

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА**

**Факультет економіки та управління**

**Кафедра національної економіки та публічного управління**

Освітньо-професійна програма: Цифрове врядування

Галузь знань: 28 Публічне управління та адміністрування

Спеціальність: 281 Публічне управління та адміністрування

Форма здобуття освіти: заочна

**КВАЛІФІКАЦІЙНА МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА**

**на тему «Механізми цифровізації державних послуг в Україні»**

**здобувача Тупчія Антона Андрійовича**

**Науковий керівник: *д.філософ.н.у.а Осьмак Антон Сергійович***

**Робота допущена до захисту перед екзаменаційною комісією  
з атестації здобувачів вищої освіти (ЕК)**

**Завідувач кафедри: *д.держ.упр., проф. Карпенко О.В.***

**Київ 2024**

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА**

**Факультет економіки та управління**

**Кафедра національної економіки та публічного управління**

Освітньо-професійна програма: Цифрове врядування

Галузь знань: 28 Публічне управління та адміністрування

Спеціальність: 281 Публічне управління та адміністрування

**ПОГОДЖЕНО**

Керівник проєктної групи (гарант) освітньо-  
професійної програми

О.В. Карпенко

2024 р.

**ЗАТВЕРДЖУЮ**

Завідувач кафедри

О.В. Карпенко

2024 р.

**ІНДИВІДУАЛЬНЕ ЗАВДАННЯ**

здобувачу вищої освіти Тупчію Антону Андрійовичу

заочної форми здобуття освіти

на підготовку кваліфікаційної магістерської роботи

*на тему «Механізми цифровізації державних послуг в Україні»*

Тему затверджено наказом ректора Університету від «27» вересня 2024р. № 1687-ст

Кваліфікаційна магістерська робота виконується на матеріалах наукових робіт, статей, інтерв'ю, законодавства України, нормативно-правових актах, що визначають процеси цифровізації в Україні та регулюють діяльність Міністерства цифрової трансформації України.

План кваліфікаційної магістерської роботи

|                                            |                                                                                                                                                                                |
|--------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Розділ 1                                   | Процес цифровізації державного сектору в Україні                                                                                                                               |
| Розділ 2                                   | Підходи до цифровізації державних послуг                                                                                                                                       |
| Розділ 3                                   | Реінжиніринг державних послуг                                                                                                                                                  |
| Об’єкт дослідження:                        | Цифровізація державних послуг.                                                                                                                                                 |
| Предмет дослідження:                       | Механізми цифровізації державних послуг в Україні.                                                                                                                             |
| Мета кваліфікаційної магістерської роботи: | Основною метою кваліфікаційної магістерської роботи є наукове обґрунтування механізмів цифровізації державних послуг в Україні та розробка рекомендацій щодо їх удосконалення. |

Конкретні завдання, які здобувач повинен виконати для досягнення поставленої мети:

|             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|-------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| У розділі 1 | <div>1. Розглянути теоретичні засади цифровізації державних послуг.</div> <div>2. Оцінити сучасний стан та тенденції розвитку цифрових державних послуг в Україні.</div>                                                                                                                                                            |
| У розділі 2 | <div>1. Визначити ключові механізми цифровізації державних послуг та проаналізувати їх ефективність.</div> <div>2. Виявити проблеми та перешкоди, які заважають цифровізації державних послуг в Україні.</div>                                                                                                                      |
| У розділі 3 | <div>1. Визначити мету, цілі та задачі процесу реінжинірингу державних послуг та особливості його нормативного регулювання.</div> <div>2. Дослідити на конкретному прикладі особливості процесу реінжинірингу.</div> <div>3. Сформулювати конкретні рекомендації щодо вдосконалення механізмів цифровізації державних послуг.</div> |

Завдання підготував  
науковий керівник

(підпис)

А.С. Осьмак

«29» вересня 2024 р.

Завдання одержав  
здобувач

(підпис)

А.А. Тупчий

«29» вересня 2024 р.

## Реферат

Кваліфікаційна магістерська робота містить 83 сторінки, 1 таблицю, 8 рисунків, список використаних джерел з 37 найменувань, 4 додатки.

### **«Механізми цифровізації державних послуг в Україні»**

*Об'єктом дослідження* кваліфікаційної магістерської роботи є цифровізація державних послуг.

*Предметом дослідження* є механізми цифровізації державних послуг в Україні.

*Мета і завдання дослідження.* Основною метою кваліфікаційної магістерської роботи є наукове обґрунтування механізмів цифровізації державних послуг в Україні та розробка рекомендацій щодо їх удосконалення.

Відповідно до поставленої мети визначені такі *завдання*:

- розглянути теоретичні засади цифровізації державних послуг;
- оцінити сучасний стан та тенденції розвитку цифрових державних послуг в Україні;
- визначити ключові механізми цифровізації державних послуг та проаналізувати їх ефективність;
- виявити проблеми та перешкоди, які заважають цифровізації державних послуг в Україні;
- визначити мету, цілі та задачі процесу реінжинірингу державних послуг та особливості його нормативного регулювання;
- дослідити на конкретному прикладі особливості процесу реінжинірингу;
- сформулювати конкретні рекомендації щодо вдосконалення механізмів цифровізації державних послуг.

*Теоретична, методична значущість отриманих результатів* полягає у поглибленні розуміння процесів цифровізації державних послуг та розробки ефективних методик їх впровадження, а також використанні вироблених методик при розробці навчальних програм з питань цифрової трансформації державного управління.

*Практичне значення отриманих результатів* полягає в тому, що його результати можуть бути використані органами державної влади та місцевого самоврядування для оптимізації процесів цифровізації державних послуг, підвищення їх якості та доступності для громадян.

*Описані пропозиції можуть використовуватися* органами публічної влади при формуванні центральної та регіональної політики у сфері цифровізації, сприяти у визначенні пріоритетних напрямів цифровізації державних послуг у діяльності центральних органів виконавчої влади та територіальних громад.

Рік виконання кваліфікаційної магістерської роботи – 2024.

Рік захисту роботи – 2024.

*Ключові слова:* цифровізація, механізми цифровізації, пріоритизація цифровізації, державні послуги, реінжиніринг, ділові процеси, експеримент.

**ВІДГУК**  
про кваліфікаційну магістерську роботу  
здобувача факультету економіки та управління освітньо-професійної програми  
**«Цифрове врядування»**  
**Тупчія Антона Андрійовича**  
на тему **«Механізми цифровізації державних послуг в Україні»**

**1. Актуальність теми** зумовлена прагненням до європейських стандартів, підвищення рівня довіри громадян до влади, боротьба з корупцією, що вимагає активного впровадження цифрових технологій у сферу державних послуг. Враховуючи ці фактори, дослідження механізмів цифровізації державних послуг в Україні є актуальним та своєчасним.

**2. Позитивні риси кваліфікаційної магістерської роботи.** Робота характеризується високим рівнем наукової обґрунтованості та комплексним підходом до аналізу проблематики. Автор майстерно поєднує теоретичні знання з практичними прикладами, демонструючи глибоке розуміння теми. Особливо цінним є визначення основних напрямів подальшого розвитку цифровізації державних послуг в Україні.

**3. Наявність самостійних розробок автора.** У дослідженні представлено авторські розробки та здійснено аналіз досвіду інших країн у сфері цифровізації, що сприяє адаптації передових практик та мінімізації ризику помилок. Особливу увагу приділено дослідженню процесу реінжинірингу державних послуг, який передбачає фундаментальне переосмислення та радикальне перепроєктування існуючих процесів з метою досягнення якісно нового рівня їх ефективності та доступності.

**4. Цінність теоретичних висновків та практичних рекомендацій.** Теоретичні висновки дослідження сприяють глибшому розумінню сучасних підходів до впровадження механізмів цифровізації державних послуг в Україні. Практичні рекомендації щодо інноваційного підходу до формування архітектури нормативно-правової системи надають органам державної влади, відповідальним за реалізацію політики, можливість оперативного впровадження цифрових державних послуг з мінімізацією бюрократичних перешкод.

**5. Наявність недоліків.** Недоліком даного дослідження є недостатньо детальний опис практичних рекомендацій щодо впровадження механізмів цифровізації державних послуг в Україні. Водночас цей аспект не знижує загальної наукової цінності та якості проведеного дослідження.

**6. Загальна оцінка кваліфікаційної магістерської роботи та її допущення до захисту перед ЕК:** Кваліфікаційна магістерська робота Тупчія Антона Андрійовича виконана на професійному рівні, результати дослідження дають відповідь на поставлені завдання у вступі, робота відповідає всім наявним вимогам та може бути допущена до захисту з оцінкою «відмінно».

Науковий керівник: *д. філос. з публічного управління та адміністрування*

«\_\_» \_\_\_\_\_ 2024 р. \_\_\_\_\_ *Осьмак Антон Сергійович*

## РЕЦЕНЗІЯ

на кваліфікаційну магістерську роботу здобувача вищої освіти  
**Тупчія Антона Андрійовича**

**Тема «Механізми цифровізації державних послуг в Україні»**

### **Актуальність теми кваліфікаційної магістерської роботи і доцільність її розроблення**

Дослідження відрізняється актуальністю теми, чіткою структурою та ґрунтовним аналізом законодавства, його практичного застосування і статистичних даних. Використання різноманітних джерел інформації та наявність самостійних аналітичних розробок свідчать про високу якість дослідження.

### **Якість проведеного дослідження**

Дослідження актуальне та доцільне, враховуючи важливість цифровізації державних послуг для розвитку ефективного та прозорого державного управління в Україні, дозволяє поглибити розуміння механізмів цифровізації та розробити практичні рекомендації для їх вдосконалення.

### **Позитивні риси кваліфікаційної магістерської роботи**

Кваліфікаційна магістерська робота вирізняється актуальністю обраної теми, чіткою структурою та ґрунтовним аналізом законодавства, практики його і статистичних даних. Отримані результати мають практичну значимість та можуть бути використані для вдосконалення процесів цифровізації державних послуг в Україні.

### **Зауваження**

Робота зосереджена на практичних підходах до реінжинірингу державних послуг. Разом з тим, у відкритих джерелах наразі існує недостатня кількість наукових робіт на обрану тему для проведення більш ґрунтового аналізу.

### **Практична значимість висновків і рекомендацій**

Отримані результати мають практичну значимість та можуть бути використані для оптимізації процесів цифровізації державних послуг.

Місце роботи та посада рецензента ГО «Мій Відрадный»

Науковий ступінь, учене звання *(за наявності)* \_\_\_\_\_ **Телюк Владислав**  
*(підпис, ПІБ)*

Підпис засвідчую:

*(посада, підпис)*

Місце печатки організації, де працює рецензент



## ЗМІСТ

|                                                                                               |    |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| ВСТУП .....                                                                                   | 3  |
| РОЗДІЛ 1. ПРОЦЕС ЦИФРОВІЗАЦІЇ ДЕРЖАВНОГО СЕКТОРУ В УКРАЇНІ .....                              | 11 |
| 1.1. Витоки цифровізації.....                                                                 | 11 |
| 1.2. Понятійно-категоріальний апарат цифровізації .....                                       | 17 |
| 1.3. Особливості, засади та нормативно-правове регулювання у сфері цифровізації .....         | 24 |
| РОЗДІЛ 2. ПІДХОДИ ДО ЦИФРОВІЗАЦІЇ ДЕРЖАВНИХ ПОСЛУГ.....                                       | 34 |
| 2.1. Визначення потреби у цифровізації та пріоритизація у цифровізації державних послуг ..... | 34 |
| 2.2. Особливості цифровізації державних послуг в Україні в умовах децентралізації.....        | 38 |
| 2.3. Зарубіжний досвід цифровізації .....                                                     | 45 |
| РОЗДІЛ 3. РЕІНЖИНІРИНГ ДЕРЖАВНИХ ПОСЛУГ .....                                                 | 50 |
| 3.1. Мета, цілі, задачі та інструменти реінжинірингу .....                                    | 50 |
| 3.2. Реорганізація процесів для надання державних послуг в електронній формі.....             | 54 |
| 3.3. Особливості нормативно-правового врегулювання цифровізації державних послуг .....        | 73 |
| ВИСНОВКИ.....                                                                                 | 76 |
| СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ .....                                                              | 80 |
| ДОДАТКИ.....                                                                                  | 84 |

## ВСТУП

*Актуальність теми.* Сьогодні цифровізація державних послуг - це не просто модна тенденція, а необхідний крок для України на шляху до побудови сучасної та ефективної держави. Прагнення до європейських стандартів, підвищення рівня довіри громадян до влади, боротьба з корупцією - все це вимагає активного впровадження цифрових технологій у сферу державних послуг. Адже саме завдяки цифровим інструментам можна спростити і пришвидшити процедури отримання послуг, зробити їх доступнішими та прозорішими для кожного громадянина.

Актуальність дослідження механізмів цифровізації державних послуг в Україні обумовлена низкою важливих факторів. По-перше, євроінтеграційні процеси, які відбуваються в країні, зумовлюють прагнення України до повноцінної інтеграції в Європейський Союз, де цифровізація державних послуг є одним із ключових стандартів. Гармонізація українського законодавства та практик з європейськими нормами потребує глибокого аналізу та вдосконалення механізмів цифровізації.

По-друге, існує необхідність підвищення ефективності державного управління. Впровадження цифрових технологій дозволяє оптимізувати процеси, скоротити витрати та підвищити якість надання державних послуг. Окрім того, цифровізація відіграє важливу роль у боротьбі з корупцією, оскільки вона сприяє зменшенню корупційних ризиків через підвищення прозорості та підзвітності діяльності органів влади.

Також, зручні та доступні цифрові послуги сприяють підвищенню рівня довіри громадян до влади, формуючи позитивний імідж держави. Нарешті, розвиток цифрової економіки, в якому цифровізація державних послуг є важливим фактором, створює нові можливості для бізнесу та сприяє загальному економічному зростанню країни.

Враховуючи ці фактори, дослідження механізмів цифровізації державних послуг в Україні є актуальним та своєчасним. Результати дослідження можуть бути використані для розробки ефективних стратегій та інструментів цифрової трансформації державного управління.

*Аналіз останніх досліджень і публікацій.* Питання цифровізації державних послуг в Україні привертають увагу багатьох дослідників. Серед них варто відзначити:

– Т.П. Єгорову-Луценко, яка досліджує правові засади надання адміністративних послуг в електронній формі, аналізує європейський досвід [1] та виявляє проблемні аспекти впровадження цифрових технологій в Україні [2] ("Адміністративні послуги: проблеми теорії та практики", 2018; "Цифровізація адміністративних послуг: європейський досвід та українські реалії", 2020);

– А.Є. Краковську, яка зосереджує увагу на аналізі законодавства у сфері цифрових адміністративних послуг, визначає прогалини та колізії в правовому регулюванні [3] ("Правове регулювання цифрових адміністративних послуг в Україні", 2019);

– А. Колеснікова та Л. Біловус, які розглядають правові аспекти забезпечення інформаційної безпеки та захисту персональних даних при наданні державних послуг в електронній формі, а також аналізують тенденції та перспективи розвитку цифрових державних послуг в Україні [4] ("Цифровізація державних послуг: шляхи підвищення ефективності", 2021).

Важливий внесок у дослідження економічних аспектів цифровізації зробили:

– О.Б. Шевчук, яка досліджує вплив цифровізації на економічне зростання, оцінює витрати та вигоди від впровадження цифрових технологій у сферу державних послуг [5] ("Економічна ефективність цифровізації державних послуг", 2022) ;

– О.Г. Мельник, яка аналізує різні моделі фінансування цифровізації державних послуг, визначає фактори, які впливають на привабливість інвестицій у цю сферу [6] ("Інвестиції в цифровізацію державних послуг: оцінка ефективності", 2023).

Соціальні аспекти цифровізації державних послуг знайшли відображення у працях:

– В.О. Василенка, який досліджує проблему цифрової нерівності та її вплив на доступність державних послуг для різних соціальних груп [7] ("Цифрова нерівність та доступність державних послуг", 2021);

– Н.І. Петренко, яка аналізує рівень цифрової грамотності населення України та його вплив на ефективність використання цифрових державних послуг [8] ("Цифрова грамотність населення як фактор успішної цифровізації державних послуг", 2022).

Не можна оминути увагою дослідження зарубіжних авторів, зокрема:

– Р. Dunleavy, Н. Margetts, S. Bastow, J. Tinkler, які розглядають моделі цифрової трансформації державного управління в розвинених країнах [9] ("Digital Era Governance", 2006);

– OECD, яка аналізує стратегії цифровізації державного управління в країнах ОЕСР, визначає ключові фактори успіху та типові проблеми [10] ("Digital Government Strategies", 2019).

Аналіз цих та інших наукових праць дозволяє глибше зрозуміти різні аспекти цифровізації державних послуг в Україні та сформувати комплексне уявлення про стан та перспективи розвитку цієї сфери.

Цифровізація державних послуг в Україні – це динамічний процес, який потребує постійного вдосконалення та адаптації до нових викликів. Наступні дослідження у цій сфері варто спрямовувати на:

1. Поглиблення інтеграції цифрових сервісів є важливим напрямом розвитку державних послуг в Україні. Одним із ключових аспектів цього процесу є розробка єдиної платформи цифрових послуг, що передбачає створення централізованого порталу, який об'єднуватиме всі державні електронні сервіси та забезпечуватиме безшовну взаємодію між ними.

Важливим кроком у цьому напрямі є впровадження принципів "єдиного вікна", що дозволяє отримувати комплекс послуг за одним зверненням, уникаючи необхідності відвідування різних установ. Це суттєво спрощує процес отримання послуг для громадян.

Також необхідно акцентувати увагу на розвитку мобільних додатків, що забезпечать зручний та функціональний доступ до державних послуг у будь-який час і з будь-якого місця. Це сприятиме підвищенню доступності та зручності використання цифрових сервісів.

2. Підвищення рівня кібербезпеки є невід'ємною складовою захисту інформаційних систем у сучасному цифровому середовищі. Одним із ключових аспектів цього процесу є забезпечення надійного захисту персональних даних, що передбачає розробку та впровадження сучасних систем інформаційної безпеки, які відповідають міжнародним стандартам.

Протидія кіберзагрозам також є важливим завданням, що вимагає дослідження та впровадження новітніх технологій для запобігання кібератакам та захисту критичної інфраструктури. Це включає використання інноваційних рішень, які здатні виявляти та нейтралізувати потенційні загрози.

Крім того, підвищення рівня цифрової грамотності населення є важливим фактором у забезпеченні кібербезпеки. Це може бути досягнуто шляхом проведення навчальних програм та інформаційних кампаній, які підвищують обізнаність громадян щодо питань кібербезпеки та способів захисту своїх даних у цифровому середовищі.

