згідно з Указом Президента України. Воєнні обставини суттєво вплинули на всі сфери суспільної діяльності, що викликало потребу в швидкій адаптації системи публічного управління до нових викликів.

Зазначено, що активне використання інформаційних технологій та цифрових інструментів у державному управлінні сприяло підвищенню прозорості, зменшенню надмірної бюрократії при наданні адміністративних

послуг, а також розширенню можливостей громадян щодо участі у процесах прийняття рішень суспільного значення. Розкрито, що електронне урядування виконує не лише технічну функцію, а й виступає інноваційним підходом до модернізації управлінської діяльності, що базується на комплексному використанні інформаційних систем та сервісів.

Визначено, що поняття «електронне урядування» має складну природу, що дозволяє інтерпретувати його на трьох основних рівнях: як концепт цифрової держави, як процес цифрової трансформації управління, а також як сукупність технічних рішень і платформ.

Зроблено висновок, що навіть в умовах повномасштабної війни Україна продовжила вдосконалення електронного урядування. Протягом 2022 року було розширено спектр електронних послуг, доступних громадянам через інтернет-ресурси, що забезпечило безперервність надання адміністративної підтримки. Також активна взаємодія між державою та бізнесом через платформу «Дія.Бізнес» дозволила зберегти функціонування підприємств і забезпечити зайнятість внутрішньо переміщених осіб.

В роботі О. Мазур [17] розглянуто законодавче регулювання в Україні у сфері впровадження електронного урядування, яке охоплює ключові етапи адміністративних процедур, що здійснюються в органах державної влади. Аналізуються нормативно-правові підходи до інтеграції інформаційно-комунікаційних технологій у функціонування публічного управління в умовах інформатизації, цифрової трансформації та етапів впровадження е-урядування. Окремо досліджено положення нормативно-правових актів щодо інформатизації, цифровізації та модернізації управлінських процесів. Визначено особливості нормативного забезпечення для кожного з етапів: постановка завдання, розробка управлінського рішення, його ухвалення, реалізація, моніторинг та оцінка ефективності.

Проблематиці електронного урядування присвятив своє дослідження український науковець Р. Завада [13]. Він розглядає роль електронного

урядування як одного з ключових чинників модернізації системи публічного управління. Він зазначає, що в умовах глобалізації розвиток інформаційно-комунікаційних технологій має сприяти становленню суспільства знань. Електронне урядування, як сучасний метод реалізації державної політики, заслуговує на особливу увагу, оскільки дозволяє зменшити рівень корупційних проявів, забезпечити більшу прозорість діяльності органів влади, підвищити зручність отримання послуг громадянами, сприяти зростанню ВВП, а також створити умови для активного залучення населення до формування та реалізації правової політики. Крім того, цифрові інструменти дозволяють знизити витрати державного управління та розширити функціональні можливості публічної влади. Ефективне функціонування системи електронного урядування сприяє збільшенню обсягів, якості та доступності інформації й послуг, що надаються населенню.

Обґрунтовано, що з адміністративно-правової точки зору, електронне урядування володіє потенціалом стати каталізатором реформування управлінської системи, удосконалення механізмів регулювання суспільних відносин, що виникають у процесі реалізації публічної влади. Це сприяє належному захисту прав і свобод громадян, а також законних інтересів інших учасників адміністративних правовідносин. У широкому значенні електронне урядування виступає чинником демократизації суспільного життя, забезпечуючи прозорість діяльності владних структур, дотримання принципу законності та реалізацію верховенства права у соціально-економічних і політико-адміністративних процесах.

У результаті дослідження підтверджено, що цифрова трансформація публічно-владних відносин включає кілька ключових аспектів: створення ефективного механізму надання адміністративних послуг, орієнтованого на захист прав особи; оновлення комунікацій між громадськістю та органами влади через відкритий доступ до інформації; формування нових стандартів

функціонування публічної служби, що передбачають підзвітність, прозорість і модернізацію управлінської структури.

Висновки до першого розділу. Таким чином, виникнення та розвиток електронного урядування як в управлінській практиці, так і в доктринальному та концептуальному трактуванні залишається досить важливою подією в державному управлінні якщо візьмемо до уваги останні десятиліття. Дана система має новітні характеристики та суттєво модернізувала сферу публічного управління як і сферу по наданню адміністративних послуг, зв'язків між громадськістю й безпосередньо органами державної влади, структурами місцевого самоврядування. Електронне урядування ми розглядаємо як нову парадигму, свого роду теоретичну модель, яка сконцентрована на оновленні зв'язків між практикою та теорією.

Ступінь наукового обґрунтування проблематики є достатнім. Попри наявність значної кількості публікацій і досліджень, проблематика інтеграції електронного урядування в систему публічного управління України потребує подальшого осмислення. Зокрема, недостатньо опрацьованими залишаються питання практичного впровадження цифрових інструментів на рівні органів місцевого самоврядування, координації між державними структурами у сфері е-урядування, а також ефективного використання наявних цифрових ресурсів у кризових умовах, зокрема в умовах війни.

Таким чином, актуальність подальших досліджень у цій сфері обумовлена потребою в оновленні управлінських підходів, забезпеченні відкритості влади та підвищенні якості надання публічних послуг у цифровому форматі.

РОЗДІЛ 2

НОРМАТИВНО-ПРАВОВЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕЛЕКТРОННОГО УРЯДУВАННЯ В ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ

2.1. Нормативно-правова база функціонування е-урядування

Розвиток електронного урядування в Україні здійснюється на підставі комплексу нормативно-правових актів, які визначають стратегічні орієнтири, принципи, механізми та інструменти цифрової трансформації у сфері публічного управління. Відповідна нормативна база формується як на рівні законів України, так і через підзаконні акти, урядові постанови, концепції та дорожні карти цифрового розвитку.

Серед ключових законодавчих актів, що закладають правові засади функціонування електронного урядування, варто відзначити Закон України «Про електронні документи та електронний документообіг» [27], який регламентує використання електронного підпису та інших засобів автентифікації у взаємодії громадян з органами влади. Не менш важливим є Закон України «Про адміністративні послуги» [22], що передбачає надання послуг у електронному форматі через Єдиний державний портал адміністративних послуг, забезпечуючи принципи відкритості, зручності та доступності.

Окрему роль у формуванні нормативного підґрунтя відіграє Закон України «Про доступ до публічної інформації» [26], який сприяє інтеграції інформаційних ресурсів для потреб публічного управління. Також слід згадати Закон України «Про публічні електронні реєстри», що регулює створення та ведення державних реєстрів у цифровому форматі.

Функціонування органів державної влади здійснюється в межах чітко окреслених повноважень, визначених у нормативних актах, що регулюють структуру й діяльність кожного органу чи його окремих підрозділів. В

останні роки в Україні активно впроваджуються заходи з реформування державного управління, що супроводжуються оптимізацією функціональних структур та модернізацією органів влади. Серед наслідків реформи – укрупнення підрозділів, зменшення кількості організаційних ланок та впровадження цифрових інструментів. У сучасних умовах цифровізації одним із ключових напрямів стає модернізація управлінських процесів через застосування інструментів е-урядування.

Серед основних документів, що регулюють електронне урядування в публічному управлінні виділяємо Національну програму інформатизації, затверджена відповідно до Закону України «Про Національну програму інформатизації» [42] у 1998 році. Вона охоплює концептуальні засади державної політики інформатизації, сукупність національних, галузевих та регіональних проектів, у тому числі ініціатив органів місцевого самоврядування. Одне з основних завдань програми – створення систем, які забезпечують інформаційно-аналітичну підтримку для органів державної влади та самоврядування.

У концепції програми акцентовано увагу на досягненні якісно нового рівня державного управління через інформатизацію. Серед ключових напрямів – впровадження єдиної політики щодо доступності інформаційних ресурсів, надання цифрових послуг та координації діяльності між органами публічного управління. Це вимагало активного використання інформаційно-комунікаційних технологій на всіх рівнях управлінської діяльності, зокрема під час реалізації основних адміністративних функцій [55, с. 201].

На етапі постановки завдань, особливо щодо стратегічних соціально-економічних рішень, наголос робився на створенні інструментів для збирання, обробки й зберігання інформації. Особливо важливою в цьому контексті є аналітична підтримка виконавчої влади як на центральному, так і на місцевому рівнях, що охоплює також загальнодержавну інфраструктуру.

Системи підтримки управлінських рішень дозволяли ефективно приймати рішення, базуючись на наявних інформаційних ресурсах. На стадіях реалізації та контролю рішень виникла потреба у впровадженні сучасних електронних документальних систем і новітніх інформаційних інфраструктур. Це забезпечувало не лише оперативний обмін даними між рівнями влади, а й підвищувало ефективність управлінських рішень.

Подальша реалізація програми передбачала створення інформаційно-аналітичних центрів, обчислювальних комплексів, телекомунікаційних мереж, які забезпечують взаємодію органів влади та самоврядування. Передбачалася інтеграція цих систем у єдину національну мережу із використанням високошвидкісних каналів зв'язку.

Стратегічним напрямом було створення національного інформаційного простору, що мав стати основою для впровадження передових цифрових технологій і формування інформаційного суспільства. Це дозволяло б у майбутньому ефективно реалізовувати державну політику в різних сферах соціально-економічного розвитку.

Загалом, програма слугувала базою для впровадження нових технологій управління, передбачала використання сучасної інфраструктури й технічних засобів, а також сприяла підвищенню прозорості та ефективності в діяльності державних органів.