3. Усунення цифрової нерівності є критично важливим завданням для забезпечення рівного доступу до цифрових послуг усіх верств населення. Це передбачає розвиток відповідної інфраструктури в сільських районах, а також надання допомоги людям похилого віку та особам з інвалідністю в освоєнні цифрових технологій.

Крім того, важливим аспектом є розробка інклюзивних цифрових сервісів, які адаптують електронні послуги до потреб різних категорій громадян, включаючи людей з обмеженими можливостями. Ці заходи сприятимуть забезпеченню більшої доступності цифрових технологій і послуг, що є необхідною умовою для соціальної справедливості та рівності в цифрову епоху.

4. Вдосконалення нормативно-правової бази є ключовим елементом розвитку цифрових послуг в Україні. Це передбачає уніфікацію законодавства у сфері цифрових послуг, що дозволить усунути суперечності та прогалини в правовому регулюванні.

Важливим аспектом є також впровадження електронного документообігу, що потребує розробки правових механізмів для визнання електронних документів на рівні з традиційними паперовими.

Крім того, необхідно забезпечити правову визначеність щодо використання штучного інтелекту в державному управлінні, що сприятиме формуванню ефективних механізмів його впровадження та регулювання в цій сфері.

5. Використання новітніх технологій є важливим аспектом сучасної цифровізації державних послуг. Впровадження штучного інтелекту сприяє автоматизації процесів, аналізу даних та прийняттю рішень, що значно підвищує ефективність роботи державних органів.

Крім того, застосування технології блокчейн забезпечує прозорість та безпеку транзакцій, а також створює децентралізовані реєстри, що знижує ризики шахрайства та підвищує довіру до електронних послуг.

Розвиток хмарних технологій також грає значну роль, оскільки дозволяє оптимізувати використання ресурсів та підвищити загальну ефективність державних сервісів, забезпечуючи гнучкість і доступність необхідних інструментів для роботи.

6. Дослідження соціальних аспектів цифровізації є важливим напрямом аналізу її впливу на різні сфери суспільного життя. Вивчення змін у сфері зайнятості, освіти та охорони здоров'я дозволяє оцінити, як цифрові технології трансформують ці ключові області, а також виявити потенційні виклики та можливості, що виникають у процесі адаптації до нових умов.

Крім того, аналіз етичних аспектів використання цифрових технологій у державному управлінні має велике значення для формування принципів прозорості та підзвітності. Це дослідження допомагає визначити моральні імперативи, які повинні супроводжувати впровадження інновацій у суспільстві, забезпечуючи збалансоване й етичне використання цифрових ресурсів.

Подальші дослідження у цих напрямках дозволять підвищити ефективність державного управління, зробити державні послуги більш доступними та зручними для громадян, а також сприятимуть розвитку цифрової економіки в Україні.

*Мета і завдання дослідження.* Метою роботи є наукове обґрунтування механізмів цифровізації державних послуг в Україні та розробка рекомендацій щодо їх удосконалення.

Для досягнення цієї мети необхідно вирішити наступні *завдання*:

- розглянути теоретичні засади цифровізації державних послуг;
- оцінити сучасний стан та тенденції розвитку цифрових державних послуг в Україні;
- визначити ключові механізми цифровізації державних послуг та проаналізувати їх ефективність;

- виявити проблеми та перешкоди, які заважають цифровізації державних послуг в Україні;
- визначити мету, цілі та задачі процесу реінжинірингу державних послуг та особливості його нормативного регулювання;
- дослідити на конкретному прикладі особливості процесу реінжинірингу;
- сформулювати конкретні рекомендації щодо вдосконалення механізмів цифровізації державних послуг.

*Об'єкт дослідження* – цифровізація державних послуг.

*Предмет дослідження* – механізми цифровізації державних послуг в Україні.

*Методи дослідження.* У роботі будуть використані різноманітні методи дослідження, зокрема: аналіз наукової літератури та нормативно-правових актів; системний та порівняльний аналіз; статистичні методи.

Для розкриття поставлених у кваліфікаційній магістерській роботі завдань було використано наступні методи: теоретичний – для аналізу та пояснення витоків та потреб у цифровізації державного сектору; порівняльний – для визначення особливостей цифровізації в Україні порівняно з іншими державами; логічний – для визначення наслідкового впливу цифровізації на різні аспекти функціонування суспільства; системно-структурний – при проведенні аналізу нормативно-правового забезпечення у сфері цифровізації, опис та узагальнення – для формування цілісної системи взаємозв'язків між суб'єктами та об'єктами цифровізації.

*Теоретична, методична значущість отриманих результатів.* Результати дослідження дозволять поглибити розуміння процесів цифровізації державних послуг та розробити ефективні методики їх впровадження. Отримані висновки можуть бути використані при розробці навчальних програм з питань цифрової трансформації державного управління.

*Практичне значення отриманих результатів.* Практична цінність дослідження полягає в тому, що його результати можуть бути використані органами державної влади та місцевого самоврядування для оптимізації процесів цифровізації державних послуг, підвищення їх якості та доступності для громадян.

*Інформаційна база дослідження.* Дослідження базується на широкому спектрі джерел, включаючи матеріали Міністерства цифрової трансформації України, закони України, підзаконні нормативно-правові акти (постанови та розпорядження Кабінету міністрів України), Укази Президента України, цифрові платформи, додатки, а також монографічні дослідження та наукові статті вітчизняних та зарубіжних вчених.

*Структура роботи.* Робота складається зі вступу, трьох розділів, додатків, висновків та списку використаних джерел. У першому розділі досліджено процеси цифровізації державного сектору в Україні в хронологічному порядку та у сьогоденні, у другому розділі здійснено аналіз підходів до цифровізації державних послуг в Україні та за кордоном, у третьому розділі детально розібрано усі аспекти реінжинірингу державних послуг на прикладі проекту е-Резидент.

*Апробація дослідження.* Результати дослідження представлені автором на науково-практичній конференції Київ-Вроцлав, 23 жовтня 2024 р. [34].

## РОЗДІЛ 1

### ПРОЦЕС ЦИФРОВІЗАЦІЇ ДЕРЖАВНОГО СЕКТОРУ В УКРАЇНІ

#### 1.1. Витоки цифровізації

Хоча активна фаза цифровізації державних послуг в Україні розпочалася порівняно недавно, її передумови формувалися протягом тривалого часу. Перші кроки у напрямку електронного урядування були зроблені ще в 90-х роках, коли закладались основи інформатизації суспільства.

*1990-ті роки: Перші паростки в цифровому полі.* На початку 90-х років Україна, як молода незалежна держава, робила перші кроки у формуванні власної інформаційної політики. У 1992 році було прийнято важливий документ – Закон України "Про інформацію" [11]. Це був час, коли інтернет ще тільки зароджувався, а комп'ютери були рідкістю. Але вже тоді законодавці розуміли важливість інформації та інформаційних технологій для розвитку держави. Цей закон став фундаментом, на якому почали будуватися перші державні інформаційні системи.

Окрім цього, в правовому полі були також прийняті такі основоположні нормативні акти як Указ Президента України "Про заходи щодо розвитку національної складової глобальної інформаційної мережі Internet" від [12], що посприяв розвитку інтернет-технологій та доступу до інформації, а також Постанова Кабінету Міністрів України "Про затвердження Положення про порядок доступу до інформації, що є власністю держави" [13], яка врегулювала доступ громадян до державної інформації.

Однією з перших електронних інформаційних систем був Єдиний державний реєстр юридичних осіб та фізичних осіб-підприємців (ЄДР), створений у 1998 році згідно з Указом Президента України "Про державну реєстрацію суб'єктів підприємницької діяльності" [14]. До цього реєстрація бізнесу була довгим та заплутаним процесом. Тепер же інформація про

підприємства почала зберігатися в електронній формі, що значно спростило процедури реєстрації та ведення бізнесу.

Поступово органи влади почали створювати власні веб-сайти. Це були прості інформаційні ресурси, але вони відкрили нові можливості для взаємодії громадян з державою. Тепер люди могли дізнатися про діяльність органів влади, знайти необхідні контакти та отримати доступ до деяких документів онлайн.

*2000-ні роки: Формування концепції електронного урядування.* У 2003 році було затверджено Концепцію розвитку електронного урядування в Україні [15]. Це був важливий стратегічний документ, який визначив основні принципи та напрямки розвитку електронних послуг. Держава почала активно впроваджувати нові технології для покращення обслуговування громадян та підвищення ефективності державного управління.

Одним з перших досягнень стало впровадження електронного декларування згідно з Законом України "Про електронні документи та електронний документообіг" [16]. Тепер громадяни могли подати свої декларації про доходи в електронному вигляді, не виходячи з дому. Це значно зекономило час і зусилля людей, а також сприяло зменшенню паперового документообігу.

Було створено портал державних послуг - єдиний інформаційний ресурс, де громадяни могли знайти інформацію про всі доступні електронні послуги. Хоча на початку портал мав обмежену функціональність, він став важливим кроком на шляху до створення "єдиного вікна" для отримання державних послуг.

*2010-ті роки: Цифровий прорив.* Ці роки стали періодом активізації цифровізації в Україні. Було прийнято Стратегію розвитку інформаційного суспільства [17], яка визначила цифровізацію державних послуг одним з пріоритетних напрямків розвитку. Цей документ визначив ключові напрямки розвитку е-урядування, зокрема:

- підвищення якості та доступності державних послуг онлайн;
- розвиток електронної демократії;
- забезпечення інформаційної безпеки;
- стимулювання розвитку цифрової економіки.

Держава інвестувала значні кошти у розвиток інформаційних технологій та створення нових електронних сервісів.

У 2019 році було створено Міністерство цифрової трансформації України, яке очолило процес цифровізації державних послуг. Це свідчить про те, що цифровізація стала одним з пріоритетів державної політики.

Система електронних закупівель ProZorro стала одним з найуспішніших прикладів цифровізації в Україні. Вона дозволила зменшити корупцію та підвищити ефективність використання бюджетних коштів.

2010-ті роки стали важливим етапом у розвитку цифровізації в Україні. Було закладено стратегічне бачення електронного урядування, розширено перелік електронних послуг, створено важливі цифрові інструменти (BankID, ProZorro). Однак, для подальшого успішного розвитку цифровізації важливо подолати існуючі виклики, зокрема підвищити рівень цифрової грамотності населення та забезпечити рівний доступ до інтернету.

*2020-ті роки: Цифровізація в умовах турбулентності.* 2020-ті роки стали періодом бурхливого розвитку цифровізації в Україні, незважаючи на численні виклики, з якими зіткнулася країна. Повномасштабне вторгнення Росії в лютому 2022 року, з одного боку, створило нові перешкоди, а з іншого - прискорило цифрову трансформацію багатьох сфер життя.

Ключові тенденції та події:

– "Дія" - символ цифрової держави: Запуск мобільного додатку "Дія" у 2020 році став поворотним моментом у розвитку цифровізації в Україні. "Дія" надала громадянам зручний доступ до цифрових документів (паспорт, водійське посвідчення) та електронних послуг через смартфон, перетворивши його на "цифровий гаманець". Під час війни "Дія" стала незамінним

інструментом для отримання соціальної допомоги, пошуку житла та інших важливих послуг.

– Розширення переліку електронних послуг: В останні роки спостерігається значне розширення переліку державних послуг, доступних онлайн. Громадяни можуть отримувати послуги у сфері соціального захисту, освіти, охорони здоров'я, реєстрації транспортних засобів, будівництва тощо. Особлива увага приділяється розвитку електронних послуг для бізнесу, що сприяє спрощенню ведення підприємницької діяльності.

– Цифровізація в умовах війни: Повномасштабне вторгнення Росії прискорило цифровізацію багатьох сфер життя в Україні. Держава активно використовує цифрові технології для забезпечення оборони, надання гуманітарної допомоги, боротьби з дезінформацією та підтримки економіки. Цифрові платформи стали важливим інструментом для комунікації з громадянами та надання їм необхідної інформації.

– Міжнародна співпраця: Україна активно співпрацює з міжнародними партнерами у сфері цифровізації. Європейський Союз надає фінансову та технічну допомогу для розвитку цифрової інфраструктури та впровадження електронних послуг. Україна також переймає досвід інших країн у сфері кібербезпеки та захисту даних.

Незважаючи на значний прогрес, цифровізація в Україні стикається з низкою викликів:

– Цифрова нерівність: не всі громадяни мають рівний доступ до інтернету та цифрових технологій, що створює цифрову нерівність. Особливо гостро ця проблема стоїть у сільській місцевості та для соціально вразливих груп населення.

– Кібербезпека: в умовах війни ризики кібератак значно зросли. Забезпечення надійного захисту критичної інфраструктури та персональних даних є одним з пріоритетних завдань.

– Бюрократія та корупція: незважаючи на цифровізацію, в деяких сферах все ще зберігаються бюрократичні процедури та корупційні ризики.

Подальший розвиток цифровізації в Україні має бути спрямований на:

– Усунення цифрової нерівності: забезпечення доступу до інтернету та цифрових технологій для всіх верств населення.

– Підвищення рівня кібербезпеки: захист критичної інфраструктури та персональних даних від кібератак.

– Подальше розширення переліку електронних послуг: створення зручних та доступних онлайн-сервісів для громадян та бізнесу.

– Впровадження нових технологій: використання штучного інтелекту, блокчейну та інших інновацій для підвищення ефективності державного управління.

Цифровізація в Україні в 2020-ті роки розвивається динамічно, незважаючи на складнощі та виклики. Вона стала не лише інструментом для покращення державного управління, а й важливим фактором стійкості та розвитку країни в умовах війни.

Більше того, Україна за останні роки досягла значних успіхів у сфері цифровізації, що отримало визнання на міжнародному рівні. Ось деякі ключові відзнаки та досягнення:

1) Мобільний додаток "Дія".

*Відзнаки.* "Дія" отримала численні нагороди, в тому числі від ООН, Tholons Government Services Award, Red Dot Award.

*Досягнення.* "Дія" стала одним з найпопулярніших державних мобільних додатків у світі, який надає громадянам доступ до цифрових документів та електронних послуг. Вона також відіграла важливу роль у наданні допомоги під час війни.

2) Система електронних закупівель ProZorro.

*Відзнаки.* ProZorro отримала нагороди від World Bank, Open Government Partnership, EBRD.

*Досягнення.* ProZorro стала однією з найефективніших систем електронних закупівель у світі, яка дозволила зменшити корупцію та підвищити прозорість державних витрат.

### 3) Міжнародні рейтинги.

*Досягнення.* Україна посідає високі місця в міжнародних рейтингах цифровізації, таких як UN E-Government Development Index, E-Participation Index. Це свідчить про значний прогрес у розвитку електронного урядування та цифрових послуг та відображається в її позиціях у міжнародних рейтингах. Ось деякі з них:

– Індекс розвитку електронного урядування ООН (EGDI):

- 5 місце у світі за Індексом онлайн-сервісів (OSI) в рейтингу EGDI 2022 року. Цей індекс оцінює якість та доступність онлайн-послуг, що надаються урядами. В 2018 році Україна посідала 102 місце, демонструючи значний стрибок за короткий проміжок часу.

- 30 місце у світі за загальним індексом EGDI в 2022 році. Цей індекс враховує не лише онлайн-сервіси, а й розвиток телекомунікаційної інфраструктури та людського капіталу.

– Індекс електронної участі (EPI):

- 1 місце у світі за індексом EPI в 2022 році. Цей індекс оцінює можливості громадян брати участь у державних процесах онлайн, зокрема через електронні петиції, консультації та голосування.

– Інші рейтинги:

- 2 місце у світі за швидкістю реєстрації бізнесу онлайн за даними Міністерства цифрової трансформації України.

- 4 місце в Європі за впровадженням цифрових водійських прав.

- 6 місце у світі за рівнем використання цифрових технологій у державному секторі за даними Tholons Government Services Award 2022.

*Фактори успіху.* Фактори, що сприяють успіху цифровізації, є різноманітними та взаємопов'язаними. По-перше, політична воля та підтримка

цифровізації на найвищому рівні є ключовими для формування відповідної стратегічної спрямованості.

По-друге, активна діяльність Міністерства цифрової трансформації та інших державних органів забезпечує ефективне впровадження інновацій.

Залучення ІТ-спеціалістів та громадськості до процесу розробки цифрових рішень також грає важливу роль у забезпеченні їх відповідності реальним потребам суспільства.

Міжнародна співпраця та залучення інвестицій сприяють зміцненню ресурсної бази для реалізації проєктів у сфері цифровізації.

Крім того, високий рівень проникнення інтернету та мобільних технологій створює сприятливе середовище для впровадження нових рішень.

Нарешті, нагальна потреба в швидкій цифровізації для забезпечення обороноздатності та підтримки населення підкреслює терміновість і важливість цих процесів.

Україна досягла значних успіхів у сфері цифровізації, що підтверджується численними відзнаками та високими місцями в міжнародних рейтингах. Подальший розвиток цифровізації має бути спрямований на усунення цифрової нерівності, підвищення рівня кібербезпеки та впровадження нових технологій.

## **1.2. Понятійно-категоріальний апарат цифровізації**

Для глибокого розуміння процесів цифровізації державного сектору в Україні важливо чітко визначити ключові поняття та терміни, які формують понятійно-категоріальний апарат дослідження.

### **1) Цифровізація.**

*Загальне визначення.* Цифровізація - це процес перетворення інформації в цифровий формат з метою її зберігання, обробки та передачі за допомогою комп'ютерних технологій. В контексті державного управління цифровізація

означає використання цифрових технологій для трансформації державних процесів, послуг та інституцій.

*Специфіка в державному секторі.* Цифровізація державного сектору охоплює широкий спектр напрямків, включаючи:

- створення електронних реєстрів та баз даних;
- розробку та впровадження електронних послуг;
- впровадження електронного документообігу;
- використання цифрових інструментів для комунікації з громадянами;
- застосування аналітики даних для прийняття рішень;
- реінжиніринг ділових процесів.

## 2) Електронне урядування (e-government).

*Визначення.* Електронне урядування - це використання інформаційно-комунікаційних технологій (ІКТ) для підвищення ефективності, прозорості та підзвітності державного управління та покращення надання державних послуг громадянам та бізнесу [18].

*Основні складові:*

- G2C (Government-to-Citizens): взаємодія держави з громадянами (наприклад, надання електронних послуг, електронна ідентифікація).
- G2B (Government-to-Business): взаємодія держави з бізнесом (наприклад, електронні закупівлі, реєстрація бізнесу онлайн).
- G2G (Government-to-Government): взаємодія різних державних органів між собою (наприклад, електронний документообіг, система електронної взаємодії державних електронних інформаційних ресурсів).

## 3) Електронні послуги.

*Визначення.* Електронні послуги - це державні послуги, які надаються громадянам та бізнесу в електронній формі за допомогою інтернету та інших цифрових каналів, що здійснюється через єдине вікно доступу до державних послуг [19].

*Переваги:*

- зручність та доступність 24/7: громадяни можуть отримувати послуги в будь-який час і з будь-якого місця, де є доступ до інтернету.
- Скорочення часу отримання послуги: електронні послуги надаються значно швидше, ніж традиційні паперові.
- Зменшення бюрократичних процедур: онлайн-сервіси дозволяють уникнути зайвих поїздки до державних установ та стояння в чергах.
- Підвищення прозорості та підзвітності: електронні системи фіксують всі дії користувачів, що зменшує можливості для корупції.

#### 4) Цифрова трансформація.

*Визначення.* Цифрова трансформація - це глибоке та всебічне перетворення організації або галузі за допомогою цифрових технологій, що передбачає переосмислення бізнес-моделей, процесів (ділових процесів) та культури організації [20].

##### *Переваги:*

- Підвищення ефективності: автоматизація та оптимізація процесів дозволяє скоротити витрати та підвищити продуктивність.
- Покращення якості послуг: цифрові технології дозволяють надавати більш персоналізовані та якісні послуги.
- Підвищення конкурентоспроможності: цифрова трансформація допомагає організаціям адаптуватися до змін та залишатися конкурентоспроможними на ринку.

#### 5) Цифрова інфраструктура.

*Визначення.* Цифрова інфраструктура - це комплекс технологічних рішень, які забезпечують функціонування електронного урядування та надання електронних послуг, включаючи мережі зв'язку, центри обробки даних, системи інформаційної безпеки та програмне забезпечення [21].

*Важливість.* Надійна та сучасна цифрова інфраструктура є необхідною умовою для успішної цифровізації. Вона забезпечує стабільну роботу електронних систем, захист даних та доступність послуг для громадян.

#### 6) Цифрова грамотність/цифрові навички.

*Визначення.* Цифрова грамотність - це сукупність знань, навичок та умінь, необхідних для ефективного та безпечного використання цифрових технологій, що дозволяє особам безпечно та ефективно використовувати цифрові технології для спілкування, пошуку інформації, навчання та роботи [22].

*Важливість.* Високий рівень цифрової грамотності населення є ключовим фактором успішної цифровізації. Він дозволяє громадянам активно користуватися електронними послугами, брати участь в електронній демократії та розвивати цифрову економіку.

#### 7) Цифрова нерівність.

*Визначення.* Цифрова нерівність - це нерівний доступ різних груп населення до інтернету та цифрових технологій, обумовлений соціально-економічними факторами, віком, місцем проживання, освітою та іншими чинниками [23].

*Проблема.* Цифрова нерівність обмежує можливості частини населення у доступі до інформації, освіти, працевлаштування та державних послуг. Для подолання цифрової нерівності необхідно розвивати цифрову інфраструктуру, підвищувати цифрову грамотність та створювати інклюзивні цифрові сервіси.

#### 8) Електронні документи та електронний документообіг.

*Визначення.* Електронний документ - документ, інформація в якому зафіксована у вигляді електронних даних, включаючи обов'язкові реквізити документа. Електронний документообіг - сукупність процесів створення, обробки, надсилання, передавання, отримання, зберігання, використання та знищення електронних документів, які здійснюються із застосуванням електронного підпису [16].

*Переваги.* Електронний документообіг сприяє скороченню витрат на папір, зберігання документів та пересилання, пришвидшує процеси обробки

інформації, підвищує ефективність роботи та зменшує ризик втрати або пошкодження документів.

9) Кваліфікований електронний підпис.

*Визначення.* Кваліфікований електронний підпис - посилений електронний підпис, який створюється за допомогою кваліфікованого засобу електронного підпису і базується на кваліфікованому сертифікаті відкритого ключа [18].

*Застосування.* Кваліфікований електронний підпис має таку ж юридичну силу, як і власноручний підпис, і використовується для підписання електронних документів, ідентифікації в електронних системах та забезпечення цілісності даних.

10) Центри надання адміністративних послуг (ЦНАП).

*Визначення:* ЦНАП - це місце, де громадяни можуть отримати широкий спектр адміністративних послуг за принципом "єдиного вікна". У ЦНАП також можуть надаватися електронні послуги [24].

*Переваги.* ЦНАП спрощують процес отримання державних послуг для громадян, зменшують бюрократичні процедури та підвищують рівень обслуговування.

11) Цифрова екосистема.

*Визначення.* Цифрова екосистема - це мережа взаємопов'язаних цифрових сервісів, платформ та технологій, які створюють єдине інформаційне середовище для взаємодії громадян, бізнесу та держави.

*Переваги:*

- Комплексний підхід: замість розрізнених сервісів, цифрова екосистема пропонує інтегровані рішення, що охоплюють різні сфери життя.
- Персоналізація: екосистема може адаптуватися до потреб кожного користувача, пропонуючи релевантні послуги та інформацію.
- Ефективність: взаємодія між різними сервісами відбувається автоматично, що економить час та ресурси.

– Інновації: екосистема стимулює розвиток нових цифрових продуктів та послуг.

*Приклади реалізації в Україні:*

– Портал Дія: хоча "Дія" ще не є повноцінною цифровою екосистемою, вона об'єднує важливі державні сервіси та цифрові документи, рухаючись в напрямку екосистемного підходу.

– Електронна система охорони здоров'я (eHealth): інтегрує медичні заклади, лікарів та пацієнтів, забезпечуючи електронні рецепти, направлення та медичні записи.

*Проблеми:*

– Складність впровадження: створення цифрової екосистеми вимагає значних інвестицій, координації різних органів та розробки складних технічних рішень.

– Захист даних: обмін даними між різними сервісами потребує надійних механізмів захисту персональної інформації.

12) Державні реєстри/електронні реєстри.

*Визначення.* Державні реєстри - це інформаційні системи, які містять упорядковані записи про об'єкти державної реєстрації. Електронні реєстри - це державні реєстри, які ведуться в електронній формі [25].

*Переваги:*

– Централізоване зберігання даних: забезпечує єдиний доступ до інформації для різних державних органів та громадян.

– Достовірність даних: зменшує ризик помилок та фальсифікацій.

– Оперативність: дозволяє швидко отримувати та оновлювати інформацію.

– Прозорість: сприяє відкритості та підзвітності державних органів.

*Приклади в Україні:*

- Єдиний державний реєстр юридичних осіб, фізичних осіб - підприємців та громадських формувань (ЄДР): Містить інформацію про всі зареєстровані в Україні підприємства та організації.

- Державний земельний кадастр: Містить інформацію про земельні ділянки.

- Єдиний державний демографічний реєстр: Містить інформацію про громадян України.

*Проблеми:*

- Захист даних: потребує надійних систем захисту від несанкціонованого доступу та кібератак.

- Інтеграція різних реєстрів: важливо забезпечити сумісність та взаємодію різних державних реєстрів.

13) Цифрове робоче місце.

*Визначення.* цифрове робоче місце - це організація робочого процесу із застосуванням цифрових технологій, яка забезпечує можливість виконання службових обов'язків з будь-якого місця і в будь-який час за наявності доступу до інтернету.

*Переваги:*

- Гнучкість: працівники можуть працювати з будь-якого місця та в будь-який час, що підвищує продуктивність та мотивацію.

- Ефективність: цифрові інструменти сприяють автоматизації та оптимізації робочих процесів.

- Мобільність: працівники мають доступ до всіх необхідних ресурсів та інформації з будь-якого пристрою.

- Співпраця: цифрові платформи полегшують спілкування та співпрацю між працівниками.

*Приклади застосування:*

- Хмарні сервіси: для зберігання даних, співпраці та комунікації (Google Workspace, Microsoft 365).

- Системи відеоконференцій: для проведення нарад та зустрічей (Zoom, Microsoft Teams).

- Мобільні додатки: для доступу до корпоративних ресурсів та виконання робочих завдань.

*Проблеми:*

- Безпека: важливо забезпечити захист корпоративних даних при роботі на віддалених пристроях.

- Цифрова нерівність: не всі працівники мають доступ до необхідних технологій та інтернету.

- Соціальна ізоляція: віддалена робота може призвести до соціальної ізоляції працівників.

Аналіз нормативно-правових актів показує, що в Україні існує чітке правове визначення ключових термінів у сфері цифровізації. Це створює важливу основу для єдиного розуміння та тлумачення цих понять в рамках державної політики та наукових досліджень. Однак, деякі поняття, такі як "цифрова трансформація" та "цифрова грамотність", мають ширше тлумачення і потребують деталізації в контексті конкретних досліджень. Враховуючи динамічний розвиток цифрових технологій, термінологічний апарат потребує постійного оновлення та доповнення.

### **1.3. Особливості, засади та нормативно-правове регулювання у сфері цифровізації**

Цифровізація державного сектору в Україні має ряд особливостей, що визначаються специфікою державного управління, соціально-економічним контекстом та правовою системою країни.

**Особливості цифровізації в Україні:**

- Динамічний розвиток: Україна демонструє значний прогрес у сфері цифровізації, особливо в останні роки.

*Детальний опис.* Це пов'язано з активною державною політикою, спрямованою на цифрову трансформацію, а також з високим рівнем проникнення інтернету та мобільних технологій. Запуск мобільного додатку Порталу Дія, розширення переліку електронних послуг, створення Міністерства цифрової трансформації - все це свідчить про динаміку розвитку.

*Проблематика.* Незважаючи на прогрес, все ще існують проблеми з цифровою нерівністю, кібербезпекою та бюрократичними перепонами.

*Рішення проблем в Україні.* Для вирішення цих проблем в Україні впроваджуються програми з підвищення цифрової грамотності, розвивається цифрова інфраструктура, здійснюються заходи з кібербезпеки.

*Майбутні виклики.* Подальший розвиток потребує постійного вдосконалення цифрової інфраструктури, забезпечення кібербезпеки, підвищення рівня цифрової грамотності населення та боротьби з цифровою нерівністю.

– Вплив війни: повномасштабне вторгнення росії прискорило цифровізацію багатьох сфер життя, зокрема оборони, гуманітарної допомоги та комунікації з громадянами.

*Детальний опис.* Війна стала каталізатором цифрової трансформації. Цифрові технології використовуються для збору та аналізу розвідувальних даних, координації дій військ, надання гуманітарної допомоги, боротьби з дезінформацією.

*Проблематика.* Зростання кіберзагроз, необхідність забезпечення стабільної роботи цифрової інфраструктури в умовах війни.

*Рішення проблем в Україні.* Зміцнення кібербезпеки, розробка систем захисту критичної інфраструктури, співпраця з міжнародними партнерами у сфері кібербезпеки.

*Майбутні виклики.* Подальший розвиток цифровізації в умовах війни потребує адаптації до нових викликів, забезпечення стійкості цифрової інфраструктури та захисту від кібератак.

– Міжнародна співпраця: Україна активно співпрацює з міжнародними партнерами, зокрема Європейським Союзом, у сфері цифровізації.

*Детальний опис.* Це дозволяє залучати інвестиції, переймати досвід та впроваджувати кращі практики. Україна бере участь у різних міжнародних ініціативах у сфері цифровізації, таких як eIDAS, Digital Europe Programme.

*Проблематика.* Необхідність адаптації українського законодавства до європейських стандартів, забезпечення сумісності інформаційних систем.

*Рішення проблем в Україні.* Гармонізація законодавства, участь у спільних проектах з європейськими країнами, обмін досвідом.

*Майбутні виклики.* Подальша інтеграція в європейський цифровий простір, участь у формуванні глобальних стандартів цифровізації.

Засади цифровізації в Україні:

– Законність: цифровізація здійснюється відповідно до чинного законодавства України.

*Детальний опис.* Всі процеси цифровізації мають ґрунтуватися на законі та забезпечувати захист прав та інтересів громадян.

*Проблематика.* Необхідність постійного оновлення законодавства для врахування розвитку цифрових технологій.

*Рішення проблем в Україні.* Активна робота над вдосконаленням законодавства у сфері цифровізації, врахування міжнародного досвіду.

*Майбутні виклики.* Забезпечення гнучкості та адаптивності законодавства до швидких змін у сфері технологій.

– Громадяноцентричність: Пріоритетом є задоволення потреб громадян та забезпечення їм зручного доступу до державних послуг.

*Детальний опис.* Цифрові послуги мають бути простими, зрозумілими та доступними для всіх громадян. Це проявляється у створенні зручних онлайн-сервісів, мобільних додатків та єдиних центрів доступу до послуг (ЦНАП). Громадяни отримують можливість отримувати послуги швидко, зручно та без зайвої бюрократії.

*Проблематика.* Необхідність врахування різних потреб та можливостей громадян, зокрема людей з інвалідністю.

*Рішення проблем в Україні.* Розробка інклюзивних сервісів, проведення консультацій з громадськістю, врахування зворотного зв'язку.

*Майбутні виклики.* Забезпечення персоналізованого підходу до надання послуг, врахування індивідуальних потреб кожного громадянина.

– Ефективність: використання цифрових технологій має сприяти підвищенню ефективності державного управління та оптимізації використання ресурсів.

*Детальний опис.* Цифровізація дозволяє автоматизувати процеси, зменшити бюрократію, скоротити витрати та підвищити продуктивність праці.

*Проблематика.* Необхідність інвестицій у нові технології, опір змінам з боку деяких чиновників.

*Рішення проблем в Україні.* Впровадження систем електронного документообігу, розробка ефективних алгоритмів роботи, навчання персоналу.

*Майбутні виклики.* Подальша оптимізація процесів, використання штучного інтелекту для автоматизації рутинних завдань.

– Прозорість та підзвітність: цифрові інструменти мають забезпечувати відкритість та підзвітність діяльності державних органів.

*Детальний опис.* Громадяни мають мати доступ до інформації про діяльність державних органів, бюджетні витрати, результати роботи.

*Проблематика.* Ризик витоку конфіденційної інформації, необхідність забезпечення балансу між відкритістю та безпекою.

*Рішення проблем в Україні.* Створення відкритих даних, публікація інформації про діяльність органів влади в інтернеті, впровадження механізмів громадського контролю.

*Майбутні виклики.* Забезпечення доступу до інформації в зручному форматі, розвиток інструментів для аналізу та візуалізації даних.

– Безпека: захист інформації та персональних даних є пріоритетом при впровадженні цифрових технологій.

*Детальний опис.* Необхідно забезпечити захист від кібератак, несанкціонованого доступу та витоку даних.

*Проблематика.* Зростання кількості кіберзагроз, необхідність постійного оновлення систем захисту.

*Рішення проблем в Україні.* Впровадження сучасних систем захисту інформації, співпраця з міжнародними партнерами у сфері кібербезпеки, підвищення обізнаності громадян щодо кіберзагроз.

*Майбутні виклики.* Адаптація до нових видів кіберзагроз, забезпечення безпеки штучного інтелекту, розвиток культури кібербезпеки.

– Інклюзивність: цифрові послуги мають бути доступними для всіх верств населення, незалежно від їх соціального статусу, віку чи місця проживання.

*Детальний опис.* Необхідно враховувати потреби людей з інвалідністю, людей похилого віку, мешканців сільської місцевості.

*Проблематика.* Цифрова нерівність, обмежений доступ до інтернету та технологій для деяких груп населення.

*Рішення проблем в Україні.* Розробка інклюзивних сервісів, адаптованих до потреб різних груп населення, розвиток цифрової інфраструктури в сільській місцевості, проведення навчальних програм з цифрової грамотності.

*Майбутні виклики.* Забезпечення рівного доступу до цифрових технологій та послуг для всіх громадян, створення безбар'єрного цифрового середовища.

Нормативно-правове регулювання.

Цифровізація державного сектору в Україні регулюється низкою законів та підзаконних актів, зокрема:

– Закон України "Про електронні документи та електронний документообіг" (2003): Визначає правовий статус електронних документів та регулює електронний документообіг.

- Закон України "Про електронні довірчі послуги" (2017): Регулює надання електронних довірчих послуг, зокрема електронного підпису.
- Закон України "Про адміністративні послуги" (2012): Визначає засади надання адміністративних послуг, в тому числі в електронній формі.
- Закон України "Про Основні засади забезпечення кібербезпеки України" (2017): Встановлює правові та організаційні засади забезпечення кібербезпеки.
- Стратегія розвитку інформаційного суспільства в Україні (2013, 2022): Визначає стратегічні напрямки розвитку інформаційного суспільства, в тому числі цифровізації державного сектору.
- Концепція розвитку електронного урядування в Україні (2003): Визначає основні принципи та напрямки розвитку електронного урядування.
- Концепція розвитку цифрової економіки та суспільства України на 2018-2020 роки (2018): Визначає засади розвитку цифрової економіки та суспільства.
- Концепція розвитку цифрової компетентності громадян України (2022): Визначає засади розвитку цифрової грамотності населення. Цей перелік нормативно-правових актів не є вичерпним і лише заклав базис для великої кількості змін до законодавства України протягом цифровізації процесів у державі.
- Концепція експериментальних проектів нормативно-правових актів в сфері цифровізації.

В Україні впроваджено концепцію експериментальних проектів нормативно-правових актів (НПА) у сфері цифровізації. Це інноваційний підхід, який дозволяє протестувати нові цифрові рішення та підходи до регулювання у контрольованому середовищі, перш ніж впроваджувати їх на загальнодержавному рівні.

Основні принципи концепції:

- Гнучкість. Експериментальні проекти дозволяють швидко адаптувати законодавство до швидких змін у сфері цифрових технологій.

- Ефективність. Тестування нових рішень у невеликому масштабі дозволяє виявити та усунути потенційні проблеми ще до їх масового впровадження.

- Зниження ризиків. Експерименти дозволяють оцінити ризики та переваги нових цифрових рішень, перш ніж вони будуть впроваджені на національному рівні.

- Залучення стейкхолдерів. До участі в експериментальних проектах залучаються громадяни, бізнес, експерти та інші зацікавлені сторони.

Етапи реалізації експериментального проекту:

- Розробка концепції. Визначення мети, завдань, очікуваних результатів та строків реалізації проекту.

- Підготовка нормативно-правової бази. Розробка експериментального нормативно-правового акту, який регулюватиме проведення експерименту.

- Вибір пілотного регіону або групи користувачів. Визначення території або групи осіб, на яких буде проводитися експеримент.

- Реалізація проекту. Впровадження нового цифрового рішення та моніторинг його ефективності.

- Оцінка результатів. Аналіз отриманих даних, виявлення переваг та недоліків експериментального рішення.

- Внесення змін до законодавства. На основі результатів експерименту приймається рішення про внесення змін до законодавства або про подальше вдосконалення експериментального рішення.

Приклади експериментальних проектів в Україні:

- Експериментальний проект щодо впровадження електронної товарно-транспортної накладної (е-ТТН): Тестування електронної форми ТТН для спрощення логістичних процесів та зменшення паперового документообігу.