Поділ функцій і повноважень на рівні обласної влади, особливо в контексті інформатизації, вимагав акценту на розвиток інформаційно-аналітичного забезпечення в системі «область – район – місто». Відповідно до цього напрямку, передбачалося створення інформаційно-аналітичних центрів, з'єднаних з органами місцевої влади телекомунікаційними мережами. Основна увага приділялася використанню соціальних та економічних показників для аналізу й прогнозування з метою вирішення нагальних питань. Обробку даних у таких центрах планувалося здійснювати за допомогою спеціалізованих програм і засобів, встановлених у

держадміністраціях і структурах місцевого самоврядування. Завданням цих центрів було також забезпечення широкого доступу громадян до державних інформаційних ресурсів, що мало стати підґрунтям для розбудови системи надання інформаційних послуг.

Необхідність у застосуванні допоміжних засобів на різних етапах адміністративного процесу була підкреслена ще у 2000 році в Указі Президента України «Про вдосконалення інформаційно-аналітичного забезпечення Президента України та органів державної влади» [24]. Він стосувався підвищення ефективності інформаційно-аналітичного забезпечення діяльності Президента та інших органів влади. Згідно з цим актом, була окреслена потреба створити систему, що дозволить отримувати актуальну інформацію щодо стану справ як усередині країни (економіка, соціальна сфера, екологія тощо), так і ззовні [24].

У межах цієї системи на етапі «підготовки до прийняття управлінського рішення» планувалося впровадити автоматизовану обробку, систематизацію та аналіз даних. Наступний етап – «доведення рішення до виконавців» – передбачав налагодження ефективної комунікації між адміністрацією Президента та органами виконавчої влади за допомогою сучасних телекомунікаційних технологій.

Фаза «визначення завдань» була спрямована на постійний доступ до відкритої інформації через інтеграцію різних інформаційних систем. У результаті мала бути створена єдина інформаційна платформа, що забезпечувала б координацію дій між держорганами, оптимізувала прийняття управлінських рішень і сприяла оперативному реагуванню на зовнішні та внутрішні виклики.

Урядові структури, в свою чергу, отримали завдання щодо розробки нормативної бази та запровадження відповідних технічних рішень. Після впровадження цих елементів система мала забезпечити повний цикл

інформаційного обслуговування: від збору та обробки даних – до прийняття рішень і контролю за їх виконанням.

У 2000 році був виданий Указ Президента України «Про заходи щодо розвитку національної складової глобальної інформаційної мережі Інтернет» [38]. Він стосувався дій щодо розвитку національної складової глобальної інформаційної мережі Інтернет та забезпечення широкого доступу до неї в межах країни. Цей документ акцентував увагу не лише на розширенні доступу до Інтернету, а й на впровадженні сучасних комп'ютерних технологій у сферу публічного управління. Серед основних завдань зазначалося забезпечення розміщення в Інтернеті достовірної інформації про Україну, яка формується державними структурами, а також оприлюднення даних про діяльність органів влади через офіційні вебсайти [38].

З огляду на це, в документі додатково виділявся важливий напрям – забезпечення прозорості адміністративних процедур у державних органах через доступ до публічної інформації. Таким чином, розвиток електронних інформаційних послуг через Інтернет став одним з нових напрямів – так звані «публічні послуги онлайн».

Крім того, для таких етапів, як повідомлення адресатів про прийняті рішення або організація їх виконання, передбачено використання електронного документообігу та цифрового підпису, що суттєво підвищує ефективність комунікації між громадянами та державними установами.

Враховуючи необхідність створення офіційних веб-сайтів державних органів у мережі «Інтернет», питання «оприлюднення публічної інформації» набуло особливої актуальності та стало невід'ємною частиною діяльності установ. Починаючи з 2002 року, було встановлено норму щодо розміщення та оновлення публічної інформації на відповідних вебресурсах відповідно до встановлених правил. Крім того, ініційовано проект Єдиного вебпорталу Кабінету Міністрів України, що передбачав інтеграцію усіх офіційних сайтів органів державного управління [45].

Ще у 2002 році головним завданням органів публічного управління визначено забезпечення відкритості їх діяльності. Зокрема, було прийнято заходи для забезпечення громадян зрозумілою інформацією про економічну та соціальну політику, а також права громадян на отримання достовірних даних (звітів, доповідей, статистичних відомостей) про діяльність влади через вебсторінки і запити. Все мало здійснюватися за допомогою мережі Інтернет [Про додаткові заходи]. Крім того, керівники органів планували проводити прес-конференції та оперативно відповідати на запити громадськості, обговорювати суспільні проблеми та вивчати громадську думку. Такі заходи сприяли новим вимогам відкритості, зокрема обговоренню та вивченню думок, а також підготовці до прийняття управлінських рішень [25]. Відповідні вимоги стосувалися звітів, доповідей та оперативного інформування.

У 2003 році в Україні було розпочато створення електронної інформаційної системи під назвою «Електронний уряд». Основним елементом цієї системи передбачалося створення Єдиного вебпорталу Кабінету Міністрів України, який мав об'єднати інформаційні ресурси органів публічної влади. Згідно з концепцією, система «Електронний уряд» повинна була забезпечити громадянам і підприємствам доступ до інформаційних послуг та налагодити ефективний електронний обмін даними між органами влади із використанням цифрового підпису [42]. Цей процес охоплював усі технічні етапи – від прийняття рішення до його виконання (доставки адресатові та реалізації). Поступово надання інформаційних послуг трансформувалося у сервісну модель, в основі якої лежав адміністративний процес надання публічних послуг. Затвердження порядку їх надання через систему «Електронний уряд» стало доказом появи нової фази – власне надання послуги.

Також у 2003 році було прийнято правові норми, які регламентували доступ до телекомунікаційних мереж загального користування для усіх

учасників ринку, у тому числі – органів державної влади [30]. Це заклало законодавчий фундамент для подальшого розвитку електронного урядування в Україні.

У 2004 році, враховуючи потреби громадян та бізнесу в інформаційних послугах, що надаються електронними засобами, було створено національний реєстр електронних інформаційних ресурсів. У ньому зберігається інформація щодо складу та доступу до електронних інформаційних ресурсів [Про затвердження Положення про Національний реєстр].

З моменту набуття чинності Законом України «Про електронні документи та електронний документообіг» [27] були закладені основні організаційно-правові принципи впровадження та використання електронних документів і систем електронного документообігу. Це дало підстави стверджувати, що нові підходи вплинули на всі ключові етапи адміністративних процесів у сфері публічного управління. Фактично, з'явилась можливість охопити всі стадії документообігу завдяки нормативному регулюванню процесів створення, надсилання, передачі, отримання, збереження, обробки, використання та знищення електронних документів.

У 2005 році, в рамках подальшого розвитку державної політики, спрямованої на забезпечення прозорості та відкритості роботи органів публічної влади, особлива увага приділялася впровадженню сучасних інформаційних технологій, зокрема їх застосуванню в управлінських процесах.

У контексті розвитку електронного документообігу все більшого значення набуває застосування електронного цифрового підпису (ЕЦП), включаючи можливість прийому та видачі документів через Інтернет. Наголошувалося на необхідності забезпечення широкого доступу населення до національних інформаційних ресурсів, зокрема через створення єдиної

системи доступу до державних послуг онлайн. Водночас особлива увага приділялася організації надання адміністративних послуг населенню та бізнесу через систему електронної взаємодії з органами влади, зокрема через платформу «Електронний уряд» [4, с. 123].

Серед пріоритетних завдань було створення єдиної системи інформаційного обміну між державними органами з використанням захищених каналів зв'язку, побудова інтегрованих аналітично-інформаційних систем публічного управління та впровадження електронних закупівель. Як зазначає О. Мазур, створення єдиного середовища обміну інформацією, в якому електронний документообіг доповнюється використанням ЕЦП та можливістю прийому/передачі документів через Інтернет, істотно вплинуло на всі етапи процесу надання публічних послуг – від визначення завдань до організації їх виконання [17, с. 49].

Важливою складовою цього процесу стало впровадження державних електронних закупівель, що віднесено до завершального етапу надання послуг – «організації виконання». У межах нової політики було розширено можливості надання послуг через портал «Електронний уряд» та створено інтегровану систему інформаційної взаємодії органів влади.

Починаючи з 2007 року, особлива увага приділялася залученню громадян до процесів управління на місцевому рівні, зокрема участі в ухваленні рішень та контролі за їх виконанням. Така участь розглядалася як форма електронної демократії – через опитування, консультації, громадську експертизу тощо. Крім того, було визначено важливість розвитку корпоративних систем і створення інтегрованих аналітико-інформаційних середовищ на основі сучасної ІТ-інфраструктури, що включає центри обробки даних, електронні системи закупівель та документообіг із використанням ЕЦП.

Однією з ключових тенденцій стало впровадження принципу «єдиного вікна», що дозволяє громадянам отримувати необхідні адміністративні

послуги без додаткових звернень до різних органів. У цьому контексті акцент робився на підвищенні ефективності, прозорості та зручності для користувачів, а також на активізації участі населення у процесах прийняття рішень на місцевому рівні [31].