– Експериментальний проект з реалізації функціоналів першої черги Єдиної інформаційної системи соціальної сфери (ЄІССС): Тестування нових цифрових рішень у сфері соціального захисту.

– Експериментальний проект щодо подання та оприлюднення інформації (звітності) про інгредієнти тютюнових виробів та викиди в електронній формі: Спрощення процедури звітності для виробників тютюнових виробів.

Переваги використання експериментальних проектів:

- гнучкість та адаптивність законодавства.
- Зниження ризиків при впровадженні нових технологій.
- Підвищення ефективності державного управління.
- Залучення громадян та бізнесу до процесу цифровізації.

Проблеми та виклики:

- необхідність розробки чітких критеріїв оцінки результатів експериментів.
- Забезпечення прозорості та підзвітності при проведенні експериментів.
- Можливість виникнення правових колізій між експериментальним та чинним законодавством.

Концепція експериментальних проектів НПА є ефективним інструментом для впровадження інновацій у сфері цифровізації державного сектору. Вона дозволяє тестувати нові рішення в контрольованому середовищі, знижувати ризики та залучати громадськість до процесу цифровізації. Подальший розвиток цієї концепції потребує вдосконалення нормативно-правової бази та розробки чітких механізмів оцінки результатів експериментів.

## **Висновок до розділу 1**

У цьому розділі було досліджено процес цифровізації державного сектору в Україні, починаючи від його витоків у 90-х роках XX століття до сучасного

стану. Проаналізовано ключові етапи розвитку, нормативно-правову базу, понятійно-категоріальний апарат та особливості цього процесу в Україні.

Основні висновки:

1) Цифровізація державного сектору в Україні пройшла значний шлях розвитку. Від перших державних інформаційних систем та веб-сайтів до сучасних цифрових платформ та мобільних додатків, таких як "Дія". Цей процес активно підтримується на державному рівні та є одним з пріоритетів розвитку країни.

2) Важливу роль у розвитку цифровізації відіграли:

- технологічний прогрес: розвиток інтернету, мобільних технологій, хмарних обчислень.
- Громадський запит: зростання потреб громадян у зручних та доступних державних послугах.
- Політична воля: підтримка цифровізації з боку керівництва держави.
- Міжнародний досвід: вивчення та адаптація кращих практик електронного урядування з інших країн.

3) В Україні сформовано чітку правову базу для розвитку цифровізації. Численні закони та підзаконні акти регулюють різні аспекти цифровізації, зокрема електронний документообіг, електронні довірчі послуги, захист персональних даних, кібербезпеку.

4) Цифровізація державного сектору в Україні має свої особливості:

- Динамічний розвиток, особливо в останні роки, пов'язаний з активною державною політикою та високим рівнем проникнення інтернету та мобільних технологій.
- Фокус на громадяноцентричності, що проявляється у створенні зручних онлайн-сервісів та мобільних додатків.
- Вплив війни, яка прискорила цифровізацію багатьох сфер життя.
- Активна міжнародна співпраця, спрямована на залучення інвестицій та впровадження кращих практик.

5) Незважаючи на досягнуті успіхи, цифровізація в Україні стикається з низкою викликів:

- Цифрова нерівність: нерівний доступ до інтернету та цифрових технологій для різних груп населення.
- Кібербезпека: загрози кібератак та необхідність захисту критичної інфраструктури.
- Бюрократія та корупція: опір змінам з боку деяких чиновників, зловживання службовим становищем.

6) Подальший розвиток цифровізації державного сектору в Україні має бути спрямований на:

- Усунення цифрової нерівності: забезпечення доступу до інтернету та технологій для всіх верств населення.
- Підвищення рівня кібербезпеки: захист критичної інфраструктури та персональних даних.
- Розширення переліку електронних послуг: створення зручних та доступних онлайн-сервісів.
- Впровадження нових технологій: використання штучного інтелекту, блокчейну та інших інновацій.
- Вдосконалення нормативно-правової бази: адаптація законодавства до потреб цифрової економіки.

Загалом, цифровізація державного сектору в Україні є динамічним та перспективним процесом, який має значний потенціал для покращення якості життя громадян та підвищення ефективності державного управління.

## РОЗДІЛ 2

### ПІДХОДИ ДО ЦИФРОВІЗАЦІЇ ДЕРЖАВНИХ ПОСЛУГ

#### **2.1. Визначення потреби у цифровізації та пріоритизація у цифровізації державних послуг**

Процес надання державних публічних послуг громадянам в Україні є суттєвою частиною функціонування держави та одним з основних напрямків її відповідальності перед суспільством. Попит на такі послуги формується запитом суспільства на функціональну та адміністративну діяльність або отримання певних державних благ, а потреба у такій діяльності формується законодавчим регулюванням державою суспільних процесів та процедур з метою їх стандартизації, уніфікації, забезпечення розподілення ресурсів держави на задоволення потреб різних верств населення з додержанням принципів рівності та справедливості у відповідності до Конституції України.

Функціональна діяльність передбачає потребу громадян у забезпеченні себе ресурсами на життя. Також сюди можна віднести таку діяльність як навчання, відпочинок, пересування тощо. Суспільство ж зацікавлене у формуванні громадянами нових ланок суспільства та його своєму всебічному розвитку. Адміністративна діяльність передбачає собою взаємодію громадян та держави з метою реалізації громадянами своїх конституційних прав і свобод. Наприклад, ведення підприємницької діяльності, перетин кордону, перереєстрація майна та інші дії, що громадянам необхідно виконувати задля досягнення власних цілей.

Отримання державних благ громадянами відбувається у разі їх потреби у певних видах допомоги чи пільги на підставі виникнення у них відповідних життєвих подій та розподілене державою за соціальними ознаками. Соціальні ознаки присвоюються громадянину державою на підставі визначеного

законодавством переліку життєвих подій, а самі соціальні ознаки наділяють громадянина правом на забезпечення його благами від держави на період, доки життєва подія має вплив на благополуччя громадянина.

Ресурси на задоволення потреб суспільства держава отримує у формі податків та зовнішніх надходжень.

Попит громадян також обумовлений запитом на швидкість та зручність взаємодії з державою, а тому цифровізація державних публічних послуг – це комплексний процес, що передбачає реінжиніринг існуючих процесів та процедур з метою переосмислення самого підходу до комунікації між державою та суспільством для забезпечення максимального рівня ефективності та економії ресурсів держави і громадян.

Узагальнюючи зазначене вище слід звернути увагу на комплексність взаємозв'язків між великою кількістю суб'єктів у процесі надання державних публічних послуг від формування суспільного запиту до наслідкового впливу від впровадження нових державних публічних послуг на життєдіяльність різних соціальних груп.

Цифровізація державних послуг – це не самоціль, а інструмент для досягнення конкретних результатів. Для того, щоб цей інструмент був ефективним, важливо чітко визначити потреби у цифровізації та пріоритизувати послуги, які потребують першочергової трансформації.

Визначення потреби у цифровізації державних послуг - це ключовий етап, який визначає успіх всієї цифрової трансформації державного сектору. Він передбачає глибокий аналіз існуючої ситуації, потреб громадян, потенційних вигід та ризиків, а також врахування особливостей кожної послуги. Важливо враховувати не лише потенційні вигоди, а й можливі ризики та негативні наслідки цифровізації. Тільки зважений та обґрунтований підхід до цифровізації дозволить досягти позитивних результатів та побудувати ефективну цифрову державу.

Загалом в Україні майже 2300 державних послуг. Цифровізація такого переліку послуг потребуватиме великої кількості ресурсів. Тому, перш ніж цифровізувати послугу, важливо зрозуміти, наскільки вона затребувана та чи є реальний попит на неї з боку громадян. Для цього необхідно провести детальний та всебічний аналіз існуючої послуги в паперовій формі, попит на неї, актуальність, цінність тощо. Серед іншого, варто в першу чергу виконати наступне:

– Кількісний аналіз:

- аналіз статистики звернень: кількість запитів на послугу, динаміка змін попиту.

- Опитування громадян: виявлення частоти користування послугою, оцінка рівня задоволеності.

- Аналіз веб-трафіку: кількість відвідувань сторінок сайтів державних органів, присвячених конкретній послугі.

– Якісний аналіз:

- аналіз актуальності послуги: визначення потреби громадян в існуванні послуги.

- Фокус-групи з громадянами: виявлення потреб, проблем та очікувань щодо послуги.

- Аналіз скарг та пропозицій: виявлення недоліків у наданні послуги та побажань громадян.

Разом з тим, не всі державні послуги доцільно цифровізувати. В деяких випадках онлайн-формат може бути недоречним або навіть шкідливим.

Це стосується випадків, коли послуга по своїй суті є надлишковою і саме її існування створює додаткову бюрократію. Це досить яскраво виражено в сфері соціальної політики. В Україні наразі існує 68 соціальних допомог населенню. При цьому у більшості випадків отримувачі соціальної допомоги отримують більше однієї допомоги одночасно. Така кількість різновидів соціальних допомог є надлишковою, адже все ще зберігаються послуги для

категорій громадян, які були скасовані, а також самі допомоги часто є спорідненими та потребують групування на категорії не за видами виплат, а за видами життєвих подій, в яких знаходяться громадяни, які потребують допомоги.

Державні послуги з низьким попитом, які зумовлюють лише декілька десятків звернень на рік, можуть бути не найкращими кандидатами для цифровізації. Враховуючи високі витрати на розробку та впровадження електронних систем, цифровізація таких послуг може бути економічно невиправданою. Крім того, деякі послуги можуть втратити свою соціальну цінність або навіть завдати шкоди при переведенні їх в онлайн-формат. Наприклад, цифровізація процедури розлучення може спростити її до такої міри, що це призведе до знецінення інституту сім'ї та негативно вплине на демографічну ситуацію в країні.

Перед впровадженням цифрових рішень необхідно здійснити детальний аналіз витрат та вигод. Що стосується економічного впливу, то витрати включають розробку та впровадження програмного забезпечення, закупівлю обладнання, навчання персоналу та підтримку інфраструктури. Вигоди, в свою чергу, проявляються у вигляді економії часу та ресурсів, зменшення бюрократичних витрат, підвищення ефективності роботи державних органів та збільшення податкових надходжень завдяки спрощенню ведення бізнесу. У контексті соціального впливу позитивні аспекти полягають у підвищенні доступності та якості послуг, зменшенні корупції, збільшенні довіри громадян до влади та розвитку цифрової грамотності. Однак існують також негативні наслідки, зокрема потенційне поглиблення цифрової нерівності, ризики кібератак та витоку персональних даних.

Як зазначив у інтерв'ю LIGA.net Андрій Піскун, координатор напрямків з розвитку електронних послуг проєкту DT4UA,

“Існує декілька підходів до пріоритизації розробки електронних послуг. Найпростіший – оцінка популярності (затребуваності) послуги. Наприклад,

одними із перших державних послуг, які було оцифровано, стали “Надання довідки про несудимість” (зараз заявнику дають витяг) та “Реєстрація ФОП”, і це зовсім не дивує, адже щомісяця в Україні реєструються в середньому 20 000 нових підприємців, а кількість замовлених “витягів про несудимість” налічує тисячі на добу.

Більш системним підходом є аналіз наявних послуг, їх об’єднання в комплексні послуги або послуги “за життєвими ситуаціями”. Такий підхід ми використали під час створення комплексної послуги “е-Підприємець”.

Ще під час розробки концепту послуги наша команда надихалася слоганом, який довгий час використовувала Government Digital Service (структура в уряді Великої Британії, яка відповідає за електронні послуги для населення) – Find what works, not what’s popular. Суть ідеї полягає в глибокому реінжинірингу наявних процесів, якісному збору даних від потенційних користувачів, постійній комунікації щодо пріоритетів.

Так, результатами роботи GDS свого часу стало суттєве зменшення кількості державних послуг (внаслідок спрощення процедур та “укрупнення” послуг), спрощення бюрократичних процесів всередині самого урядового апарату, а також, щонайголовніше, – економія часу та грошей платників податків на розробку електронних послуг.” [26].

Таким чином, цифровізація державних послуг – це складний та багатогранний процес, який вимагає системного підходу та врахування різних факторів. Тільки зважений та обґрунтований підхід до цифровізації дозволить досягти позитивних результатів та побудувати ефективну цифрову державу.

## **2.2. Особливості цифровізації державних послуг в Україні в умовах децентралізації**

В Україні процес цифровізації державних послуг набуває особливого значення в контексті децентралізації, яка передбачає передачу значної частини повноважень та ресурсів на місцевий рівень.

Особливості цифровізації в умовах децентралізації:

- розширення доступу до послуг: децентралізація передбачає надання громадянам тих державних послуг, що є актуальними для конкретного регіону проживання кожного громадянина та найкраще покривають місцеві запити на такі послуги, а цифровізація робить їх доступнішими з будь-якого місця та в будь-який час.

- Підвищення ефективності місцевого самоврядування: цифрові технології дозволяють оптимізувати процеси управління на місцевому рівні, зменшити бюрократію та підвищити ефективність використання ресурсів.

- Зміцнення громадянського суспільства: цифрові платформи та інструменти сприяють залученню громадян до процесів прийняття рішень на місцевому рівні та підвищенню прозорості діяльності органів влади.

- Розвиток регіонів: цифровізація створює нові можливості для розвитку бізнесу та залучення інвестицій у регіони.

Цифровізація державних послуг в Україні відбувається на двох основних рівнях: центральному та місцевому. Хоча загальна мета однакова - зробити послуги доступнішими та зручнішими для громадян, існують певні відмінності у підходах, пріоритетах та викликах на кожному рівні.

- Центральний рівень:

- Масштаб: цифровізація на центральному рівні охоплює всю країну та зачіпає велику кількість громадян.

- Пріоритети: основними пріоритетами є створення єдиних державних реєстрів, розробка базових електронних послуг (отримання паспорта, ідентифікаційного коду, водійського посвідчення), забезпечення кібербезпеки та розвиток цифрової інфраструктури.

- Ресурси: центральні органи влади мають більше ресурсів для впровадження цифрових рішень, зокрема фінансових, технічних та людських.

- Виклики: складність координації дій різних міністерств та відомств, необхідність забезпечення сумісності різних інформаційних систем, ризики централізації даних.

- Місцевий рівень:

- Масштаб: Цифровізація на місцевому рівні зосереджена на потребах конкретної громади.

- Пріоритети: Основні пріоритети визначаються специфікою регіону та потребами місцевого населення. Це можуть бути послуги у сфері освіти, охорони здоров'я, житлово-комунального господарства, транспорту, соціального захисту.

- Ресурси: Місцеві органи влади часто мають обмежені ресурси для цифровізації.

- Виклики: Необхідність адаптації централізованих рішень до місцевих умов, забезпечення цифрової рівності в межах громади, підвищення цифрової грамотності населення.

- Відмінності у підходах:

- Централізований підхід: на центральному рівні часто використовується централізований підхід до цифровізації, коли розробляються єдині стандарти та рішення для всієї країни.

- Децентралізований підхід: На місцевому рівні більше можливостей для гнучкості та адаптації до місцевих умов. Громади можуть самостійно визначати пріоритети цифровізації та вибирати найбільш підходящі рішення.

Державні електронні послуги на центральному рівні в Україні передбачають зміни статусів особи у національних державних реєстрах. Серед них:

- отримання паспорта громадянина України та закордонного паспорта.
- Реєстрація місця проживання та зняття з реєстрації.
- Оформлення допомоги при народженні дитини.
- Реєстрація фізичної особи-підприємця (ФОП).

– Отримання витягу про відсутність судимості.

Електронні сервіси місцевих органів влади зосереджені на потребах громадян, що проживають на відповідних територіях і в першу чергу орієнтовані на такі види:

Електронні петиції: громадяни можуть подавати петиції до місцевих рад через онлайн-платформи, що сприяє залученню громадськості до процесу прийняття рішень.

Приклад: платформа "Єдина система місцевих петицій" ([e-petitions.gov.ua](http://e-petitions.gov.ua)) об'єднує петиції до різних органів місцевого самоврядування.

Електронні консультації з громадськістю: місцеві ради проводять онлайн-опитування та консультації з громадянами з різних питань місцевого значення, що дозволяє враховувати думку мешканців при прийнятті рішень.

Приклад: багато міських рад використовують власні веб-сайти та сторінки в соціальних мережах для проведення опитувань та консультацій.

Онлайн-запис до дитячих садків та шкіл: батьки можуть записати своїх дітей до навчальних закладів через інтернет, що зручно та економить час.

Приклад: система електронної реєстрації дітей до дошкільних навчальних закладів "Електронна черга" ([child.e-dem.tools](http://child.e-dem.tools)).

Без сумніву, бурхливому розвитку державних послуг на місцевому рівні посприяла в першу чергу поява центрів надання адміністративних послуг (ЦНАПів).

Центри надання адміністративних послуг (ЦНАП) в Україні — це спеціально створені установи, які надають громадянам широкий спектр адміністративних послуг за принципом "єдиного вікна". Вони спрощують взаємодію громадян з державою, зменшують бюрократію та підвищують ефективність надання послуг.

Їхня діяльність регулюється кількома ключовими нормативно-правовими актами:

– Закон України "Про адміністративні послуги" (2012): Визначає основні засади надання адміністративних послуг, включаючи створення та функціонування ЦНАП.

– Постанова Кабінету Міністрів України "Про затвердження Примірного положення про центр надання адміністративних послуг" (2013): Встановлює типові вимоги до організації діяльності ЦНАП.

– Постанова Кабінету Міністрів України "Про затвердження Примірного регламенту центру надання адміністративних послуг" (2013): Визначає типовий порядок роботи ЦНАП та взаємодії з громадянами.

До функцій ЦНАП відносяться:

– прийом заяв та документів від громадян для отримання адміністративних послуг.

– Надання консультацій з питань отримання послуг.

– Передача документів до відповідних органів влади для розгляду.

– Видача результатів надання послуг (довідки, витяги, дозволи тощо).

– Ведення обліку наданих послуг.

– Забезпечення доступу до публічної інформації.

У ЦНАП громадянам представлені як державні послуги центрального рівня, так і місцевого. Серед них:

– реєстрація місця проживання/перебування.

– Реєстрація актів цивільного стану (народження, шлюб, смерть).

– Видача паспорта громадянина України та закордонного паспорта.

– Реєстрація фізичної особи-підприємця (ФОП).

– Отримання витягу про відсутність судимості.

– Оформлення субсидій.

– Отримання дозволів на будівництво.

– Реєстрація земельних ділянок.