Прийняття Стратегії розвитку інформаційного суспільства в Україні [50] стало важливим кроком на шляху до модернізації системи публічного управління із використанням інформаційно-комунікаційних технологій. На першому етапі реалізації стратегії було передбачено розроблення нормативної бази, правил і регламентів щодо використання інформаційних ресурсів, аналітичних систем, телекомунікаційних засобів, а також механізмів інформатизації діяльності органів влади.

Другий етап мав на меті досягнення таких цілей:

- забезпечення контролю за роботою органів публічного управління;
- підвищення рівня прозорості та відкритості їхньої діяльності;
- створення умов для вільного доступу громадян до інформаційних послуг;
- покращення якості надання адміністративних послуг та управлінських процесів.

Таким чином, стратегія спрямована на створення сучасної, ефективної та відкритої системи управління в державі, що відповідає вимогам цифрової епохи.

У 2011 році прийняття Закону України «Про доступ до публічної інформації» [26] стало важливим кроком у модернізації правових основ впровадження електронного урядування в систему публічного управління. Законом чітко визначено поняття публічної інформації, а також закріплено право кожного громадянина на вільний доступ до неї. Такий підхід дав змогу запровадити ефективні механізми реалізації прав громадян через інформаційні запити.

До ухвалення цього закону, навіть із чинним Законом України «Про інформацію» [39], громадяни не могли повною мірою реалізувати своє право на доступ до суспільно важливої інформації. Дотримання вимог щодо відкритості інформації з боку органів публічного управління забезпечило ефективний моніторинг та особисту відповідальність посадових осіб. Громадяни отримали можливість надсилати запити до органів влади та отримувати необхідну інформацію кількома способами: безпосередньо у приміщеннях державних органів, поштою або в електронному форматі через інтернет. Це дозволило говорити про появу нового напрямку в державній політиці – забезпечення доступу до публічної інформації.

Подальший розвиток цієї сфери супроводжувався впровадженням системи відкритих даних. Органи влади почали публікувати набори відкритої інформації на своїх офіційних ресурсах і на Єдиному державному вебпорталі відкритих даних. Стандартизовані формати, що включають метадані, дозволили значно спростити процес використання таких даних. Особливої уваги заслуговує і впровадження систематичних підходів до оновлення наборів даних та забезпечення їх актуальності. Таким чином, Україна зробила значний крок до прозорого й підзвітного управління.

Для України, котра зараз перебуває в досить складних умовах по відстоюванні свого суверенітету й територіальної цінності саме електронне урядування повинно стати чинником успішного реформування в публічно-владній сфері. Відповідно ресурси адміністративного права можуть дозволити оновленню загалом всієї сфери публічно-владних відносин. Вагомо, що все вищесказане передбачає продовжити позитивні тенденції політики яка вже реалізована по впровадженню електронного урядування в Україні. Тут в першу чергу будемо вести мову про позитивні моменти реалізації нормативно-правових актів які регулюють електронне урядування. Перш за все відмітимо «Концепцію розвитку електронного урядування в Україні» [29]. Вона є схваленою розпорядженням Кабінету Міністрів

України від 20 вересня 2017 р. № 649-р. Проте згадуваний в роботі синергетичний інструментарій чітко показує на нагальну потребу в систематичному оновленні, перегляді й розширенні сфери електронного урядування. А відповідно перспективи по модернізації й трансформувannya державної політики в даній сфері залишається невичерпними.

У 2018 році було схвалено Концепцію розвитку цифрової економіки та суспільства України на 2018–2020 роки [48]. У документі визначено основні напрями цифрової трансформації адміністративних процесів у сфері публічного управління. Зокрема, йдеться про впровадження цифрових робочих місць, активне залучення громадян до адміністративних процедур через соціальні мережі, моніторинг діяльності органів влади на основі відкритих даних, використання блокчейн-технологій для реєстрації подій, створення цифрових державних платформ тощо. Усі ці заходи спрямовані на подальший розвиток цифрових рішень, що значною мірою змінюють характер адміністративних процедур у сфері публічного управління.

2.2. Правові аспекти впровадження електронного урядування в органах публічного управління в умовах воєнного стану

Використання цифрових технологій та засобів автоматизації в системі публічного управління суттєво сприяло розширенню участі громадян у процесах прийняття рішень суспільного значення. Завдяки інформатизації вдалося оптимізувати процедури надання адміністративних послуг, скоротити обсяги надмірної бюрократії, а також підвищити ефективність комунікації між органами виконавчої влади різних рівнів.

Однак із початком широкомасштабної збройної агресії проти України у лютому 2022 року цифрові процеси в системі державного управління зазнали певної трансформації. Зокрема, в перші тижні після вторгнення було тимчасово обмежено доступ до багатьох державних реєстрів із міркувань безпеки. Такий крок узгоджувався з Указом Президента «Про введення

воєнного стану в Україні» [23]. Попри це, цифрова платформа «Дія» продовжила розвиватися й, станом на кінець 2022 року, не лише зберегла свою функціональність, але й розширила перелік послуг, доступних громадянам у дистанційному форматі. Це дозволило зберегти стабільність адміністративного сервісу навіть в умовах воєнного стану.

Використання цифрових технологій та засобів автоматизації в системі публічного управління суттєво сприяло розширенню участі громадян у процесах прийняття рішень суспільного значення. Завдяки інформатизації вдалося оптимізувати процедури надання адміністративних послуг, скоротити обсяги надмірної бюрократії, а також підвищити ефективність комунікації між органами виконавчої влади різних рівнів.

«Так, е-урядування (електронне урядування) є ключовим елементом ефективної урядової діяльності та сучасного демократичного суспільства, що забезпечує вільний та оперативний доступ населення до інформації та відкритого діалогу між державою та громадськістю за допомогою застосування інформаційних технологій» [19, с. 50-52].

У контексті міжвідомчої взаємодії (уряд–уряд), 12 березня 2022 року Кабінет Міністрів України ухвалив Постанову під назвою «Деякі питання забезпечення функціонування інформаційно-комунікаційних систем, електронних комунікаційних систем, публічних електронних реєстрів в умовах воєнного стану» [8]. Цей нормативний акт визначив особливості роботи органів державної влади та підпорядкованих їм підприємств, установ і організацій у період воєнного стану. Зокрема, міністерства, інші центральні та місцеві виконавчі органи, а також державні й комунальні структури, що мають у розпорядженні відповідні інформаційні та електронні системи, можуть здійснювати додаткові заходи для збереження їх стабільної роботи й інформаційної безпеки.

До таких заходів віднесено:

– можливість розміщення державних електронних реєстрів і ресурсів на хмарних сервісах або у центрах обробки даних, що знаходяться за межами території України, а також реєстрація доменних імен у зоні gov.ua для цього типу розміщення;

– створення додаткових резервних копій і систем зберігання інформації задля гарантування її доступності та цілісності у критичних умовах.

– резервне копіювання державних інформаційних ресурсів та публічних електронних реєстрів повинно здійснюватися у зашифрованому форматі, включаючи можливість зберігання таких копій за межами території України;

у разі необхідності допускається тимчасове призупинення або обмеження функціонування інформаційних, інформаційно-комунікаційних, а також електронних комунікаційних систем і публічних електронних реєстрів [8].

Проведений аналіз зазначеної Постанови дозволяє зробити висновок, що вже з початку повномасштабного вторгнення державні органи, зокрема центральні органи виконавчої влади, оперативно впровадили низку критично важливих рішень для збереження інфраструктури електронного урядування. Одним із перших кроків стало обмеження доступу до ряду державних електронних ресурсів і реєстрів. Наприклад, 24 лютого 2022 року було тимчасово припинено доступ до Єдиного державного реєстру судових рішень задля запобігання можливим кібератакам з боку країни-агресора. Станом на початок 2023 року доступ до цього реєстру було відновлено, і його безпека перебуває під постійним контролем у межах системного моніторингу кіберзагроз. Водночас, у разі фіксації ознак кібернетичної атаки, Державна судова адміністрація України залишає за собою право повторного обмеження доступу до відповідного ресурсу [52].

Слід зауважити, що попри постійні ризики в інформаційному просторі, зокрема пов'язані із загрозами з боку держави-агресора, поступово відбувається відновлення ефективної взаємодії між органами виконавчої влади в межах системи електронного урядування. У низці випадків така співпраця вже досягла довоєнного рівня активності.

Початок повномасштабної агресії проти України став стимулом для активізації діяльності державних структур, зокрема у напрямі забезпечення громадян підтримкою за допомогою цифрових інструментів та інформаційно-телекомунікаційних технологій. Одним із ключових прикладів цифровізації у сфері державного управління є розширення функціоналу мобільного застосунку «Дія». Протягом 2022 року за допомогою «Дії» було реалізовано новий етап цифровізації публічних послуг, які тепер доступні громадянам в онлайн-режимі. До переліку нових адміністративних функцій, які були впроваджені в межах цифрового сервісу, належать: Платформа підтримки UNITED24; Заявки щодо пошкодженого майна; Послуги для внутрішньо переміщених осіб (оформлення статусу, скасування, отримання фінансової допомоги, зміна місця проживання); оновлена програма «єПідтримка»; надання допомоги по безробіттю; сервіс «Дія.TV»; рдіомовлення через «Дія.Радіо»; сервіс «єВорог» для повідомлень про підозрілих осіб; механізм проведення опитувань; витяг з реєстру про місце проживання; можливість придбати військові облигації; програма «єОселя»; доступ до англійських версій документів та ін. Крім того, у застосунку з'явилися три нових цифрових документи: електронний документ особи (єДокумент), пенсійне посвідчення, а також посвідка на проживання [16, с. 115].

У контексті взаємодії між державою та бізнесом в умовах воєнного стану доцільно акцентувати увагу на важливості цифрових інструментів, зокрема функціоналу застосунку «Дія» та нових можливостях, створених для підтримки підприємницької діяльності.

Так, 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», який набрав чинності у березні 2022 року, суб'єкти господарювання з річним доходом до 10 мільярдів гривень отримали можливість перейти на спрощену систему оподаткування – третю групу єдиного податку. Це, зокрема, дозволяє таким платникам сплачувати податок за ставкою 2 % від загального обсягу доходу замість стандартної ставки податку на прибуток у розмірі 18 % [5].

Починаючи з червня 2022 року, подання податкової декларації в межах цієї спрощеної системи стало можливим безпосередньо через цифровий застосунок «Дія», що значно полегшило комунікацію бізнесу з податковими органами в умовах обмежень, спричинених війною.

Ще одним важливим цифровим сервісом, орієнтованим на підтримку підприємців в умовах надзвичайної ситуації, є «Дія.Бізнес». Серед нововведень цього сервісу особливу увагу заслуговують два ключові рішення. По-перше, за ініціативи центральних органів виконавчої влади було реалізовано спеціальну цифрову платформу, призначену для сприяння релокації бізнесу з небезпечних регіонів. У партнерстві з ДП «Прозорро.Продажі» та маркетплейсом E-Tender була створена ІТ-система, яка дозволяє підприємствам, що потребують переміщення, подавати відповідні заявки, а також компаніям – пропонувати наявні ресурси: приміщення, обладнання чи інші активи [5].

Водночас цифрова платформа «Дія.Бізнес» відіграла важливу роль у збереженні стабільності підприємницького середовища, забезпечивши інструменти підтримки бізнесу, включаючи релокацію підприємств, комунікацію між представниками малого і середнього бізнесу та доступ до інформаційної підтримки. Це, у свою чергу, дозволило не лише підтримати підприємницьку активність, а й створити нові робочі місця для внутрішньо

переміщених осіб.

Ключовим чинником збереження та розвитку цифрових рішень стала ефективна взаємодія між центральними органами виконавчої влади, що є прикладом взаємовідносин за напрямом «уряд – уряд». Саме завдяки скоординованим діям державних інституцій у перші тижні повномасштабної війни вдалося забезпечити функціонування критичних цифрових систем та захист національних інформаційних ресурсів. Станом на 2023 рік розвиток сфери е-урядування в Україні визнається міжнародною спільнотою одним із пріоритетних напрямів державного управління та цифрової трансформації [14].

Висновки до другого розділу. Отже, можна стверджувати, що навіть в умовах збройної агресії з боку сусідньої держави взаємодія за напрямом «держава – громадяни» зберігає стабільність і демонструє прагнення України до подальшої цифрової трансформації системи надання публічних послуг. Це свідчить про стратегічну налаштованість органів виконавчої влади на скорочення надмірної адміністративної складової та підвищення рівня сервісності в обслуговуванні громадян. Розвиток електронного урядування в Україні вказує на потребу подальшого вдосконалення механізмів публічного управління через цифрові інструменти – як у частині інформаційного обміну, так і у наданні якісних публічних послуг.

РОЗДІЛ 3

СТАН ТА ПЕРСПЕКТИВИ МОДЕРНІЗАЦІЇ ЕЛЕКТРОННОГО УРЯДУВАННЯ

3.1. Специфіка модернізації електронного урядування на міському рівні

Актуальність застосування електронного урядування безпосередньо в управлінську практику регулювання розвитку міст зумовлюється не лише пріоритетністю реалізації реформ децентралізації державного управління та безпосередньо влади та, зазначених у проєкті Стратегії сталого розвитку України до 2030 р., результатом впровадження якої повинно стати функціонування відкритої та гнучкої а також ефективної та прозорої структури публічної адміністрації в якій широко застосовуватимуться передові інформаційні та комунікативні технології (е-урядування). Вони здатні реалізовувати та виробляти цілісну політику держави, яка спрямовується на сталий суспільний розвиток та адекватну реакцію на зовнішні та внутрішні виклики [55, с. 45]. Для реалізації сучасних реформ передбачається впровадити нову «Програму електронного урядування». Така гостра необхідність в електронному урядуванні зумовлюється «модернізацією рівня впровадження інформаційних та комунікаційних технологій (ІКТ) а також технологій інтернет в державних органах влади й органах місцевого самоврядування (ОМС). Це може бути ефективна форма взаємовідносин влади та суспільства щоб підвищити доступність та якість адміністративних послуг. «У контексті євроінтеграційного вектора України особливого значення набувають запровадження європейських норм і стандартів реалізації державної інформаційної політики, використання вітчизняних і зарубіжних практик електронного урядування регіональних метрополій» [55, с. 44]. Посилення тісної взаємодії засобів електронного уряду між бізнесом та мешканцями ОМС, має сприяти формуванню сильної

відповідальності влади перед населенням та в перспективі має призвести до зростання рівня легітимності місцевої влади. На рівні міста дана співпраця органів влади й мешканців залишається досить успішною, так як майже у всіх обласних центрах західного регіону мають високий рівень доступу до Інтернету. Це виражається активізацією громадян й представників влади в соціальних мережах та характеризується сильною громадянською позицією, наприклад особливо помітно це було під час та після подій, які відбулися на Майдані в 2013-2014 рр.

Практичні аспекти діяльності органів місцевого самоврядування в електронному форматі доводить що електронне врядування має значні можливості в плані сприянні прозорості та відкритості органів влади різних рівнів, економічності та ефективності й такого адміністрування, яке зробить неможливим здійснення корупційних дій на місцях в силу того що відбувається знеособленість звернення громадян та ін. Застосування моделей електронного урядування в різних містах метрополіях є актуальним і відповідає вимогою суспільства по підвищенню доступу різних громадян до надання адміністративних послуг.

Електронне урядування є важливим і необхідним інструмент модернізації публічного управління міським розвитком і сприятиме покращення надання адміністративних послуг для мешканців, покращення їх якості, а тому є важливою ознакою по формуванню інституцій громадянського суспільства. Окрім даного аспекту, впровадження даного інструменту як електронне урядування в Україні залишається потужним чинником євроінтеграційного характеру. Він надає сильний імпульс щоб гармонізувати взаємодію органів влади з конкретними громадянами, організаціями неурядового сектору, бізнесом й іншими структурами влади у відповідності до вимог та стандартів Європейського Союзу (Рекомендації надає Рада Європи по питаннях електронного урядування) [8].

Поліпшення характеристик рівня управління різними містами-метрополіями несе в собі тісніший зв'язок прилеглих населених пунктів міста-центру. Це стає можливим в зв'язку з інтегрованістю баз даних а також систем управління в структурі органів місцевого самоврядування, та впровадженням в практику обміну інформацією між радою міста та іншими установами держави. Це, в свою чергу, має сприяти посиленню конкретних дій в реалізації організаційно-управлінської функції, котра є базовою й визначальною в системі управління метрополіями [18, с. 11].

Впровадження електронного урядування в великих обласних центрах залишається серйозним кроком в розвитку інформаційної безпеки і є свідченням по модернізації державного управління взагалі. Вже починаючи з 2000-х рр. в нашій державі приділяється істотна увага по впровадженню технологій інформаційного плану з метою підвищення рівня по інформованості громадян щодо діяльності органів державної влади і щоб налагодити додаткові засоби зворотного зв'язку зі суспільством, створення безпосередньо механізмів по забезпеченню контролю зі сторони громадськості за роботою владних структур [19, с.51].

Варто відзначити, що електронне урядування є не одним з основних видів державного урядування як свого роду діяльність органів місцевого самоврядування у віртуальному просторі. Воно також свідчить про включення органів управління до політичних та управлінських глобальних процесів, що стали можливими через впровадження мережі Інтернет та формування досить потужних баз даних в форматі електронному. Йдеться про реєстри платників податків, значну кількість даних БТІ тощо й надання повноцінного доступу до інформації публічного характеру, відкриттю значної кількості даних для всіх жителів щодо діяльності органів державної влади й місцевого самоврядування. Згідно одного з визначень «ЕУ характеризує його як процес управління державою за допомогою сучасних ІКТ, що інтенсифікують процес взаємодії влади і громадян у мережі

Інтернет» [53, с. 15]. Тут ключовим власне є характер взаємодії, інтерактивна взаємодія між учасниками процесу, які є зацікавленими в цьому. Вона розглядається як свого роду співпраця представників державних інститутів та громадян і здійснюється в більш збалансованому режимі. Взаємодія відбувається по аналогії з тим, як це проходить під час автоматизації управління в бізнесовому середовищі [11, с. 8]. Економічний аспект електронного урядування ґрунтується якраз на самій можливості досягати максимальної ефективності управління державою.

На самому початковому етапі коли стало розвиватися електронне урядування в обласних центрах нашої держави стало актуальним забезпечувати односторонню діяльність, яку не можна було віднести до конкретного стану взаємодії. Воно ґрунтувалося на тому що відбувалося інформування про графік прийому громадян, перелік різноманітних адміністративних послуг, вівся перелік конкретних документів, які необхідні щоб отримати послуги. Органи місцевого самоврядування України все ще знаходяться на не високому рівні впровадження елементів ЕУ а також електронного обігу документів (яка є внутрішньою складовою електронного урядвання).