Головні переваги ЦНАП:

- зручність та економія часу: Громадяни можуть отримати різні послуги в одному місці, не витрачаючи час на відвідування різних установ.
- Зменшення бюрократії: Спрощені процедури отримання послуг, зменшення кількості документів, які потрібно надавати.
- Прозорість та підзвітність: Всі процеси в ЦНАП є прозорими та контрольованими.
- Підвищення якості обслуговування: Працівники ЦНАП проходять спеціальне навчання та орієнтовані на надання якісних послуг.

Розвиток ЦНАП в Україні динамічний та передбачає створення ЦНАП у всіх регіонах України, включаючи сільську місцевість, де громадяни можуть отримувати послуги онлайн через термінали самообслуговування або за допомогою адміністраторів ЦНАП.

Інтеграція ЦНАП з іншими державними інформаційними системами – це ключова особливість, що забезпечує швидкий обмін даними між різними органами влади. Завдяки уніфікації підходу до надання державних послуг у ЦНАПах це також дозволило уніфікувати цифрові інструменти, що забезпечують електронну взаємодію із зовнішніми системами. Ключовим серед них є система “Вулик”.

Інформаційна система «Вулик» для автоматизації ЦНАП була розроблена в рамках проекту EGOV4UKRAINE за підтримки програми ULEAD з Європою. У розробці системи брав участь також і попередник Міністерства цифрової трансформації України - Державне агентство з питань електронного урядування. На даний час до системи підключено понад 800 ЦНАП, і їх кількість постійно зростає. Очікується, що система буде доступна для всіх ЦНАП в Україні, а її супроводження та адміністрування фінансуватиметься з державного бюджету [27].

Як зазначила у своїй колонці Вікторія Онищенко, аналітик програми "Прозорі міста" Transparency International Ukraine,

“Кожен громадянин повинен мати доступ до якісних послуг, як-от освіта, житло, медичні, соціальні та комунальні послуги. Особливо гостро ця потреба постає у період війни, кризи та надзвичайних ситуацій. Широкомасштабне вторгнення росії в Україну не стало винятком: до наявних запитів мешканців додалися нові – виплати для ВПО чи забезпечення їх житлом.

Зараз люди потребують послуг, які можна отримати онлайн, без суттєвих часових затрат та пошуків потрібних установ у незнайомим їм містах. Так, 3 із 5 дорослих протягом 2022 року користувалися електронними державними послугами.

У 2022 році команда програми «Прозорі міста» Transparency International Ukraine дослідила прозорість 70 тилових міст в умовах війни на основі критеріїв про організацію роботи міськрад, публікації інформації на офіційних ресурсах, забезпечення доступу до сервісів та баз даних.

Серед іншого, ми аналізували міські ради на предмет наявності електронних інструментів, які дозволяють подати заяву на житло, замовити місце або послугу в міських установах соціальної допомоги, зареєструвати дитину в заклад освіти, а також залишити скаргу щодо роботи питань благоустрою чи ЖКГ.

Серед 70 досліджуваних міст лише 12 забезпечили можливість електронної реєстрації заяв на житло.

Близько чверті (19) з досліджуваних міст мають е-сервіси чи е-інструменти, які стосуються послуг соціальної сфери.

Краще міста забезпечують мешканців інструментами для подачі скарг та звернень, а також для електронної реєстрації в комунальні заклади освіти.

40 із 70 досліджуваних міських рад мають платформу чи інструмент реагування на скарги.

Водночас у 35 містах забезпечено дистанційну реєстрацію в школи чи садки, ще у 32 – можна подати онлайн-заявку на зарахування або до закладу шкільної, або до дошкільної освіти.” [28].

Детальнішу інфографіку наведено на рис.1.1 та рис.1.2 у Додатку А.

### **2.3. Зарубіжний досвід цифровізації**

Не зважаючи на те, що Україна посідає високі місця в міжнародних рейтингах у сфері цифровізації, у світі існують також приклади успішних цифровізаційних процесів у державному управлінні.

Світові лідери цифровізації на центральному рівні:

– Естонія: Вважається одним з піонерів у сфері електронного урядування. Майже всі державні послуги в Естонії доступні онлайн, громадяни мають електронні ID-картки, які використовуються для ідентифікації та підписання документів. Країна також відома своєю системою електронного голосування та електронних резидентів.

– Південна Корея: Має розвинену цифрову інфраструктуру та широкий спектр електронних послуг. Уряд активно використовує цифрові технології для підвищення ефективності державного управління та залучення громадян до прийняття рішень.

– Сінгапур: Відомий своєю ефективною системою електронного урядування та високим рівнем цифрової грамотності населення. Уряд активно впроваджує нові технології, такі як штучний інтелект та блокчейн, для покращення державних послуг.

– Данія: Має високий рівень цифровізації державних послуг та активно використовує цифрові технології для спілкування з громадянами та надання їм інформації.

– Велика Британія: Уряд Великої Британії активно працює над спрощенням та цифровізацією державних послуг, використовуючи підхід "цифрового за замовчуванням".

Приклади цікавих рішень:

- Естонія: Система "X-Road" для обміну даними між державними інформаційними системами.
- Південна Корея: Система "e-People" для онлайн-спілкування громадян з урядом.
- Сінгапур: Національна цифрова ідентифікація (NDI) для безпечної ідентифікації громадян в онлайні.
- Данія: Система "NemID" для доступу до державних послуг та банківських рахунків.

Щодо місцевого рівня, слід зазначити, більшість країн ЄС активно займається впровадженням державних електронних послуг на місцевому рівні. За інформацією, наведеною Вікторією Онищенко,

“Водночас електронні послуги нерівномірно та неоднаково розвинені в ЄС. Ситуація спровокована різноманітністю між державами-членами та їхніми політичними системами, недостатнім фінансуванням та відсутністю стандартів якості послуг. Попри це, ЄС прагне покращити наявну ситуацію. Так, у рамках партнерства “Міський порядок денний для ЄС щодо цифрової трансформації” міста, країни ЄС та Європейська Комісія працюють разом, щоб надавати більш ефективні державні послуги, підтримувати міста у використанні цифрових інструментів у сфері охорони здоров’я та соціальному забезпеченні, е-врядуванні, міському плануванні тощо. Окрім цього, сфера електронних послуг дедалі частіше дерегулюється та передається на виконання регіональним та місцевим органам влади. Тож окремі муніципалітети сприяють якомога ширшому доступу населення до електронних послуг.

Міська рада Барселони розробила сервіс для реєстрації дітей до закладів дошкільної, початкової, середньої та спеціальної освіти. Суттєвою його перевагою є те, що на одному окремому сайті розміщено всю необхідну інформацію про всі освітні установи міста та особливості освітнього процесу в них – терміни подачі заявок, умови зарахування дітей та отримання

стипендій, шаблони документів, особливості навчання для тих, хто через хворобу не може відвідувати освітні заклади і навіть путівники по навчальних закладах. Фактично на рівні міста створена окрема освітня “екосистема”.

Схожий е-портал планують запустити і в Україні. Так, за словами міністра цифрової трансформації України Михайло Федорова, наразі формуються реєстри школярів, вчителів та всіх шкіл, а також розробляється електронна можливість для переходу з одного заклад в інший.

Загалом міська рада Барселони забезпечила можливість отримати онлайн близько 450 послуг. Усі вони зібрані в електронному кабінеті мешканця на спеціальному вебресурсі міста, що суттєво полегшує доступ до послуг.

Водночас мешканці Вільнюса дистанційно можуть отримати майже 270 послуг, що стосуються податкової політики, освіти, архітектури та будівництва, охорони здоров'я, житла, реклами, екологічної та сільськогосподарської сфер та підприємництва. У Литві, на відміну від України, державні послуги та адміністративні послуги, які надаються на міському рівні, зосереджені на одному ресурсі. Тож для отримання послуг мешканцям достатньо зареєструватися або на сайті муніципалітету, або на урядовому порталі.

Вивчення міжнародного досвіду дозволяє Україні прискорити процес цифровізації державних послуг та створити ефективну та громадяноцентричну систему державного управління.” [30].

## **Висновок до розділу 2**

У цьому розділі було досліджено різні аспекти підходів до цифровізації державних послуг в Україні. Розглянуто ключові поняття та визначення, проаналізовано досвід інших країн, визначено потреби та пріоритети цифровізації, а також розглянуто специфіку впровадження електронних послуг на центральному та місцевому рівнях.

Основні висновки:

– Цифровізація державних послуг є важливим інструментом для підвищення ефективності державного управління, покращення якості обслуговування громадян та розвитку цифрової економіки.

– Підходи до цифровізації повинні ґрунтуватися на:

○ громадяноцентричності: орієнтації на потреби громадян та забезпеченні зручного доступу до послуг;

○ ефективності: оптимізації процесів та ресурсів;

○ прозорості та підзвітності: забезпеченні відкритості та контролю за діяльністю державних органів;

○ інклюзивності: забезпеченні рівного доступу до послуг для всіх верств населення;

○ безпеці: захисті інформації та персональних даних.

– Визначення потреби у цифровізації передбачає:

○ аналіз поточного стану надання послуг;

○ виявлення потреб громадян;

○ оцінку потенційних вигід та ризиків;

○ аналіз міжнародного досвіду.

– Пріоритизація послуг для цифровізації повинна враховувати:

○ соціальну значущість;

○ поширеність;

○ потенціал для покращення;

○ вартість впровадження;

○ технічну реалізованість;

○ рівень кібербезпеки.

– Цифровізація на центральному та місцевому рівнях має свої особливості:

○ Центральний рівень: зосереджений на створенні єдиних стандартів та рішень для всієї країни.

○ Місцевий рівень: орієнтований на потреби конкретної громади та має більше гнучкості у виборі рішень.

– В Україні створено низку успішних цифрових рішень:

○ Портал Дія та мобільний застосунок Порталу Дія;

○ система електронних закупівель ProZorro;

○ електронні реєстри;

○ геопортали;

○ електронні петиції та консультації.

– Подальший розвиток цифровізації державних послуг в Україні потребує:

○ подолання цифрової нерівності;

○ підвищення цифрової грамотності населення;

○ забезпечення кібербезпеки;

○ впровадження нових технологій;

○ постійного вдосконалення нормативно-правової бази.

Загалом, в Україні спостерігається позитивна динаміка у сфері цифровізації державних послуг. Завдяки комплексному підходу та використанню передового досвіду інших країн Україна має всі шанси створити ефективну та громадяноцентричну систему державного управління в цифровому форматі.

## **РОЗДІЛ 3**

### **РЕІНЖИНІРИНГ ДЕРЖАВНИХ ПОСЛУГ**

#### **3.1 Мета, цілі, задачі та інструменти реінжинірингу**

Реінжиніринг державних послуг – це не просто покращення чи оптимізація, це фундаментальна перебудова, яка ставить під сумнів усталені норми та процедури. Уявіть собі, що ми не просто латаємо дірки в старій системі, а будуємо нову, сучасну та ефективну, з нуля. Мета такого радикального перетворення – досягти кардинального покращення якості, ефективності та доступності державних послуг для кожного громадянина.

Реінжиніринг прагне досягти одразу декількох важливих цілей. По-перше, це підвищення задоволеності громадян. Уявіть собі, що отримання паспорта чи реєстрація бізнесу більше не асоціюється з бюрократичними лабіринтами та нескінченними чергами, а стає швидким та простим процесом, доступним онлайн з будь-якої точки країни.

По-друге, реінжиніринг спрямований на оптимізацію використання ресурсів. Це означає зменшення витрат на надання послуг, скорочення часу на обробку запитів та підвищення продуктивності праці державних службовців. Замість того, щоб витрачати час на рутинні операції, чиновники зможуть зосередитись на більш важливих завданнях, а зекономлені кошти можна буде спрямувати на розвиток інших сфер.

По-третє, реінжиніринг допомагає підвищити прозорість та підзвітність державних органів. Прозорі процедури та електронний документообіг мінімізують корупційні ризики та дозволяють громадянам відстежувати статус своїх запитів. Це зміцнює довіру до влади та створює більш справедливе суспільство.

Врешті-решт, реінжиніринг державних послуг веде до підвищення ефективності державного управління в цілому. Держава стає більш гнучкою, адаптивною та орієнтованою на потреби громадян.

Реінжиніринг державних послуг – це безперервний процес, який вимагає постійного аналізу, вдосконалення та адаптації до нових викликів. Але саме такий підхід дозволить Україні створити справді сучасну та ефективну систему державного управління, яка служитиме інтересам громадян. Реінжиніринг вже приніс певні позитивні результати в Україні. Яскравим прикладом є створення порталу "Дія", який дозволив перевести багато державних послуг в онлайн формат. Впровадження електронних черг в ЦНАП та спрощення процедури реєстрації бізнесу - це також приклади успішного реінжинірингу.

Серед основних інструментів реінжинірингу процесу надання державних послуг в Україні варто виділити такі:

- SWOT-аналіз: Аналіз сильних та слабких сторін, можливостей та загроз цифровізації конкретної послуги.
- Аналіз витрат та вигід: Оцінка економічної ефективності цифровізації, враховуючи витрати на впровадження та підтримку цифрових рішень і потенційні вигоди (економія часу, ресурсів, зменшення корупції).
- Картування процесів: Детальний опис всіх етапів надання послуги для виявлення вузьких місць та можливостей для оптимізації за допомогою цифрових технологій.
- Benchmarking: Порівняння з кращими практиками цифровізації в інших країнах або регіонах.
- Моделювання: Створення моделей надання послуг в електронній формі для оцінки їх ефективності та виявлення потенційних проблем.

Сам процес реінжинірингу в державному секторі запозичено з бізнес-середовища, а тому він на високому рівні має дуже багато спільного. Як і в бізнесі, в державному полі процес реінжинірингу має наступні етапи:

1) визначення мети та завдань. на цьому етапі важливо чітко визначити, чого саме компанія хоче досягти за допомогою реінжинірингу. Необхідно сформулювати конкретні цілі, які мають бути вимірюваними та досяжними. Наприклад, зменшити витрати на 15%, скоротити час обслуговування клієнтів на 20%, підвищити задоволеність клієнтів на 10%.

2) Аналіз існуючих бізнес-процесів: на цьому етапі проводиться детальний аналіз існуючих бізнес-процесів для виявлення вузьких місць та неефективних етапів. Використовуються різні методи аналізу, такі як картування процесів, інтерв'ю з працівниками, спостереження, аналіз документації.

3) Розробка нового дизайну процесів: на основі результатів аналізу розробляється новий дизайн бізнес-процесів, який враховує поставлені цілі та завдання. Новий дизайн повинен бути орієнтований на клієнта, ефективний, гнучкий та простий.

4) Впровадження нових процесів: на цьому етапі відбувається впровадження нових бізнес-процесів у діяльність компанії. Це може включати в себе навчання персоналу, впровадження нових технологій, зміну організаційної структури.

5) Моніторинг та оцінка результатів: після впровадження нових процесів важливо відстежувати їх ефективність та проводити оцінку досягнутих результатів. Це дозволить своєчасно виявити проблеми та внести необхідні корективи.

Приклади реінжинірингу в бізнесі:

– Ford Motor Company: у 1990-х роках Ford провела реінжиніринг свого процесу обробки рахунків, що дозволило скоротити час обробки з 40 днів до 4 днів та зменшити кількість працівників, зайнятих у цьому процесі, на 75%.

– Amazon: Amazon постійно проводить реінжиніринг своїх бізнес-процесів для підвищення ефективності та задоволеності клієнтів. Наприклад,

компанія впровадила систему "one-click ordering", яка дозволяє клієнтам здійснювати покупки в один клік.

– Dell: Dell провела реінжиніринг свого процесу виробництва комп'ютерів, що дозволило скоротити час виробництва з 10 днів до 4 днів та зменшити витрати на 25%.

Проте, реінжиніринг у державному секторі має також свої особливості через залученість більшої кількості факторів, які регулюють чи певним іншим чином впливають на процеси надання державних послуг громадянам. Серед таких варто виділити додаткові етапи реінжинірингу, що притаманні саме сфері державного управління:

1) аналіз існуючої нормативно-правової бази надання державної послуги. Систематичне дослідження законів, постанов, указів та інших нормативних документів, які регулюють процес надання конкретної державної послуги. Цей аналіз має на меті виявити відповідність законодавства актуальним потребам суспільства та визначити можливі прогалини чи суперечності в правовому регулюванні.

2) Розробка змін до діючих нормативно-правових актів з метою забезпечення можливості надання державних послуг в електронній формі. Процес адаптації законодавства до вимог цифрового світу. Він передбачає внесення змін, доповнень або створення нових законів та підзаконних актів, щоб усунути правові перешкоди для впровадження електронних послуг та забезпечити їх законність, безпеку та ефективність.

3) Інформування суспільства про зміни до процесу надання державних послуг та популяризація їх отримання в електронній формі. Комплекс заходів, спрямованих на підвищення обізнаності громадян про нові можливості та переваги цифрових послуг. Цей етап обов'язково присутній перед етапом запуску державної послуги в електронній формі в публічне користування.

Ключові принципи реінжинірингу притаманні як державі, так і бізнесу. Серед них:

- Орієнтація на клієнта: ділові процеси повинні бути спроектовані таким чином, щоб максимально задовольняти потреби клієнтів.
- Ефективність: Процеси повинні бути оптимізовані для зменшення витрат та підвищення продуктивності.
- Гнучкість: Процеси повинні бути гнучкими та адаптивними до змін у зовнішньому середовищі.
- Простота: Процеси повинні бути простими та зрозумілими для працівників.
- Використання технологій: Технології повинні використовуватися для автоматизації та оптимізації процесів.

### **3.2 Реорганізація процесів для надання державних послуг в електронній формі**

Процес цифровізації державних публічних можливий лише за наявності комплексу законодавчих, політичних та економічних інструментів реалізації політики, що базується на засадах цифрового розвитку [29]. Окрім зазначених інструментів, у процесі цифровізації можливе використання інноваційних інструментів на кшталт штучного інтелекту, що також суттєво впливатиме на формат побудови ефективного процесу надання державних публічних послуг в електронній формі.

Задля того, щоб цифровізація державних публічних послуг мала позитивний ефект на функціонування держави і суспільства, необхідно провести комплекс заходів із аналізу потреби суспільства та існуючого процесу її задоволення державою, розробки нового процесу надання державних публічних послуг з використанням цифрових форм та методів, визначення джерел адміністративного та фінансового забезпечення змін, розробки та впровадження нормативних змін до чинного законодавства, реалізації технічних інструментів цифровізації, забезпечення доступу

громадян до послуг, аналізу впливу змін на стейкхолдерів та подальшого розвитку процесу.

За своїм типом надання державні електронні публічні послуги можна розділити на проактивні та такі, що надаються за заявницьким принципом. Також за режимом надання їх можна також поділити на автоматичні та автоматизовані цілком або у певних своїх складових [30].