Як правило, експерти погоджуються з думкою що варто виділяти такі основні етапи впровадження різних ефективних інструментів електронного урядування безпосередньо в практику діяльності органів місцевого самоврядування: модернізація у відповідності до нових вимог офіційних веб-сайтів, впровадження в діяльність ЦНАПів, введення електронного документообігу в установах державних та органах місцевого самоврядування. В той же час статистика говорить, що не всі українці отримують доступ до Інтернету. «Кількість користувачів Інтернету швидко зростає в малих містах з населенням до 50 тис. мешканців і серед осіб середнього віку, тому електронне урядування має гарні перспективи для

ширшого залучення місцевих громад до процесу прийняття рішень на локальному рівні» [11].

Необхідним та досить важливим кроком в напрямі децентралізації адміністративних послуг виявилось ухвалення розпорядження Кабінету Міністрів України №523 від 16.05.2014 р. під назвою «Деякі питання надання адміністративних послуг органів виконавчої влади через центри надання адміністративних послуг». Відповідно до розпорядження регламентувало «надання низки найпопулярніших серед населення адміністративних послуг (зокрема, реєстрація юридичної особи або фізичної особи, яка має намір стати підприємцем, реєстрація права власності на нерухоме майно, реєстрація місця проживання особи, оформлення та видача паспорта громадянина України, оформлення та видача або обмін паспорта громадянина України для виїзду за кордон) від органів виконавчої влади мало бути поетапно передано до центрів надання адміністративних послуг до січня поточного року» [10, с. 24].

Варто зупинитися на аналізі саме зовнішніх аспектів інформаційної інфраструктури ЕУ. Вона здійснює взаємодію з юридичними та фізичними особами й мешканцями міст обласного значення. Водночас вони є регіональними метрополіями безпосередньо для регіону. Електронне урядування є інструментом безпосередньої модернізації публічного управління розвитком міста. Тому метрополійні функції поширюються досить ширше за встановлені адміністративні межі головного міста. Власне кажучи, безпосередньо організаційна та управлінська метрополійна функція власною діяльністю може охопити найвіддаленіші від центру області місця. Йдеться про так званий «третій пояс». Він є зовнішнім поясом в межах безпосередньої зони впливу метрополії регіонального характеру. Він формується в залежності від величини міста та його функцій адміністративного характеру, містобудівництва та облаштування територій, транспортнологістичної інфраструктури, наявності важливих

загальнодержавних магістралей, міжнародного авіасполучення [21, с. 52]. Варто зазначити, що адміністративні й політичні функції метрополій регіону ряд вчених виділяють по-різному. В основному акцент йде на домінуючих проявах даних базових функцій та береться до уваги вага метрополії безпосередньо в системі прийняття управлінських, політичних, рішень. Зокрема, український вчений О. Денисенко визначає її як «організаційно-управлінську, широко трактуючи її за своїм змістом як таку, що «пов'язана з організацією, координацією та управлінням важливими для суспільства видами діяльності в соціальній, економічній та політичній сферах» [6, с. 8].

А. Новосельцева пропонує виділити організаційно-інституційну а також командно-адміністративну функцію а також метрополійну. Командно-адміністративна включає в себе концентрацію а також діяльність базових індивідів, організацій, інститутів, що здійснюють управління загальнонаціональними глобальними за своїм характером процесами та генерують нові тенденції в розвитку всього людства, визначаючи форми й характер відновлення ділової активності на глобальному рівні. Глобальні метрополії залишаються на сьогодні центрами щодо прийняття важливих рішень, місцем зосередження головних корпорацій та штаб-квартир, неурядових та урядових структур міжнародного й національного рівнів, закладів мистецтва, науки та культури наднаціонального значення.

Саме метрополії сприяють формуванню умов та механізмів платформ щоб відбувалася взаємодія неурядових, адміністративних та некомерційних структур, населення та бізнесу, різноманітних груп соціальних. Локалізація в містах метрополій таких законодавчих структур які мають наднаціональні повноваження сприяє тому що з'являються нові інноваційні форми та правила, які обумовлюються динамікою взаємодії, та їх інституційному оформленню й закріпленню в практиці за досить швидкий термін часу [13, с. 15].

Організаційно-управлінська метрополійна функція визначається перш за все організаційною й управлінською складовими, а вони є тісно пов'язаними між собою і дозволяють виконувати політично-адміністративні завдання метрополій регіональних. Організаційна складова передбачає діяльність установ, що реалізують управління надрегіональними й регіональними процесами, конкретизують стійкий характер відтворення політичної й ділової активності і т.п. До неї віднесемо: консульства й посольства іноземних держав, штаб-квартири ТНК, міжнародних організацій, в тому числі й транснаціональних банків, товарні та фінансові біржі світового й макрорегіонального значення тощо. Управлінська складова характеризується тими установами, діяльність яких сфокусована в тісній координації й управлінні та адмініструванні всією сукупністю різних видів суспільної діяльності. Зокрема йдеться про адміністративну та політичну, та характеризується концентрацією регіональних та державних органів влади, ОМС, а також неурядових структур [55, с. 202].

Розвинена інформаційна та комунікативна інфраструктура свідчить про модернізацію електронного урядування в регіональних метрополіях і залишається істотним фундаментом щоб включити їх в регіональні й глобальні потоки інформації. Якщо дана інфраструктура недорозвинена, то відсутність її всіх елементів продукує ситуацію коли неможливим є повноцінний обмін електронною інформацією. В результаті це призводить до істотного зниження процесу інтегрування метрополії до систем міжрегіональних взаємодій.

За результатами проведених соціологічних опитувань громадян, які використовують адміністративні послуги здійснений моніторинг впровадження електронного урядування в містах України. Вони показали, певні недоліки в організації моніторингу виключаючи соціологічні опитування й експертну оцінку. Встановлено, що існує пряма залежність між тим який рівень впровадження ЕУ в метрополіях та станом реалізації

функцій метрополійних, особливо йдеться про організаційно-управлінську, яка є прямою. Порівняння рівня впровадження інструментів електронного урядування (ЕУ) у діяльність органів місцевого самоврядування (ОМС) із ступенем реалізації однієї з ключових метрополійних функцій виявляє істотні розбіжності. Зокрема, спостерігається дисбаланс між доволі високим рівнем використання ЕУ та недостатнім виконанням організаційно-управлінської функції метрополії у місті Тернопіль. Водночас в Ужгороді має місце протилежна ситуація — низький рівень застосування інструментів ЕУ поєднується з високим рівнем реалізації управлінської функції. Така асиметрія свідчить про потребу у впровадженні диференційованих підходів і механізмів, спрямованих на стимулювання розвитку електронного урядування [12].

Окрім того, при дослідженнях часто не враховують стан впровадження електронного урядування при оцінці функцій метрополійних. Тому доцільним вважаємо є доповнення методичних підходів такими показниками, котрі уможливають висвітлення зовнішньої комунікаційної та інформаційної інфраструктури електронного урядування. Тут ми говоримо про інформативність офіційних вебсайтів та діяльність ЦНАПів. При цьому лідером впровадження електронного урядування в західному регіоні залишається м. Львів.

Майбутні перспективи розвитку електронного урядування у Львові істотно покращилися після запуску в червні 2015 року онлайн-платформи «Особистий кабінет мешканця». Цей сервіс забезпечує мешканцям міста дистанційний доступ до адміністративних послуг і цифрових сервісів за умови електронної ідентифікації користувача. Верифікація особи здійснюється через сучасну технологію BankID, що реалізована у співпраці з провідними банківськими установами України. У подальшому передбачено розширення способів ідентифікації через MobileID та електронно-цифровий підпис. На початковому етапі на порталі передбачено доступ до таких

послуг, як електронні звернення, запис на прийом до представників міської ради, сплата комунальних платежів, перевірка стану обробки звернень, перегляд черги на житло, внесення показників лічильників та реєстрація дітей у заклади освіти [56, с. 45].

Скоординоване функціонування різних державних та місцевих структур забезпечує більш ефективну взаємодію між органами місцевого самоврядування та державними інституціями. Це дає змогу громадянам отримувати адміністративні послуги за принципом «єдиного вікна». Важливим етапом у цьому процесі є впровадження електронного документообігу та автоматизованого обміну інформацією між місцевими дозвільними структурами й державними адміністраторами. Такий підхід дозволяє раціонально використовувати як фінансові, так і людські ресурси, що в перспективі відкриває можливість передати частину функцій адміністративного управління від метрополії до інших населених пунктів, зосереджуючи ресурси на ключових напрямках у центрі.

Крім того, одним із напрямів оновлення системи міського управління Львова є участь у міжнародній ініціативі *CityNext*, до якої місто приєдналося ще у 2014 році. Львів став першим в Україні, хто почав використовувати рішення на базі хмарної платформи *Microsoft Azure*. У межах цього партнерства було розроблено й реалізовано низку електронних сервісів, орієнтованих як на мешканців і гостей міста, так і на працівників міської ради. Зокрема, платформа «Панель міста» забезпечує інтеграцію усіх ключових сфер функціонування міського середовища, що, в свою чергу, позитивно впливає на якість життя львів'ян.

3.2. Проблеми та перспективи модернізації електронного урядування в публічному управлінні

Ще однією важливою складовою модернізації е-врядування є впровадження в діяльність цифрового сервісу, орієнтованого на підтримку

підприємницької діяльності в умовах правового режиму воєнного стану – платформи «Дія.Бізнес». Вона набула особливої актуальності як інструмент державної допомоги бізнесу в період кризи. Серед ключових новацій, реалізованих у межах цього сервісу, варто виокремити два основні напрями.

По-перше, за ініціативи центральних органів виконавчої влади було запущено платформу цифрової взаємодії, метою якої є сприяння релокації підприємств із регіонів, що зазнали негативного впливу воєнних дій. У партнерстві між державним підприємством «Прозорро.Продажі» та маркетплейсом E-Tender була створена інформаційна система, яка надає можливість бізнес-структурам, що потребують переміщення, подавати заявки на релокацію. Одночасно, компанії, які мають ресурси – приміщення, обладнання або інші активи, – можуть через цю платформу пропонувати допомогу іншим [5].

Окрім збору та обробки відповідних запитів, цифровий інструмент дозволяє здійснювати онлайн-моніторинг фактичного процесу переміщення підприємств. Цей механізм координується Міністерством економіки України у співпраці з Міністерством інфраструктури, АТ «Укрзалізниця», АТ «Укрпошта» та іншими дотичними інституціями.

По-друге, у межах урядової підтримки було прийнято Постанову Кабінету Міністрів України «Про затвердження Порядку надання роботодавцю компенсації витрат на оплату праці за працевлаштування внутрішньо переміщених осіб внаслідок проведення бойових дій під час воєнного стану в Україні» [36]. Цей нормативно-правовий акт відкриває можливість для бізнесу отримувати відшкодування витрат на оплату праці таких працівників, що є важливим інструментом підтримки економіки в умовах кризи.

Варто зазначити, що згідно з аналітичними висновками, оприлюдненими Відділом економічних і соціальних питань ООН у межах звіту з розвитку електронного урядування за 2022 рік, Україна, попри

повномасштабні бойові дії, зуміла зберегти стабільне надання державних послуг населенню.

Одним із найважливіших рішень уряду стала оперативна передислокація цифрової інфраструктури до публічних хмарних середовищ. Державні реєстри та бази даних було перенесено до надійних дата-центрів, розташованих за межами України – в європейських країнах. Це дало змогу уникнути значних ризиків, пов'язаних із можливою втратою чи пошкодженням ІТ-ресурсів, а також захистити їх від зовнішніх кіберзагроз, включаючи атаки з боку держави-агресора [13, с. 18].

У результаті такого кроку державні органи зберегли безперервний доступ до ключових інформаційних систем, зокрема – до земельного кадастру та інших критичних баз даних. Завдяки застосуванню інноваційних технологій, включаючи сучасне серверне обладнання та інфраструктуру для зберігання великих обсягів інформації, вдалося забезпечити стабільну роботу цифрових сервісів навіть за умов загрози фізичної деструкції. Перехід від локального зберігання до хмарних рішень став одним із визначальних кроків для збереження інформаційної безпеки та подальшого розвитку цифрового уряду в Україні [16, с. 112].

У перспективі доцільним видається консолідація зусиль державних органів, відповідальних за впровадження зазначених заходів, з метою спільного визначення – за участі громадськості – уніфікованого переліку найзатребуваніших адміністративних послуг серед населення. Подальша оптимізація процедур їх надання та пріоритетна цифровізація таких сервісів сприятимуть підвищенню ефективності та доступності адміністративних послуг [51].

Крім того, у межах забезпечення якісного управління цифровими трансформаціями важливо впровадити систематичний моніторинг та оцінювання виконання положень, визначених у Концепції розвитку електронного урядування в Україні. Проведення такого аналізу дозволить

своєчасно фіксувати досягнення та виявляти динаміку реалізації ключових компонентів е-урядування, а також ідентифікувати проблемні аспекти впровадження цифрових інструментів. Це, у свою чергу, стане підґрунтям для коригування державної політики відповідно до реальних потреб та викликів у сфері цифрового розвитку

Отже, постає потреба у відновленні цієї ключової функції управлінського процесу шляхом чіткого визначення термінів проведення чергового моніторингу, його охоплення (на загальнодержавному рівні або на основі узагальнення регіональних результатів), залучених відповідальних органів та необхідного фінансового забезпечення.

Питання покращення координації між державними структурами, залученими до реалізації завдань у сфері розвитку електронного урядування, залишається надзвичайно актуальним. Формально ці координаційні функції покладені на міжвідомчий консультативно-дорадчий орган при Кабінеті Міністрів України – Міжгалузеву раду з питань розвитку інформаційного суспільства (з 2009 року), яка згодом отримала нову назву – Міжгалузєва рада з питань розвитку електронного урядування.

Втім, протягом всього періоду її функціонування ефективність і прозорість діяльності цього органу неодноразово викликали сумніви серед науковців і експертного середовища. Такі оцінки були зафіксовані також у ряді нормативних документів, присвячених розвитку інформаційного суспільства та е-урядування в Україні.

На сьогоднішній день адміністративні послуги, надавачами яких виступають органи місцевого самоврядування, переважно не представлені на Єдиному державному порталі адміністративних послуг. Основною причиною цього є відсутність інтеграції інформаційних систем органів місцевого самоврядування з національними цифровими платформами. У зв'язку з цим місцеві органи влади здійснюють надання адміністративних послуг в електронній формі шляхом використання альтернативних каналів,

зокрема через офіційні веб-сайти, портал державних послуг *Igov*, а також інші спеціалізовані платформи.

Згідно з результатами громадського моніторингу стану впровадження інструментів електронного урядування на рівні місцевого самоврядування, найбільш поширеним каналом надання онлайн-послуг залишається портал *Igov* – власні кабінети на ньому мають близько третини міських рад. У ряді міст застосовуються й інші цифрові рішення: в одному випадку – платформа «Розумне місто», у чотирьох – створені спеціалізовані портали для надання адміністративних послуг, а ще у шести міських громадах реалізовано можливість замовлення послуг через особисті кабінети на офіційних веб-сайтах органів місцевого самоврядування.

Однак така фрагментованість цифрових каналів комунікації суперечить принципу «єдиного вікна», який є базовим у побудові ефективної системи електронного урядування. Крім того, існуюча ситуація не відповідає вимогам чинного законодавства, зокрема положенням Закону України «Про адміністративні послуги» [22], відповідно до яких адміністративні послуги мають надаватися через Єдиний державний портал адміністративних послуг, у тому числі в електронному вигляді.

Відповідно вагомим на національному рівні є не лише створення спеціальних відповідальних інституційних органів, проте й забезпечення державної політики з нормативного боку. За кордоном активно використовується електронне урядування через розширення доступу до державних послуг. Зокрема, через мобільні платформи та онлайн-портали населення може отримати доступ до соціальних виплат (*subsidies*), медичних послуг (*e-health*), документів (*e-ID*, реєстрації), освіти (дистанційні курси). В результаті може зменшитися корупція та підвищитися прозорість. Е-урядування мінімізує контакти «людина-людина», що зменшує корупційні ризики. Відбуватиметься більша прозорість процедур, тендерів, реєстрів шляхом використання відкритих даних (*Open Data*). Наприклад, Грузія після

реформи публічних послуг (*Public Service Halls*) різко знизила рівень корупції в адмінсекторі [10]. Електронне урядування в цих державах допоможе зекономити ресурси та підвищити ефективність електронних сервісів. Вони є дешевші, ніж фізична присутність адміністрацій у кожному регіоні. В перспективі створення «єдиного вікна» (*one-stop-shop*) для громадян і бізнесу. Навіть у бідних країнах громадяни можуть: брати участь в опитуваннях, електронних петиціях, отримувати відповіді онлайн, стежити за виконанням державних програм. У Кенії використовується система *Ushahidi* – краудсорсингова платформа, яка дозволяє громадянам повідомляти про порушення або проблеми в режимі реального часу. Електронна система оподаткування дозволяє: зменшити ухилення від сплати податків, збільшити дохідну частину бюджету. В багатьох випадках створюються перешкоди для проведення реформ в галузі електронного урядування, що зумовлене не стільки фінансовими та інфраструктурними труднощами, скільки довготерміновими політичними блокадами. Співробітництво в галузевому розвитку може застосовувати електронне урядування як свого роду засіб для підтримки країн-партнерів в розробці й здійсненні адміністративних та політичних реформ та у вдосконаленні орієнтованих на ринок структур.

Висновки до другого розділу. Таким чином, електронне урядування покликане передбачити той факт, що фактично кожна особа через використання інформаційно-комунікаційних засобів може звернутися безпосередньо до органів державної влади або органів місцевого самоврядування щоб отримати необхідну інформацію, а головне щоб отримати безпосередньо адміністративні послуги, при цьому витрачаючи якнайменше часу й інших ресурсів, що загалом позитивно сприяє економії коштів бюджету на реалізацію адміністрування.

Відсутність єдиних підходів до процесу електронізації послуг у різних стратегічних і нормативних документах створює перепони для

впровадження цілісної державної політики у сфері розвитку електронного урядування, зокрема у напрямі вдосконалення е-послуг.

Науковці очікують, що ті переваги, котрі зможе принести електронне урядування це перспективи покращення державних послуг, підвищення ефективності діяльності відповідних установ, прозорість та політична участь. Проте швидких результатів можна чекати лише коли наявна міцна інституційна база й хороші технічні й інфраструктурні можливості.