Досягнення найвищого рівня – проактивності та автоматичності у наданні державної публічної послуги є ключовим завданням її цифровізації.

Для того, щоб глибше зрозуміти усі аспекти реінжинірингу процесів для надання державних послуг в електронній формі, пропоную розглянути детальніше процес цифровізації державних послуг для іноземців та громадян України, що проживають за кордоном.

#### Резюме проекту.

Спеціальний статус електронного резидентства, що надається іноземцям українським урядом, дозволяє їм реєструвати бізнес та сплачувати податки в Україні. Уся процедура в рамках системи е-Резидент, включаючи подачу заяви на отримання статусу, відкриття банківського рахунку та сплату податків, виконується в онлайн-форматі. На даний момент послуга доступна для ІТ-підприємців з чотирьох країн: Індії, Пакистану, Таїланду та Словенії, з планами на подальше розширення програми для громадян інших країн і для різних секторів креативної економіки. Водночас е-резидентство в Україні недоступне для громадян Росії та Білорусі, а також для країн, що потрапили до «сірого» або «чорного» списків FATF — Міжнародної групи з протидії відмиванню брудних грошей. Список держав, громадяни яких можуть отримати статус е-резидента, визначається Міністерством цифрової трансформації України. Програма електронного резидентства в Україні має на меті збільшення бюджетних доходів, розвиток банківської сфери, залучення інвестицій та розширення експортного потенціал [31].

#### Аналіз.

Спершу необхідно визначити, чи потребують такі державні послуги цифровізації і якщо так, який саме обсяг послуг необхідно цифровізувати. В таких випадках доцільно провести дослідження, що і було проведене.

Метою даного дослідження є вивчення попиту щодо привабливості сервісу з надання підприємницьких послуг для іноземних громадян. Послуги пропонується надавати іноземцям або особам без громадянства, які ведуть невеликий бізнес у сфері креативної економіки.

Предметом даного дослідження є визначення та вивчення:

- країн, громадяни яких були б зацікавлені у сервісі з надання підприємницьких послуг для іноземних громадян;
- сфер діяльності іноземців, що займаються підприємницькою діяльністю у сфері креативної економіки;
- рівня доходів іноземців, що займаються підприємницькою діяльністю у сфері креативної економіки;
- особливостей ведення підприємницької діяльності іноземців зі сфери креативної економіки;
- розміру податків, що сплачуються іноземцями, що займаються підприємницькою діяльністю у сфері креативної економіки;
- ступеня зацікавленості іноземців, що займаються підприємницькою діяльністю у сфері креативної економіки, в онлайн сервісі з надання підприємницьких послуг для іноземних громадян;
- технічних характеристик обладнання, з яким працюють іноземці, що займаються підприємницькою діяльністю у сфері креативної економіки.

Методика проведення досліджень полягає у створенні рекламних кампаній в соціальних мережах з відповідними текстовими та графічними змістами, що відповідають основним цінностям продукту е-резидентство. Основний фокус рекламної кампанії був зосереджений на трьох ключових перевагах продукту:

- привабливе оподаткування (лише 5%) від валового доходу, що отримується іноземцем, що займається підприємницькою діяльністю у сфері креативної економіки, у рамках видів його економічної діяльності;
- відкриття банківських рахунків онлайн;
- новітні технології, що забезпечують віддалену реєстрацію як фізичної особи-підприємця та спрощують ведення бізнесу через відповідні інструменти.

У якості основних інструментів для дослідження була використана цільова інтернет-сторінка (лендінг), промо-ролик, інструменти email-маркетингу (Mailer Lite) та інструменти для реклами у Facebook та Instagram. Для роботи з лідами була розроблена система управління взаємовідносин з клієнтами (CRM), а для розсилки інформаційних листів був обраний сервіс Mailer Lite.

За результатами дослідження було отримано 4 057 анкет. Загальне охоплення склало 639 110 користувачів. Завдяки опитуванню ми дізнались об'єктивну інформацію щодо майбутніх резидентів. Результати дослідження виправдали очікування та продемонстрували наявний інтерес іноземців до сервісу з надання підприємницьких послуг для іноземних громадян.

Детальна інфографіка з результатами дослідження представлена на рис.2.1 – 2.3 Додатку Б.

Цифровізація державних послуг неможлива без ретельного аналізу та перебудови існуючих ділових процесів. Цей процес вимагає системного підходу та врахування багатьох факторів, щоб досягти максимальної ефективності та задоволення потреб громадян.

Аналіз існуючих ділових процесів передбачає декілька етапів:

- збір інформації: на цьому етапі важливо зібрати всю необхідну інформацію про поточний процес надання послуги. Це включає:
  - законодавчі акти, що регулюють послугу;
  - внутрішні інструкції та регламенти;

- опис кожного етапу процесу;
- перелік необхідних документів;
- терміни виконання;
- відповідальні особи;
- статистика звернень та виконання;
- інформація про використовувані ресурси (час, праця, матеріали).

– Візуалізація процесів: Використання діаграм та схем для наочного зображення поточного процесу, що дозволяє краще зрозуміти його структуру та виявити проблемні місця.

– Виявлення проблем: Аналіз зібраної інформації та виявлення неефективних етапів, вузьких місць, зайвих витрат, бюрократичних перешкод, можливостей для корупції.

– Оцінка ефективності: Визначення ключових показників ефективності (KPI) та оцінка поточного рівня ефективності процесу.

Далі на базі аналізу передбачена розробка нових ділових процесів:

– Визначення мети та завдань: Чітке формулювання мети та завдань цифровізації конкретної послуги. Наприклад, скорочення часу надання послуги, зменшення кількості документів, підвищення прозорості, збільшення доступності.

– Перепроєктування процесів: Розробка нових, оптимізованих процесів з урахуванням можливостей цифрових технологій. Це може включати:

- усунення зайвих етапів;
- автоматизацію процесів;
- впровадження електронного документообігу;
- інтеграцію з іншими інформаційними системами;
- використання мобільних технологій.

– Вибір технологічних рішень: Визначення найбільш підходящих технологій для реалізації нових процесів (наприклад, хмарні сервіси, штучний інтелект, блокчейн).

- Розробка інтерфейсів взаємодії: Створення зручних та інтуїтивно зрозумілих інтерфейсів для взаємодії громадян з електронними послугами.

- Тестування та оптимізація: Проведення тестування нових процесів та внесення необхідних коректив для досягнення максимальної ефективності.

Після розробки нових цифровізованих ділових процесів настає етап впровадження нових процесів:

- Розробка нормативно-правової бази: Внесення змін до законодавства для забезпечення правової підтримки нових процесів.

- Розробка технічної документації: Створення технічних завдань, інструкцій та іншої документації для впровадження нових процесів.

- Навчання персоналу: Проведення тренінгів для державних службовців з метою підготовки їх до роботи з новими процесами та технологіями.

- Інформування громадян: Проведення інформаційних кампаній для повідомлення громадян про нові можливості та переваги цифрових послуг.

Але навіть після впровадження цифровізованих послуг для громадян процес не завершується. Далі відбувається постійні моніторинг та оцінка:

- Встановлення KPI: Визначення ключових показників ефективності для моніторингу результатів цифровізації.

- Збір та аналіз даних: Збір даних про виконання нових процесів, аналіз їх ефективності, виявлення проблем та вузьких місць.

- Оцінка задоволеності громадян: Проведення опитувань та аналіз зворотного зв'язку для оцінки задоволеності громадян новими послугами.

- Внесення коректив: На основі результатів моніторингу та оцінки внесення необхідних коректив до процесів та технологій.

Основними результатами роботи з розробки цифровізованих ділових процесів є графічні матеріали, що наведені на рис.3.1 - 3.3 в Додатку В.

Також необхідно розробити чітку та зрозумілу високорівневу схему функціонування системи, що забезпечує надання цифрових послуг. В прикладі з проектом е-Резидент така схема наведена на рис.3.4 в Додатку В.

До такої схеми важливо додати покроковий опис усіх процесів, що відбуваються в рамках ділових процесів.

Як працює е-Резидент [31]:

1) іноземний громадянин подає заявку на отримання статусу е-резидента через особистий кабінет на порталі <https://e-resident.diia.gov.ua/>. Заявка автоматично перекладається українською мовою, а надані дані перевіряються у відкритих санкційних списках на наявність зв'язків з Російською Федерацією.

2) Заявка підлягає фінансовій та безпековій перевірці. Паралельно в системі «Трембіта» надсилається автоматичний запит до Міністерства внутрішніх справ для отримання витягу про несудимість. Інформація про заявника відображається в особистих кабінетах співробітників Служби безпеки України та закордонних дипломатичних установ.

3) У разі успішної перевірки Служби безпеки України і відсутності судимостей в Україні, заявка надходить до Державної податкової служби, де за заявником резервується Реєстраційний номер облікової картки платника податків (РНОКПП). Відповідно до Податкового кодексу України, подання іноземцем заявки на статус е-резидента прирівнюється до особистого подання картки платника податків і заяви для реєстрації у Державному реєстрі фізичних осіб – платників податків.

4) В особистому англomовному кабінеті е-резидента на порталі Дія з'являється можливість записатися до української закордонної дипломатичної установи в своїй країні через е-Чергу. Це ресурс Міністерства закордонних справ, що використовується для запису до закордонних дипломатичних установ з метою ідентифікації особи. Співробітник установи перевіряє фізичні документи потенційного е-резидента на відповідність наданим даним. У разі успішної перевірки надсилається запит до Державної податкової служби щодо присвоєння йому РНОКПП. Також передбачено функціонал для отримання часових слотів та запису на прийом до закордонної дипломатичної установи, а

також інтерфейс системи бронювання в е-Чергу.

5) Іноземний громадянин набуває статусу е-резидента України. Використовуючи мобільний застосунок е-Резидент, він може згенерувати Дія.Підпис і онлайн зареєструвати бізнес в Україні, а також дистанційно відкрити банківський рахунок.

Наступним етапом необхідно провести нормативний реінжиніринг державних послуг, що цифровізуються, а саме розробити зміни до нормативно-правових актів з метою законодавчого врегулювання порядку надання послуги.

Паралельно з процесом нормативного реінжинірингу необхідно також реалізувати технічне рішення, що забезпечить функціонування цифровізованих державних послуг в електронній формі. Це комплексний процес, що вимагає проведення публічних закупівель та передбачає такі етапи, як:

- розробка технічних вимог до функціонування системи, важливою складовою яких є результати з аналізу та проектування нових цифровізованих ділових процесів надання державних послуг в електронній формі;
- оголошення тендеру на розробку технічного рішення. Така закупівля може проводитись як державним органом влади, так і партнерами України через неприбуткові організації нахшталт проєктів фондів міжнародної технічної допомоги (МТД);
- вибір переможця тендеру та підписання контракту на реалізацію технічного рішення;
- розробка технічного завдання на реалізацію технічного рішення;
- розробка технічного рішення;
- тестування розробленого рішення;
- підготовка технічної та звітної документації по проєкту;
- проведення випробувань розробленого технічного рішення;

- проведення навчання для команди технічної підтримки, а також у випадках, коли цифровізація ділових процесів відбувається частково до рівня автоматизованої послуги, але рішення про надання послуги приймається уповноваженою особою, навчання таких осіб;
- перенесення розробленого технічного рішення на продуктивне середовище;
- налаштування системи моніторингу надання послуг в електронній формі;
- відстеження помилок та прогалин у ділових процесах чи технічному рішенні після запуску за результатами використання таких електронних послуг громадянами;
- періодична оцінка ефективності надання цифровізованих державних послуг та, за необхідності, проведення повторної процедури реінжинірингу цифровізованих послуг з метою підвищення ефективності їх надання, досягнення вищого ступеня автоматизації чи адміністративного спрощення;
- звітування на Кабінет Міністрів України про стан реалізації нормативного акту, яким було передбачено реалізацію таких державних послуг в електронній формі.

Головними документами в цьому процесі є саме Технічні вимоги та Технічне завдання, адже саме вони визначають майбутнє державних послуг, що цифровізуються. Тому, давайте зупинимось детальніше саме на них та розглянути найважливіші пункти, що обов'язково мають бути складовими таких документів на прикладі запропонованого раніше проєкту е-Резидент.

Технічні вимоги.

*Мета та призначення.* Міністерство цифрової трансформації України на виконання пріоритету 2.3. “Сприяння розвитку ІТ-бізнесу” Програми діяльності Кабінету Міністрів України, затвердженої постановою Кабінету Міністрів України від 12 червня 2020 р. № 471, ініціювало створення в Україні комплексу сервісів надання електронних послуг для іноземних громадян,

зокрема відкриття банківського рахунку, використання кваліфікованого електронного підпису, реєстрація ФОП (фізичної особи-підприємця), сплата податків тощо. Передбачається, що впровадження сервісів буде сприяти збільшенню надходжень до бюджетів усіх рівнів завдяки підвищенню експортного потенціалу України і створенню можливості для представників іноземної креативної економіки розвивати свій бізнес в Україні.

Цілями розробки англійської версії Порталу Дія є:

- Забезпечення можливості розміщення необхідної інформації англійською мовою. Також має бути забезпечено:

- Можливість розробки та розміщення е-послуг, що будуть доступні виключно англійською мовою, тобто послуги, призначені для іноземців та громадян України, що проживають за кордоном.

- Можливість відображення певних послуг як англійською мовою, так і українською з опрацюванням даних у відповідності до обраної мови.

- Ефективне ведення інформаційних кампаній щодо конкретних е-послуг, зокрема е-резидентства в мережі Інтернет англійською мовою.

- Інформування Заявника під час процесів розгляду заяви та присвоєння статусу е-резидента.

- Надання е-резидентам доступу до англійськомовного інтерфейсу Електронного кабінету Порталу Дія для отримання адміністративних послуг, що доступні е-резидентам.

Розробка англійської версії Порталу Дія для надання е-послуг у сфері адміністративно-правової та підприємницької діяльності англійською мовою для іноземців та громадян України, що проживають за кордоном. До таких послуг, в тому числі, відносяться:

- Присвоєння статусу е-резидента.
- Реєстрація е-резидента ФОП онлайн.
- Зарахування іноземних студентів до закладів вищої освіти.

*Етапи реалізації:*

– Етап 1. Створення інструментів е-резидентства для реалізації наступних функціональних модулів та сервісів:

○ Етап 1.1. Створення кабінету е-резидента, інтерфейсів для Адміністратора, СБУ, МВС, ДПС, консульської посадової особи. Розробка процесів реєстрації, перевірки, оплати, запрошення, інтеграції з кабінетом е-резидента.

○ Етап 1.2. Розробка процесів авторизації, ідентифікації та верифікації, генерації КЕП, засвідчення документів КЕП.

– Етап 1.3. Розробка процесів подання заявки е-резидентом на реєстрацію ФОП, подання заявки на дистанційне відкриття банківського рахунку, створення інструментів автоматизації ведення бізнесу.

– Етап 2. Розробка мобільного застосунку з основними функціями порталу. Перелік функцій визначається окремим технічним завданням.

Етап 3. Розробка інструментів віддаленого надання адміністративних послуг для е-резидентів. Розробка модуля HelpDesk для реалізації сервісу “Персональний менеджер”.

*Вимоги до сервісів:*

- зручні і зрозумілі інтерфейси для користувачів з підказками;
- інформаційна взаємодія з реєстрами з використанням Системи електронної взаємодії державних електронних інформаційних ресурсів ЄДР, реєстру платників податків ДПС, ЄІС МВС (у випадку наявності такої технічної можливості на період дії контракту), реєстр осіб, пов’язаних з провадженням терористичної діяльності або щодо яких застосовано міжнародні санкції, реєстр Інтерполу, судовий реєстр;
- реєстрація користувачів на порталі;
- подача заяви на отримання статусу е-резидента;
- перевірка з боку Адміністраторів ДП ДІА, МВС, СБУ;
- оплата сервісів через платіжні системи visa/mastercard або інші, не заборонені законодавством України;

- запрошення заявника на прийом до консульської посадової особи;
- ідентифікація та верифікація заявника. Надання електронної довірчої послуги. Генерація КЕП. Присвоєння статусу е-резидента;
- подача заяви на реєстрацію ФОП. Опрацювання заяви. Реєстрація ФОП;
- подача заяви на віддалене відкриття банківського рахунку. Опрацювання заяви. Відкриття банківського рахунку;
- можливість налаштування сповіщень та інформаційних повідомлень для користувачів системи щодо зміни відповідних статусів та дій;
- можливість налаштування систем управління доступом на основі ролей. Формування політики регламентованого управління доступом через інструменти адміністрування системи;
- логування дій користувачів системи з обов'язковою відміткою часу, місцем та ідентифікацією користувача;
- можливість збору статистичних даних;
- мультимовність, інструменти для зберігання всіх версій поданих оригіналів та перекладених даних (персональні та ідентифікаційні дані, дані документів, заяв, звернень);
- масштабованість рішення порталу в частині зростання кількості користувачів.

*Загальна архітектура рішення.* Надання електронних послуг реалізується через Портал Дія за допомогою панелі адміністрування. Кожна послуга є окремим бізнес-процесом, який описується нотацією BPMN у конструкторі процесів Порталу Дія. Основною метою цього етапу є описати потоки даних та сформуванати загальне уявлення про алгоритм реалізації послуги. Бізнес-процес складається з логічно завершених блоків, кожен з яких виконує специфічну функцію: початок і завершення процесу, заповнення форми користувача та формування документа або заяви, підписаної кваліфікованим

електронним підписом (КЕП), шлюз для виконання логічних операцій і повідомлення.

Для конфігурації блоку необхідно володіти базовими навичками програмування на JavaScript для опису поведінки всередині блоку, мати можливість звертатися до реєстрів для отримання чи запису даних, а також описувати умови переходів для шлюзів. Крім того, потрібно знати HTML і CSS для формування друкованих форм та візуальних елементів інтерфейсу користувача, а також нотацію JSON для опису схеми блоку і необхідних кроків для заповнення форми.

Для конфігурації блоку використовується фреймворк, розроблений для платформи Порталу Дія, заснований на нотації JSON, що містить перелік необхідних контролів для реалізації послуг. Електронні сервіси створюються за модульним принципом, що означає, що система складається з окремих модулів, кожен з яких реалізує специфічний набір функцій.

*Вимоги до способів і засобів зв'язку для інформаційного обміну між компонентами системи.* Електронні сервіси повинні бути інтегровані в Портал Дія як електронні послуги, що надаються порталом. Вимоги до способів і засобів зв'язку для інформаційного обміну між компонентами системи передбачають, що передача інформації має здійснюватися за стандартними протоколами на рівні програмного забезпечення або платформи (системи управління базами даних, веб-серверів тощо). Відомості, які надає користувач для отримання електронних послуг, повинні перевірятися з даними, що зберігаються у відповідних реєстрах, системах або базах даних, через інформаційну взаємодію модернізованого модуля "Система управління електронними послугами", що є частиною Порталу Дія, з електронними інформаційними ресурсами або інформаційними системами органів державної влади.