ВИСНОВКИ

Модернізація системи публічного управління вимагає адаптації до викликів цифрової епохи, і саме електронне урядування виступає ключовим інструментом у цьому процесі. Його впровадження призводить до суттєвих змін у характері взаємодії між державою та громадянами, сприяє оптимізації адміністративних процедур та забезпечує новий рівень відкритості й прозорості.

На етапах становлення цифрового врядування першочергова увага приділялася розробці нормативної бази, впровадженню технічних рішень та побудові сучасної інформаційно-комунікаційної інфраструктури. Центральною ланкою реформування стали ключові фази управлінського процесу: від визначення управлінських завдань і збору статистичних даних до ухвалення рішень та їх реалізації через цифрові інструменти, зокрема за допомогою електронного документообігу.

У контексті модернізації, електронне урядування виступає засобом підвищення ефективності управлінських рішень, розширення доступу громадян до державної інформації та послуг, а також зменшення бюрократичного навантаження. Важливими чинниками стають забезпечення прозорості, доступність отримання адміністративних послуг і мінімізація людського фактору в процедурних питаннях. Окрім явних переваг нових технологій, електронне урядування варто сприймати як важливий інструмент по сприянню належному управлінню й зміцненню орієнтованих на реформи суб'єктів політики й громадянського суспільства.

Міжнародний досвід засвідчує, що технології електронного урядування сприяють підвищенню ефективності а також якості надання адміністративних послуг, мінімізації адміністративного тиску для бізнесу та громадян, зниженню корупції, посиленню конкурентоспроможності та

консолідації демократії.

Інтеграція електронного управління в систему розвитку міст має ряд суттєвих переваг. Зокрема, вона дозволяє налагодити гнучку інформаційну взаємодію під час вирішення складних управлінських завдань, підвищує рівень зв'язності між органами влади та населенням, а також сприяє зміцненню інтеграційних процесів. Це створює умови для більш активної участі громадян у процесі прийняття рішень, забезпечує оперативну реакцію на виклики розвитку та покращує доступ до розподілених інформаційних ресурсів на різних рівнях.

Крім того, електронне управління сприяє ефективному обміну даними за допомогою електронної пошти та каналів передачі інформації, особливо за умов поєднання інформаційних систем і баз даних в єдину аналітично-інформаційну інфраструктуру. Для подальшого впровадження та удосконалення електронного урядування в метрополіях західного регіону України необхідна чітка координація технологічних та організаційних рішень. Це потребує узгоджених дій між центральними органами виконавчої влади й органами місцевого самоврядування в рамках єдиної державної стратегії, що передбачає стандартизацію, уніфікацію та систематизацію управлінських процесів. Цифрові технології мають не лише сприяти підвищенню якості публічного адміністрування, але й формуванню нової моделі взаємодії держави з суспільством, у центрі якої – орієнтація на потреби громадян, інноваційність та ефективне управління.

Використання інструментів електронного урядування в роботі органів виконавчої влади в умовах правового режиму воєнного стану, запровадженого у лютому 2022 року, підтверджує здатність української держави ефективно реагувати на зовнішні загрози не лише у військовій, а й в інформаційно-адміністративній площині. Попри активну фазу бойових дій, вищі органи державної влади здійснили низку комплексних заходів, спрямованих на збереження та розвиток цифрових інструментів державного

управління, що забезпечують функціонування сучасної моделі сервісної держави.

Особливу увагу в перспективі має бути зосереджено на підтримці трьох ключових векторів цифрової взаємодії: «уряд – громадяни», «уряд – бізнес» і «уряд – уряд». Зокрема, у сфері надання адміністративних послуг громадянам має бути суттєве зростання кількості сервісів, доступних виключно через онлайн-ресурси, що значно підвищить доступність державних послуг навіть в умовах війни.

В плані модернізації публічного управління необхідно створити рівні можливості для громадян у доступі до адміністративних послуг шляхом впровадження інформаційно-комунікаційних технологій. З метою зміцнення управлінської ролі міста-метрополії доцільно удосконалювати механізми надання таких послуг, зокрема через розширення мережі центрів надання адміністративних послуг (ЦНАП) у сільській місцевості та районних центрах. Подальші наукові дослідження мають бути спрямовані на систематизацію та уніфікацію процесу надання адміністративних послуг у метрополії, а також на розроблення критеріїв для оцінювання ефективності впровадження електронного урядування.

СПИСОК ДЖЕРЕЛ ТА ЛІТЕРАТУРИ

1. Адміністративний процес. Юридична енциклопедія. У 6 т. Т. 1 / ред. кол.: Ю. С. Шемшученко [та ін.]. Київ: Укр. енцикл. ім. М. П. Бажана, 1998. С. 53.

2. Барегамян С., Карпі Ю. 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=15224> (дата звернення: 20.07.2025).

3. Белякова Є. Інформаційно-правове забезпечення електронного урядування в Україні : дис. на здобуття наук. ступеня д-ра філософії з права / Нац. ун-т біоресурсів і природокористування України. Київ, 2021. 191 с.

4. Болдуєв М., Болдуєва О., Ісіков С. Стан та перспективи розвитку електронного урядування в публічному управлінні України. *Публічне управління та адміністрування. Economics Bulletin*. 2020. № 3. С. 118–125. URL: https://ev.nmu.org.ua/docs/2020/3/EV20203_118-125.pdf (дата звернення: 20.07.2025).

5. В Україні запустили єдину платформу цифрової взаємодії для допомоги в релокації бізнесу. Дія. Бізнес. від 11.04.2022 р. URL: <https://business.diia.gov.ua/cases/iniciativi/v-ukraini-zapustili-edinu-platformu-cifrovoi-vzaemodii-dla-dopomogi-v-relokacii-biznesu> (дата звернення: 20.07.2025).

6. Денисенко О. Процеси метрополізації та перспективи їх розвитку в Україні : автореф. дис. ... канд. геогр. наук : спец. 11.00.02 – Економічна та соціальна географія / Інститут географії НАН України Київ, 2010. 24 с.

7. Деякі питання електронної взаємодії державних електронних інформаційних ресурсів: Постанова Кабінету Міністрів України від 8 верес. 2016 р. № 606. *Урядовий кур'єр*. 2016. № 172.

8. Деякі питання забезпечення функціонування інформаційно-комунікаційних систем, електронних комунікаційних систем, публічних електронних реєстрів в умовах воєнного стану: Постанова Кабінету Міністрів України від 12 березня 2022 р. № 263. URL: <https://www.kmu.gov.ua/npas/deyaki-pitannya-zabezpechennya-funkcionuvannya-informacijno-komunikacijnih-sistem-elektronnih-komunikacijnih-sistem-publichnih-elektronnih-reyestriv-v-umovah-voennogo-stanu> (дата звернення: 12.07.2025).

9. Деякі питання оприлюднення публічної інформації у формі відкритих даних: Постанова Кабінету Міністрів України від 30 листоп. 2016 р. № 867. *Уряд. кур'єр*. 2016. № 239.

10. Джига Т. Проблемні питання децентралізації адміністративних послуг в Україні. Аналітична записка: Національний інститут стратегічних досліджень при Президентові України, 2015. 35 с. URL: <http://www.niss.gov.ua/articles/1797>

11. Електронне урядування в Україні – ефективна влада для мешканців. Київ: Представництво Програми розвитку ООН в Україні, 2011. 20 с. URL: <http://msdp.undp.org.ua/data/publications/postranichno.pdf> (дата звернення: 20.07.2025).

12. Жекало Г., Заяць М., Вакун О. Сутність та зміст електронного урядування: концептуальний вимір. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2020. № 8. URL: <http://www.dy.nauka.com.ua/?op=1&z=1716> (дата звернення: 05.07.2025).

13. Завада Р. Електронне урядування як ключовий фактор модернізації публічно-управлінській діяльності. *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права. Серія економічна. Серія юридична*. 2022. Випуск 32. С. 14-19. URL: [347 http://dx.doi.org/10.5281/zenodo.7800976](http://dx.doi.org/10.5281/zenodo.7800976) (дата звернення: 03.06.2025).

14. Коломієць Є. Особливості впровадження е-урядування в діяльності органів виконавчої влади в період дії правового режиму воєнного стану. URL: <https://journals.maup.com.ua/index.php/expert/article/view/2650/311> (дата звернення: 20.07.2025).

15. Лук'янова Г. Особливості впровадження електронного урядування в органах виконавчої влади України. *Аналітично-порівняльне правознавство*. 2021. № 4. С. 4–52. URL: <http://journal-app.uzhnu.edu.ua/article/view/2551133> (дата звернення: 20.07.2025).

16. Ляхович Г., Жекало Г. 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.

17. Мазур О. Нормативно-правові основи електронного урядування для модернізації адміністративних процесів в органах публічного правління в Україні. *Теорія та історія публічного управління*. 2020. №2 (45). С. 45–56.

18. Метрополізаційні процеси в регіоні: концептуальні підходи та прикладні аспекти просторового аналізу : науково-аналітична доповідь / наук. ред. М. І. Мельник НАН України. Інститут регіональних досліджень. Львів, 2014. 65 с.

19. Мохова Ю. Особливості державного управління в країнах Європейського Союзу в умовах сталого розвитку. *Публічне управління для сталого розвитку: виклики та перспективи на національному та місцевому рівнях* : матеріали IV Міжнародної науково-практичної конференції (м. Маріуполь, 27–28 травня 2021 р.). Маріуполь, 2021. С. 50–52.