*Вимоги до розробки та передачі програмного забезпечення.*

Вимоги до Виконавця:

- Виконавець повинен забезпечити розробку технічного завдання, прикладного програмного забезпечення на серверах Реципієнта, розробку технічної документації, налаштування та впровадження його у досліdну експлуатацію.

- Орієнтовний опис робіт та очікуваних результатів надання послуги наведений у таблиці 1.1 в Додатку Г.

- Графік надання послуг мають бути погоджені з Бенефіціаром та Реципієнтом.

- Результати надання послуг повинні бути оформлені Виконавцем у вигляді звіту.

- Всі майнові права на розроблене програмне забезпечення, в рамках створення модернізованої платформи управління електронними послугами та електронний кабінет користувача, що є складовою Порталу Дія, в частині створення англійської версії Порталу Дія для надання е-послуг для іноземців та громадян України, що перебувають за кордоном, повинні бути передані Бенефіціару.

Із зазначеного вище можна зробити висновок про те, що у документі Технічні вимоги визначаються ключові пункти щодо механізму цифровізації державних послуг в розрізі аспектів реалізації технічного рішення, план робіт, обов'язковий до виконання Виконавцем в особі команди розробки, а також відповідальність сторін, включаючи майнові права на результати запланованих розбіт. Технічні вимоги розробляються Замовником самостійно або у співпраці з кінцевим бенефіціаром технічного рішення.

Технічне завдання.

Такий документ розробляється Виконавцем в рамках контракту на розробку технічного рішення. Такий документ повинен містити детальний опис усіх процесів та програмних модулів що потребують реалізації задля задоволення пунктів Технічних вимог, що є предметом контракту на розробку програмного забезпечення.

Технічне завдання, як і Технічні вимоги, також містить такі пункти як призначення і мета, функціональні та нефункціональні вимоги, план-графік виконання робіт тощо. Проте, саме в Технічному завданні на систему вимоги до системи деталізуються та уточнюються шляхом декомпозиції до атомарних складових кожного процесу чи функції.

Для розуміння рівня деталізації вимог давайте розглянемо декілька прикладів таких функціональних та нефункціональних вимог, що є предметом Технічного завдання, на прикладі проєкту е-Резидент.

#### *Функціональні вимоги.*

##### Вимоги до структури.

– Загальні вимоги до структури англomовної версії Порталу Дія. Англomовна версія Порталу Дія повинна бути актуальною, цілісною, інтуїтивно зрозумілою для користувача, мати сучасний зовнішній вигляд. Структура англomовної версії Порталу Дія має містити наступні сторінки:

- Головна сторінка;
  - сторінка “Про Дію”;
  - сторінка “Послуги”, що містить сторінки з переліком е-послуг доступних для е-резидентів;
  - сторінка “Новини”;
  - сторінка “Питання і відповіді”;
  - форма “Поставити питання”;
  - сторінка “Контакти”;
  - сторінка “Обробка персональних даних”.
- Вимоги до наскрізних елементів.

Шапка сторінок англomовної версії Порталу Дія повинна розміщуватися на кожній сторінці та містити:

- меню порталу;
- перемикання мови (українською та англійською). Перемикання мови повинно виконуватись натисканням на відповідну піктограму;

- на всіх другорядних сторінках вебпорталу іконка “Пошуку” (“Лупа”), яка відкриває контейнер пошуку.

Підвал сторінок англomовної версії Порталу Дія повинен розміщуватися на кожній сторінці та містити:

- інформацію про власність англomовної версії Порталу Дія та рік розробки;
- меню, яке виконує функції мапи англomовної версії Порталу Дія;
- контактні дані;
- переходи на сторінки в соціальних мережах;
- посилання на завантаження мобільної версії застосунку в маркет-плейсах Google Play, AppStore (кнопка є посиланням на зовнішній ресурс).

Вимоги до пошуку.

Форма пошуку повинна бути розташована в шапці на кожній сторінці англomовної версії Порталу Дія. Проста форма містить поле для вводу ключових слів або фраз для пошуку по всіх матеріалах головного порталу. Пошук повинен здійснюватися за натисканням кнопки “Знайти” і подальшим переходом на сторінку результатів пошуку.

Пошук по англomовній версії Порталу Дія повинен здійснюватися по заголовках і вмісту контентних сторінок порталу, відповідно до введеного користувачем ключового слова або фрази.

Результати пошуку повинні впорядковуватися за релевантністю.

*Нефункціональні вимоги.*

– Загальні нефункціональні вимоги до англomовної версії Порталу Дія. Загальні нефункціональні вимоги до англomовної версії Порталу Дія включають:

- кожна сторінка англomовної версії Порталу Дія повинна забезпечувати повноцінне, кросбраузерне та кросплатформенне відображення сторінок в браузері;

- підтримка плагінів стрічки новин, форм зворотного зв'язку, системи тегів;
- наявність пошукової системи;
- можливість підключення англomовної версії Порталу Дія до системи Google Analytics;
- компонент інформаційної розсилки;
- вбудовані інструменти SEO;
- Продуктивність – портал має забезпечувати швидке завантаження вебсторінок, усуваючи графічні артефакти і системні помилки, які можуть виникнути через код комп'ютерної програми для редагування вебсторінок.
- Зручність – система повинна бути простою в адмініструванні та використанні.
- Масштабованість – портал має здатність забезпечувати нарощування кількості користувачів англomовної версії та обсягів баз даних.
- Відкритість – необхідна наявність відкритих інтерфейсів для можливого доопрацювання та інтеграції з іншими системами.
- Запити на підтвердження дій – більшість дій в англomовній версії порталу повинні бути зворотними, з запитом підтвердження перед виконанням відповідної команди (наприклад, перед видаленням інформації або під час переривання режиму обробки).
- Контроль версій – повинна бути передбачена можливість контролю версій контенту статичних вебсторінок з можливістю відновлення попередньої версії для публікації на вебресурсі.
- Відновлюваність – англійська версія Порталу Дія повинна мати можливість резервування критично важливих компонентів і даних, що дозволяють відновити портал у разі аварійних ситуацій без порушення цілісності інформації. архітектура має забезпечити відмовостійку інфраструктуру на базі Docker, що масштабується з топологією на кілька майстер-нод, з зовнішнім кластером etcd. На всіх робочих нодах повинно бути

розгорнуто розподілене кластерне сховище. Передбачається використовувати балансування навантаження на майстер Ноди. Така конфігурація повинна забезпечити збереження робочого стану кластера при поломці однієї або кількох майстер-нод;

- Створення CI/CD системи на основі підходу GitOps для безперервного оновлення коду з можливістю відкату до попередньої версії. Усі етапи розгортання повинні бути включені в pipeline, а оновлення коду мають відбуватися автоматично, відповідно до процесу GitFlow, з використанням інструменту, який надає зручний інтерфейс для відстеження всіх релізів та можливість повернути компоненти порталу до попереднього стану.

- Забезпечення DevSecOps, що передбачає додаткову перевірку на безпеку Docker-образів під час процесу розгортання, для оцінки захищеності середовища, в яке відбувається розгортання. У разі виявлення вразливостей, розгортання повинно бути зупинено.

- Налаштування бекапу даних і створення політики Disaster Recovery Plan. Бекап має бути як повним, так і інкрементним, з перевіркою валідності даних у бекапах. Також слід підготувати документ, що описує всю інфраструктуру проекту, можливі точки відмови та інструкції щодо усунення помилок в інфраструктурі.

- логування – побудована система зборів логів з компонентів вебпорталу. Передбачається можливість зіставлення даних для моніторингу. Так само передбачається зручний інтерфейс швидкого і зручного знаходження потрібних логів;

- підтримка функціонування вебресурсу має включати можливість виконання базових операцій підтримки користувачами, які не мають спеціальної підготовки в програмуванні, веброзробці або написанні коду, за винятком загальних навичок роботи з комп'ютером, веббраузером та інтерфейсом вебресурсу.

– Вимоги до захисту інформації. Повинні бути реалізовані наступні вимоги щодо захисту інформації:

- Якщо вебсторінка містить посилання на ресурси інших вебсторінок, умови їх функціонування не повинні порушувати політику безпеки, встановлену для даної вебсторінки.

- Технології обробки інформації повинні відповідати вимогам політики безпеки інформації, визначеної для англomовної версії Порталу Дія, що забезпечує коректне функціонування вебсторінки.

- Для забезпечення цілісності загальнодоступної інформації вебсторінки та конфіденційності й цілісності технологічної інформації повинні застосовуватися технології, що забезпечують контрольований та санкціонований доступ до інформації, а також забороняють неконтрольовану та несанкціоновану модифікацію.

- Технологічні процеси мають реалізувати можливість створення резервних копій інформації вебсторінки та процедури їх відновлення за допомогою резервних копій. Повне резервне копіювання всього вмісту англomовної версії Порталу Дія повинно здійснюватися щодня.

- Вебресурс повинен забезпечувати різні режими резервного копіювання.

Таким чином ми бачимо, що Технічне завдання деталізує усі можливі особливості технічного рішення, що вбачаються на етапі визначення завдань на розробку технічного рішення. Цей документ є основоположним як для процесів, пов'язаних з розробкою, так і для усіх подальших видів документів, що створюються за результатами розробки програмного забезпечення.

Усі ділові процеси, а також елементи інтерфейсу користувачів такого програмного рішення також є предметом зазначеного документу.

### **3.3. Особливості нормативно-правового врегулювання цифровізації державних послуг**

Цифровізація державних послуг в Україні - це складний процес, який вимагає не лише технічних рішень, а й ґрунтовної нормативно-правової бази. Українське законодавство у цій сфері має свої особливості, які важливо враховувати при розробці та впровадженні електронних послуг.

Базово в Україні ефективно застосовуються два підходи до нормативного врегулювання цифровізації державних послуг.

Перший – традиційний підхід до внесення комплексних змін в усі нормативно-правові акти, що регулюють порядок надання державних послуг на усіх рівнях.

Другий – інноваційний підхід, притаманний лише Україні. Це запровадження процесу надання державних послуг в електронній формі в рамках експериментального проекту. Особливості такого підходу ми вже розібрали детально в пункті 1.3 розділу 1 даної кваліфікаційної магістерської роботи. Ключова ідея полягає у тому, що нормативна підстава для надання державних послуг в електронній формі створюється шляхом затвердження Порядку надання таких послуг, затвердженого постановою Кабінету Міністрів України про експеримент без необхідності внесення комплексних законодавчих змін до початку фактичного надання послуг громадянам в електронній формі. Термін дії такого акта обмежений двома календарними роками з дати набрання чинності та супроводжується обов'язковим звітуванням на Кабінет Міністрів України про стан реалізації експерименту.

Давайте розглянемо приклад нормативно-правового врегулювання проекту е-Резидент.

З метою впровадження зазначеного проекту було обрано перший, традиційний підхід до нормативно-правового врегулювання. Таким чином, було внесено ряд змін до законодавства України, а саме прийнято:

– Закон України “ Про внесення змін до Податкового кодексу України та деяких інших законів України щодо особливостей оподаткування підприємницької діяльності електронних резидентів” [32].

– Постанову Кабінету Міністрів України “Деякі питання діяльності електронних резидентів (е-резидентів) та ведення інформаційної системи “Е-резидент”” [33], якою затверджено:

- Порядок “набуття та скасування статусу електронного резидента (е-резидента), ідентифікації осіб, які мають намір набутти статус електронного резидента (е-резидента), та надання їм кваліфікованих електронних довірчих послуг”;

- Порядок формування та ведення інформаційної системи “Е-резидент” та доступу до неї контролюючих органів і податкових агентів платників єдиного податку;

- Зміна, що вноситься до Положення про Єдиний державний вебпортал електронних послуг.

Завдяки обраному підходу нормативно-правова база в Україні не потребує подальших змін задля забезпечення правових підстав функціонування проекту і, відповідно, державних послуг, що є його складовими частинами, в електронній формі. А головним фактором вибору саме такого підходу є необхідні нормативного врегулювання на рівні Закону України, адже у такому випадку нормативні зміни на рівні постанов Кабінету Міністрів України буде недостатньо.

### **Висновок до розділу 3**

У цьому розділі ми заглибилися у концепцію реінжинірингу державних послуг, розглядаючи його як ключовий механізм для успішної цифровізації в Україні. Реінжиніринг дозволяє не лише "оцифрувати" існуючі процеси, а й

переосмислити їх з урахуванням потреб громадян та можливостей сучасних технологій.

Цінність реінжинірингу полягає в тому, що він дозволяє досягти одразу декількох важливих цілей. По-перше, це підвищення задоволеності громадян, адже послуги стають доступнішими, зручнішими та швидшими. По-друге, це оптимізація використання ресурсів – зменшення витрат, скорочення часу обробки запитів та підвищення продуктивності праці державних службовців. По-третє, це підвищення прозорості та підзвітності, що сприяє зменшенню корупції та зміцненню довіри до влади.

Реорганізація ділових процесів для надання послуг в електронній формі є невід'ємною частиною реінжинірингу. Яскравим прикладом цього є проєкт "е-Резидент", який спростив процедуру отримання податкового резидентства в Україні для іноземців. Завдяки цифровізації процесу, іноземці можуть подати заявку та отримати статус е-резидента онлайн, без необхідності відвідувати Україну. Це сприяє залученню інвестицій та розвитку економіки країни.

Важливим аспектом реінжинірингу є також нормативно-правове врегулювання. В Україні створено достатньо розвинену нормативно-правову базу для цифровізації державних послуг, яка постійно вдосконалюється. Також, завдяки інноваційному підходу до архітектури нормативно-правової системи в Україні органи державної влади, що реалізують політику мають можливість швидко впроваджувати цифрові державні послуги без зайвої бюрократії.

Реінжиніринг державних послуг - це безперервний процес, який вимагає постійного аналізу, вдосконалення та адаптації до нових викликів. Він є ключовим механізмом для створення сучасної, ефективної та громадяноцентричної системи державного управління в цифровому форматі.

## **ВИСНОВКИ**

У кваліфікаційній роботі було розглянуто теоретичні засади цифровізації державних послуг, оцінено їх сучасний стан та тенденції розвитку, визначено ключові механізми їхньої цифровізації, виявлено проблеми та перешкоди, які заважають їхній цифровізації, визначено мету, цілі та задачі процесу реінжинірингу державних послуг, а також особливості його нормативного регулювання, розглянуто процес реінжинірингу державних послуг на конкретному прикладі, сформульовано рекомендації щодо їх вдосконалення.

### **1. Теоретичні засади цифровізації державних послуг**

Встановлено, що цифровізація державних послуг є невід'ємною складовою побудови сучасної, ефективної та прозорої системи державного управління, спрямованої на задоволення потреб громадян та розвиток цифрової економіки. Вона сприяє підвищенню доступності та якості послуг, зменшенню бюрократії та корупції, а також зміцненню довіри громадян до влади.

Особливу увагу приділено нормативно-правовому регулюванню цифровізації. Проаналізовано ключові закони та підзаконні акти, які формують правову базу для розвитку електронних послуг в Україні. Визначено основні принципи нормативно-правового регулювання, такі як законність, громадяноцентричність, ефективність, прозорість, безпека та інклюзивність.

## **2. Сучасний стан та тенденції розвитку цифрових державних послуг в Україні**

Дослідження охопило аналіз еволюції цифрових послуг в Україні, починаючи з 1992 року, коли було закладено правові основи для розвитку інформаційного суспільства, і до сьогодні. Виявлено ключові етапи цього процесу: створення перших державних інформаційних систем, розробка концепції електронного урядування, запуск порталу "Дія" та активізація цифровізації в умовах війни.

## **3. Ключові механізми цифровізації державних послуг та результати аналізу їх ефективності**

Розглянуто різні підходи до цифровізації державних послуг. Визначено важливість чіткого визначення потреб у цифровізації та пріоритизації послуг для першочергової трансформації. Проаналізовано досвід інших країн у сфері цифровізації, що дозволяє запозичити кращі практики та уникнути помилок.

## **4. Проблеми та перешкоди, які заважають цифровізації державних послуг в Україні**

У п.1.2 Розділу II цієї кваліфікаційної роботи визначено ключові особливості, а також проблеми і перешкоди, які заважають цифровізації державних послуг в Україні. Серед ключових, визначено наступні: складність впровадження, захист даних, цифрова нерівність.

## **5. Мета, цілі та задачі процесу реінжинірингу державних послуг та особливості його нормативного регулювання**

Визначено мету, цілі та задачі процесу реінжинірингу державних послуг та особливості його нормативного регулювання. Узагальнюючи результати дослідження, можна визначити наступне. Реінжиніринг державних послуг - це фундаментальна перебудова, спрямована на досягнення кардинального покращення їх якості, ефективності та доступності. Він передбачає:

- Підвищення задоволеності громадян: спрощення процедур, онлайн доступність, швидкість обслуговування.
- Оптимізацію ресурсів: зменшення витрат, скорочення часу обробки, підвищення продуктивності.
- Підвищення прозорості та підзвітності: мінімізація корупції, можливість відстеження статусу запитів.
- Підвищення ефективності державного управління: гнучкість, адаптивність, орієнтованість на потреби громадян.
- Приклади успішного реінжинірингу в Україні: портал "Дія", електронні черги в ЦНАП, спрощення реєстрації бізнесу.

## **6. Дослідження на конкретному прикладі особливостей процесу реінжинірингу**

Детально досліджено процес реінжинірингу державних послуг - фундаментального переосмислення та радикального перепроєктування існуючих процесів з метою досягнення якісно нового рівня їх надання. На прикладі проекту "е-Резидент" показано, як реінжиніринг дозволяє спростити та пришвидшити процедуру отримання послуг, зробити їх більш доступними та зручними для громадян.

## **7. Рекомендації щодо вдосконалення механізмів цифровізації державних послуг**

Визначено основні напрями подальшого розвитку цифровізації державних послуг в Україні. Це подолання цифрової нерівності, підвищення цифрової грамотності населення, забезпечення кібербезпеки, впровадження нових технологій (штучний інтелект, блокчейн) та постійне вдосконалення нормативно-правової бази.