20. Питання забезпечення органами виконавчої влади доступу до публічної інформації: Указ Президента України від 5 трав. 2011 р. № 547/2011. *Офіц. вісн. України*. 2011. № 15. С. 1.

21. Присяжнюк В. Державне управління містобудівними системами та планування міських поселень України. *Науковий вісник Академії*

муниципального управління. Серія «Управління». 2011. Вип. 1/2011. С. 49–57.

22. Про адміністративні послуги: Закон України від 6 верес. 2012 р. № 5203-VI. *Відом. Верховної Ради України*. 2013. № 32. С. 1705.

23. Про введення воєнного стану в Україні: Указ Президента України від 24 лютого 2022 р. № 64/2022. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/64/2022#Text> (дата звернення: 20.07.2025).

24. Про вдосконалення інформаційно-аналітичного забезпечення Президента України та органів державної влади: Указ Президента України від 14 лип. 2000 р. № 887/2000. *Офіц. вісн. України*. 2000. № 29. С. 46.

25. Про додаткові заходи щодо забезпечення відкритості у діяльності органів державної влади: Указ Президента України від 1 серп. 2002 р. № 683/2002. *Голос України*. 2002. № 141.

26. Про доступ до публічної інформації: Закон України від 13 січ. 2011 р. № 2939-VI. *Відом. Верховної Ради України*. 2011. № 32. С. 1491.

27. Про електронні документи та електронний документообіг: Закон України від 22 трав. 2003 р. № 851-IV. *Відом. Верховної Ради України*. 2003. № 36.

28. Про затвердження Методики формування індикаторів розвитку інформаційного суспільства: Наказ Міністерства освіти і науки України від 6 верес. 2013 р. № 1271. *Офіц. вісн. України*. 2013. № 76. С. 520.

29. Концепція розвитку електронного урядування в Україні»: схвалена розпорядженням Кабінету Міністрів України від 20 вересня 2017 р. № 649-р.

30. Про затвердження Переліку і Порядку надання інформації та інших послуг з використанням електронної інформаційної системи «Електронний Уряд»: Наказ Державного комітету зв'язку та інформатизації України від 15 серп. 2003 р. № 149. *Офіц. вісн. України*. 2003. № 48. С. 316.

31. Про затвердження плану заходів щодо реалізації Концепції створення та функціонування інформаційної системи електронної взаємодії

державних електронних інформаційних ресурсів: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 18 лип. 2013 р. № 523-р. *Уряд. кур'єр*. 2013. № 141.

32. Про затвердження плану заходів щодо створення Єдиного державного порталу адміністративних послуг: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 11 верес. 2013 р. № 718-р.

33. Про затвердження Положення про набори даних, які підлягають оприлюдненню у формі відкритих даних: Постанова Кабінету Міністрів України від 21 жовт. 2015 р. № 835. *Уряд. кур'єр*. 2015. № 198.

34. Про затвердження Положення про Національний реєстр електронних інформаційних ресурсів : постанова Кабінету Міністрів України від 17 берез. 2004 р. № 326. *Офіційний вісник України*. 2004. № 11. Ст. 45.

35. Про затвердження Порядку ведення Єдиного державного порталу адміністративних послуг : постанова Кабінету Міністрів України від 3 січ. 2013 р. № 13. *Урядовий кур'єр*. 2013. № 10.

36. Про затвердження Порядку надання роботодавцю компенсації витрат на оплату праці за працевлаштування внутрішньо переміщених осіб внаслідок проведення бойових дій під час воєнного стану в Україні : Постанова Кабінету Міністрів України від 20 березня 2022 р. № 331. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/331-2022-п#Text> (дата звернення: 20.07.2025).

37. Про затвердження Програми інформатизації: Закон України від 18 листоп. 2003 р. № 1280-IV. *Відом. Верховної Ради України*. 2004. № 12.

38. Про заходи щодо розвитку національної складової глобальної інформаційної мережі Інтернет та забезпечення широкого доступу до цієї мережі в Україні : указ Президента України від 31 лип. 2000 р. № 928/2000. *Офіційний вісник України*. 2000. № 31. Ст. 11.

39. Про інформацію: Закон України від 2 жовт. 1992 р. № 2657-ХІІ. *Відом. Верховної Ради України*. 1992. № 48.

40. Про Концепцію Національної програми інформатизації: Закон України від 4 лют. 1998 р. № 75/98-ВР. *Відом. Верховної Ради України*. 1998. № 27.

41. Про Національну програму інформатизації : Закон України від 04 лют. 1998 р. № 75/98-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/75/98-вр> (дата звернення: 15 лип. 2025 р.)

42. Про Національну програму інформатизації: Закон України від 4 лют. 1998 р. № 74/98-ВР. *Відом. Верховної Ради України*. 1998. № 27.

43. Про Основні засади розвитку інформаційного суспільства в Україні на 2007–2015 роки: Закон України від 9 січ. 2007 р. № 537-V. *Відом. Верховної Ради України*. 2007. № 12. С. 511.

44. Про першочергові завдання щодо впровадження новітніх інформаційних технологій: Указ Президента України від 20 жовт. 2005 р. № 1497/2005. *Уряд. кур'єр*. 2005. № 207.

45. Про Порядок оприлюднення у мережі Інтернет інформації про діяльність органів виконавчої влади: Постанова Кабінету Міністрів України від 4 січ. 2002 р. № 3. *Уряд. кур'єр*. 2002. № 11.

46. Про схвалення Концепції розвитку електронного урядування в Україні: Розпорядження КМУ від 20 вересня 2017 р. № 649-р URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/649-2017-%D1%80> (дата звернення: 15.07.2025 р.).

47. Про схвалення Концепції розвитку системи електронних послуг в Україні: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 16 листоп. 2016 р. № 918-р. *Уряд. кур'єр*. 2016. № 240.

48. Про схвалення Концепції розвитку цифрової економіки та суспільства України на 2018–2020 роки та затвердження плану заходів щодо її реалізації: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 17 січ. 2018 р. № 67-р. *Уряд. кур'єр*. 2018. № 88.

49. Про схвалення Концепції створення та функціонування інформаційної системи електронної взаємодії державних електронних інформаційних ресурсів: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 5 верес. 2012 р. № 634-р. *Уряд. кур'єр*. 2012. № 169.

50. Про схвалення Стратегії розвитку інформаційного суспільства в Україні: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 15 трав. 2013 р. № 386-р. *Уряд. кур'єр*. 2013. № 105.

51. Проблемні питання розвитку електронного урядування в Україні / Національний інститут стратегічних досліджень. 2020. URL: https://niss.gov.ua/sites/default/files/2017-12/elektron_vriaduv-26faf.pdf (дата звернення: 15.07.2025 р.)

52. Рік незламності Мінцифри: військові послуги в Дії та інші топ-100 досягнень міністерства : офіц. відомості Міністерства цифрової трансформації від 27 грудня 2022 р. URL: <https://diia.gov.ua/news/rik-nezlamnosti-mincifri-vijskovi-poslugi-v-diyi-ta-inshi-top-100-dosyagnen-ministerstva> (дата звернення: 15.07.2025 р.).

53. Серенок А. Механізми взаємодії органів влади з громадянами в системі електронного уряду : автореф. дис. ... канд. наук з держ. упр. : 25.00.02 / А. Серенок ; Харк. регіон. ін-т держ. упр. НАДУ при Президентові України. Харків, 2011. 20 с.

54. Стратегія розвитку інформаційного суспільства в Україні: схвалено Розпорядженням Кабінету Міністрів України від 15 травня 2013 р. № 386-р URL: <https://www.kmu.gov.ua/npras/246420577> (дата звернення: 15.07.2025 р.).

55. Щеглюк С. Проблеми та перспективи розвитку організаційно-управлінської функції регіональних метрополій в умовах поглиблення євроінтеграційних процесів. *Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України. Механізми ефективного розвитку прикордонних територій*: [зб. наук. пр.] / Інститут регіональних досліджень НАН України ; редкол.: В.С. Кравців (відп. ред.). Львів, 2014. Вип. 4(108). С. 199–207.

56. Щеглюк С. Електронне урядування як інструмент модернізації державного управління міським розвитком. *Регіональна економіка*. 2015. №2 44–54.

57. Gil-Garcia R., Dawes S., Pardo T. A Digital government and public management research: finding the crossroads, *Public Management Review*, 2018. Vol 20:5 P. 633- 646, DOI: 10.1080/14719037.2017.1327181

58. Srivastava S.K., Panigrahi P.K. The impact of e-government and e-business on economic performance: a comparative study of developing and developed countries. *Journal of Contemporary Issues in Business and Government* 2016. Vol. 22 (1). P. 36– 50. <https://doi.org/10.7790/cibg.v22i1.2>.

59. State of Texas E-government Task Force. 2003 URL: www.dir.state.tx.us/taskforce/Surveys/State_Survey/app_b.htm).

60. UNESCO. ICTs as Tools for Improving Local Governance. 2011. URL: http://portal.unesco.org/ci/en/ev.phpURL_ID=3038&URL_DO=DO_TOPIC&URL_SECTION=201.html

61. Von Haldenwang C. Electronic Government (E-Government) and Development. *Eur J Dev Res* 2004. Vol. 16, 417–432. <https://doi.org/10.1080/0957881042000220886>