## **8. Підсумки**

Загалом, дослідження показало, що Україна досягла значного прогресу у сфері цифровізації державних послуг. Проте, для подальшого успіху важливо продовжувати активну роботу у цьому напрямку, враховуючи виявлені проблеми та виклики. Тільки комплексний підхід та застосування передового досвіду дозволять створити ефективну та громадяноцентричну систему державного управління в цифровому форматі.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Т.П. Єгорова-Луценко: "Адміністративні послуги: проблеми теорії та практики", 2018.
2. Т.П. Єгорова-Луценко: "Цифровізація адміністративних послуг: європейський досвід та українські реалії", 2020.
3. А.Є. Краковська: "Правове регулювання цифрових адміністративних послуг в Україні", 2019.
4. А. Колеснікова та Л. Біловус: "Цифровізація державних послуг: шляхи підвищення ефективності", 2021.
5. О.Б. Шевчук: "Економічна ефективність цифровізації державних послуг", 2022.
6. О.Г. Мельник: "Інвестиції в цифровізацію державних послуг: оцінка ефективності", 2023.
7. В.О. Василенко: "Цифрова нерівність та доступність державних послуг", 2021.
8. Н.І. Петренко: "Цифрова грамотність населення як фактор успішної цифровізації державних послуг", 2022.
9. P. Dunleavy, H. Margetts, S. Bastow, J. Tinkler: "Digital Era Governance", 2006.
10. OECD: "Digital Government Strategies", 2019.
11. Закон України "Про інформацію" від 02.10.1992 № 2657-XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2657-12#Text> . (Дата звернення: 28.09.2024)
12. Указ Президента України "Про заходи щодо розвитку національної складової глобальної інформаційної мережі Internet" від 15.04.1997 № 338/97. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/928/2000#Text> . (Дата звернення: 28.09.2024)

13. Постанова Кабінету Міністрів України "Про затвердження Положення про порядок доступу до інформації, що є власністю держави" від 25.05.1994 № 341. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/80/94-%D0%B2%D1%80#Text> . (Дата звернення: 28.09.2024)

14. Указ Президента України "Про державну реєстрацію суб'єктів підприємницької діяльності" від 17.05.1998 № 490/98. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/276-94-%D0%BF#Text> . (Дата звернення: 28.09.2024)

15. Концепція розвитку електронного урядування в Україні, затверджена розпорядженням Кабінету Міністрів України від 15.05.2003 № 287-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2250-2010-%D1%80#Text> . (Дата звернення: 28.09.2024)

16. Закон України "Про електронні документи та електронний документообіг" від 22.05.2003 № 851-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/851-15#Text> . (Дата звернення: 28.09.2024)

17. Стратегія розвитку інформаційного суспільства в Україні, затверджена розпорядженням Кабінету Міністрів України від 15.05.2013 № 386-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/386-2013-%D1%80#Text> . (Дата звернення: 28.09.2024)

18. Закон України "Про електронні довірчі послуги" від 05.10.2017 № 2155-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2155-19#Text> . (Дата звернення: 28.09.2024)

19. Постанова Кабінету Міністрів України "Про затвердження Порядку надання електронних послуг" від 10.05.2018 № 343. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/868-2022-%D0%BF#Text> . (Дата звернення: 28.09.2024)

20. Концепція розвитку цифрової економіки та суспільства України на 2018-2020 роки, затверджена розпорядженням Кабінету Міністрів України від 17.01.2018 № 67-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/67-2018-%D1%80> . (Дата звернення: 28.09.2024)

21. Закон України "Про Основні засади забезпечення кібербезпеки України" від 05.10.2017 № 2163-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2163-19#Text> . (Дата звернення: 28.09.2024)

22. Концепція розвитку цифрової компетентності громадян України, затверджена розпорядженням Кабінету Міністрів України від 13.07.2022 № 615-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/167-2021-%D1%80#Text> . (Дата звернення: 28.09.2024)

23. Стратегія розвитку інформаційного суспільства в Україні на 2023-2026 роки, затверджена розпорядженням Кабінету Міністрів України від 28.07.2022 № 630-р. URL: <https://www.kmu.gov.ua/npas/246420577> . (Дата звернення: 28.09.2024)

24. Закон України "Про адміністративні послуги" від 06.09.2012 № 5203-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5203-17#Text> . (Дата звернення: 28.09.2024)

25. Закон України "Про державну реєстрацію юридичних осіб, фізичних осіб - підприємців та громадських формувань" від 15.05.2003 № 755-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/755-15#Text> . (Дата звернення: 28.09.2024)

26. Ольга Ліцкевич, Цифровізація державних послуг від "А" до "Я", 26.04.2024. URL: <https://projects.liga.net/digitization-of-public-services/> . (Дата звернення: 28.09.2024).

27. Інформаційна система «Вулик». URL: <https://vulyk.gov.ua/> . (Дата звернення: 28.09.2024)

28. Вікторія Онищенко, аналітик програми "Прозорі міста" Transparency International Ukraine, "Не "Дією" єдиною: які е-послуги надають українські міста", 23.04.2023. URL: <https://rubryka.com/blog/e-services-of-ukrainian-cities/> . (Дата звернення: 26.10.2024)

29. Засади реалізації органами виконавчої влади принципів державної політики цифрового розвитку, затверджені постановою Кабінету Міністрів України від 30 січня 2019 р. № 56. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/56-2019-%D0%BF#n18> . (Дата звернення: 28.09.2024)

30. Закон України “Про особливості надання публічних (електронних публічних) послуг” від 15.07.2021 № 1689-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1871-20#Text> . (Дата звернення: 28.09.2024)

31. “е-Резидент”. URL: <https://kitsoft.ua/ua/projects/e-rezident> (Дата звернення: 03.11.2024)

32. Закон України “Про внесення змін до Податкового кодексу України та деяких інших законів України щодо особливостей оподаткування підприємницької діяльності електронних резидентів” від 07.02.2023 № 2918-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2918-20#Text> . (Дата звернення: 03.11.2024)

33. Постанова Кабінету Міністрів України “Деякі питання діяльності електронних резидентів (е-резидентів) та ведення інформаційної системи “Е-резидент”” від 5 вересня 2023 р. № 970. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/970-2023-%D0%BF#Text> . (Дата звернення: 03.11.2024)

34. ТУПЧІЙ Антон. ЦИФРОВІЗАЦІЯ ДЕРЖАВНИХ ПУБЛІЧНИХ ПОСЛУГ. Державна політика та управління стратегічними комунікаціями в кризових умовах: Збірник тез III Міжнародної науково-практичної конференції. Київ-Вроцлав, 23 жовтня 2024 р. [Електронний ресурс]. Київ: «ОФІС ЦИФРОВОГО ВРЯДУВАННЯ», 2024 – 212 с. – С. №№ 85 – 86.

35. Додаток 1 до Тендерних вимог “Технічні вимоги на закупівлю послуг з модернізації платформи управління електронними послугами та електронного кабінету користувача, що є складовою Порталу Дія, в частині створення англійської версії Порталу Дія для надання е-послуг для іноземців та громадян України, що перебувають за кордоном (Україна) закупівля № 238966”.

## ДОДАТКИ

### Додаток А



Рисунок 1.1 – е-Інструменти в містах під час війни

Джерело: [30]



Рисунок 1.2 – Як міста втілюють е-Інструменти?

Джерело: [30]



Рисунок 2.1 – Результати анкетування лідів – потенційних е-резидентів

Джерело: [30]

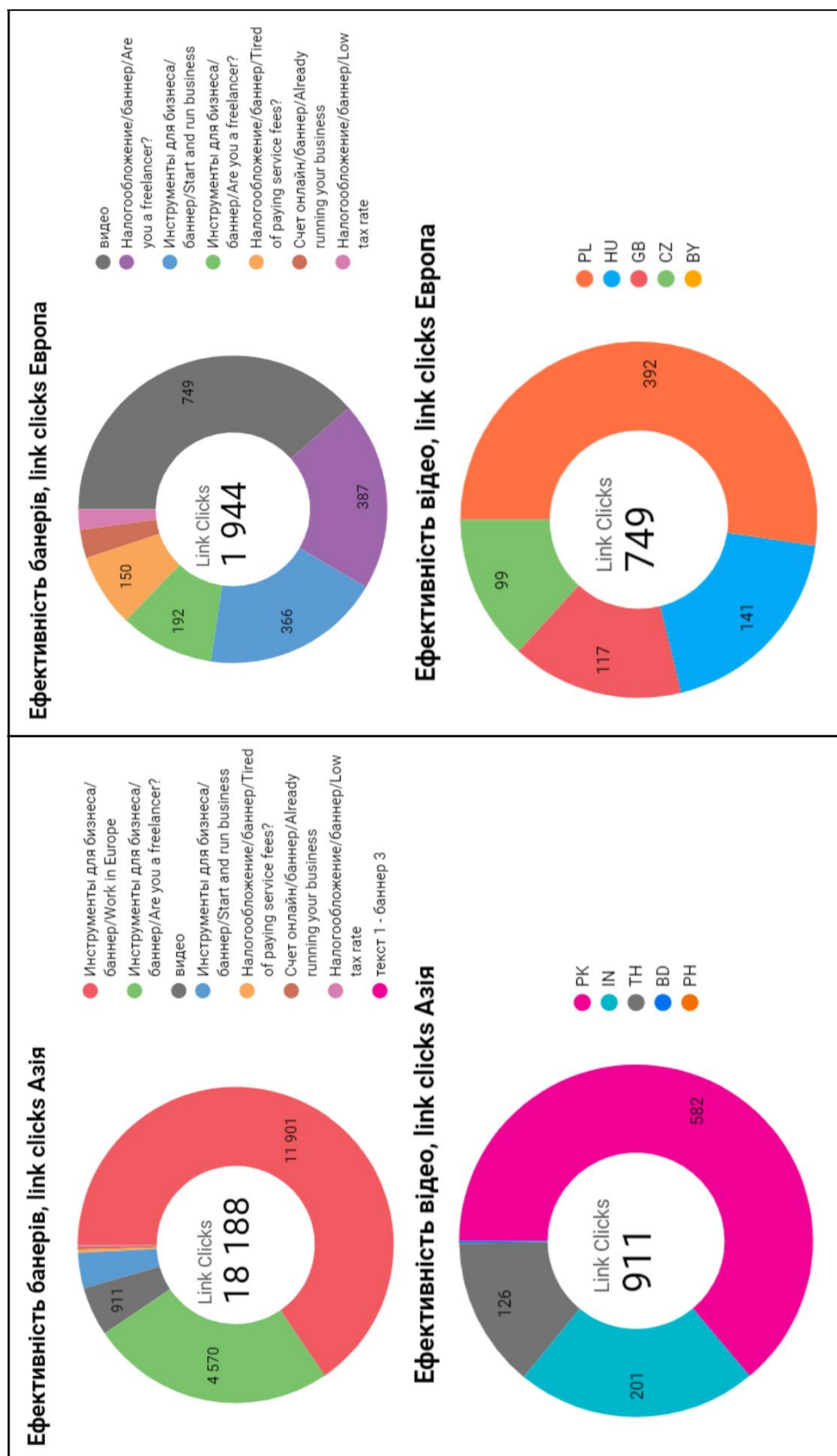


Рисунок 2.2 – Ефективність рекламних меседжів

Джерело: [30]



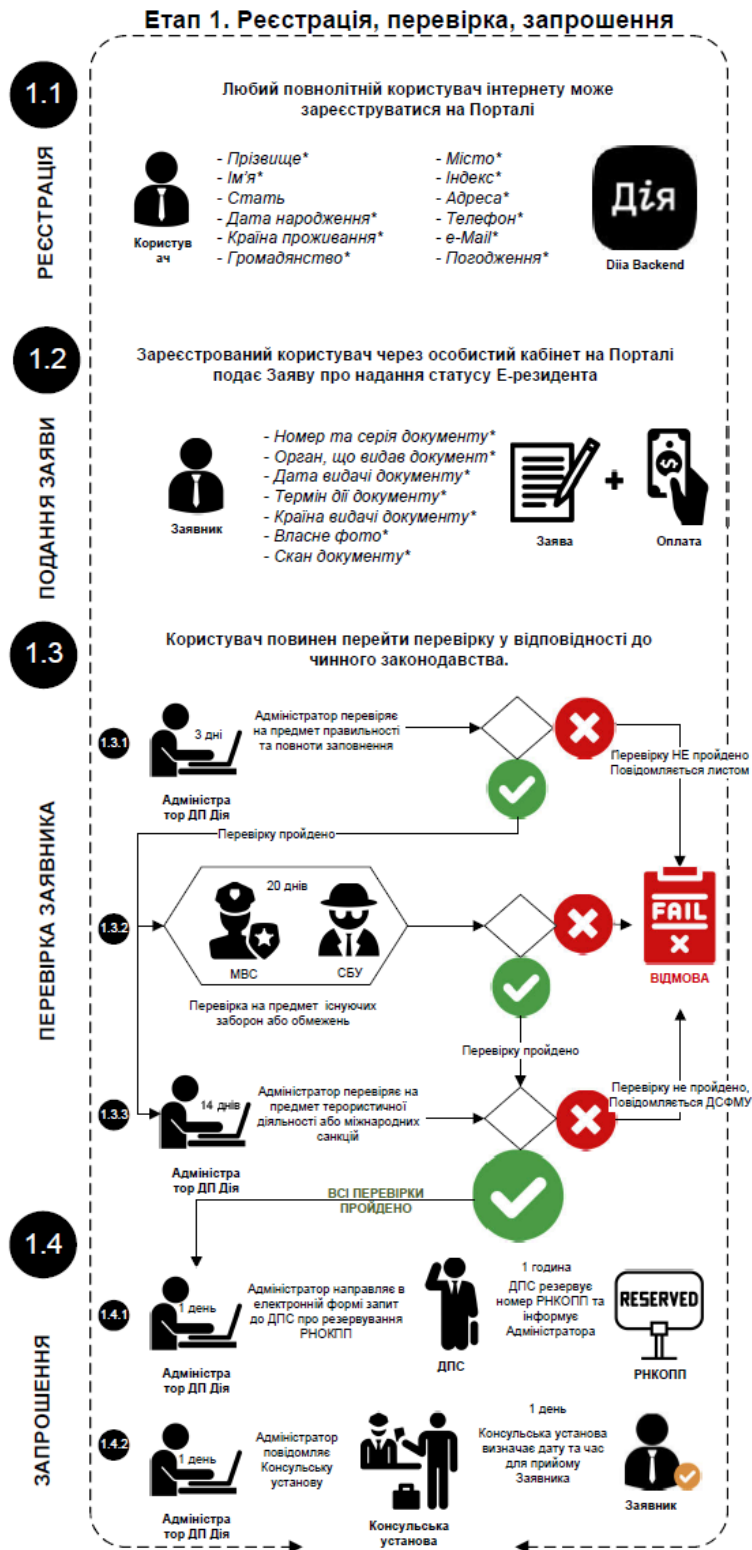


Рисунок 3.1 – Загальний алгоритм сервісів e-Residency. Етап 1

Джерело: розроблено автором на основі джерела [35]

## 2. Ідентифікація, верифікація е-Резидентів. Отримання ВКЕП



Рисунок 3.2 – Загальний алгоритм сервісів e-Residency. Етап 2

Джерело: розроблено автором на основі джерела [35]

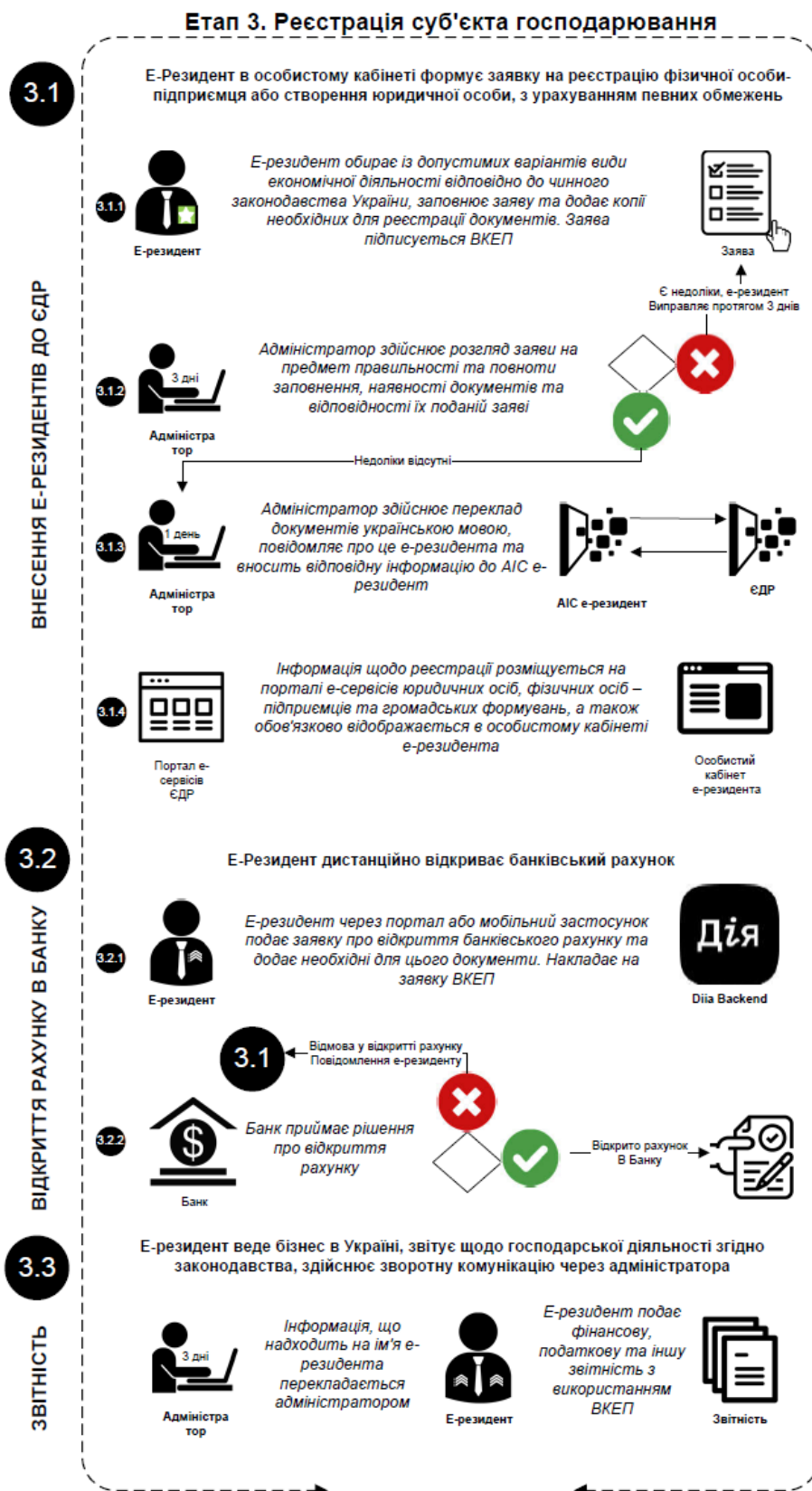


Рисунок 3.3 – Загальний алгоритм сервісів e-Residency. Етап 3

Джерело: розроблено автором на основі джерела [35]

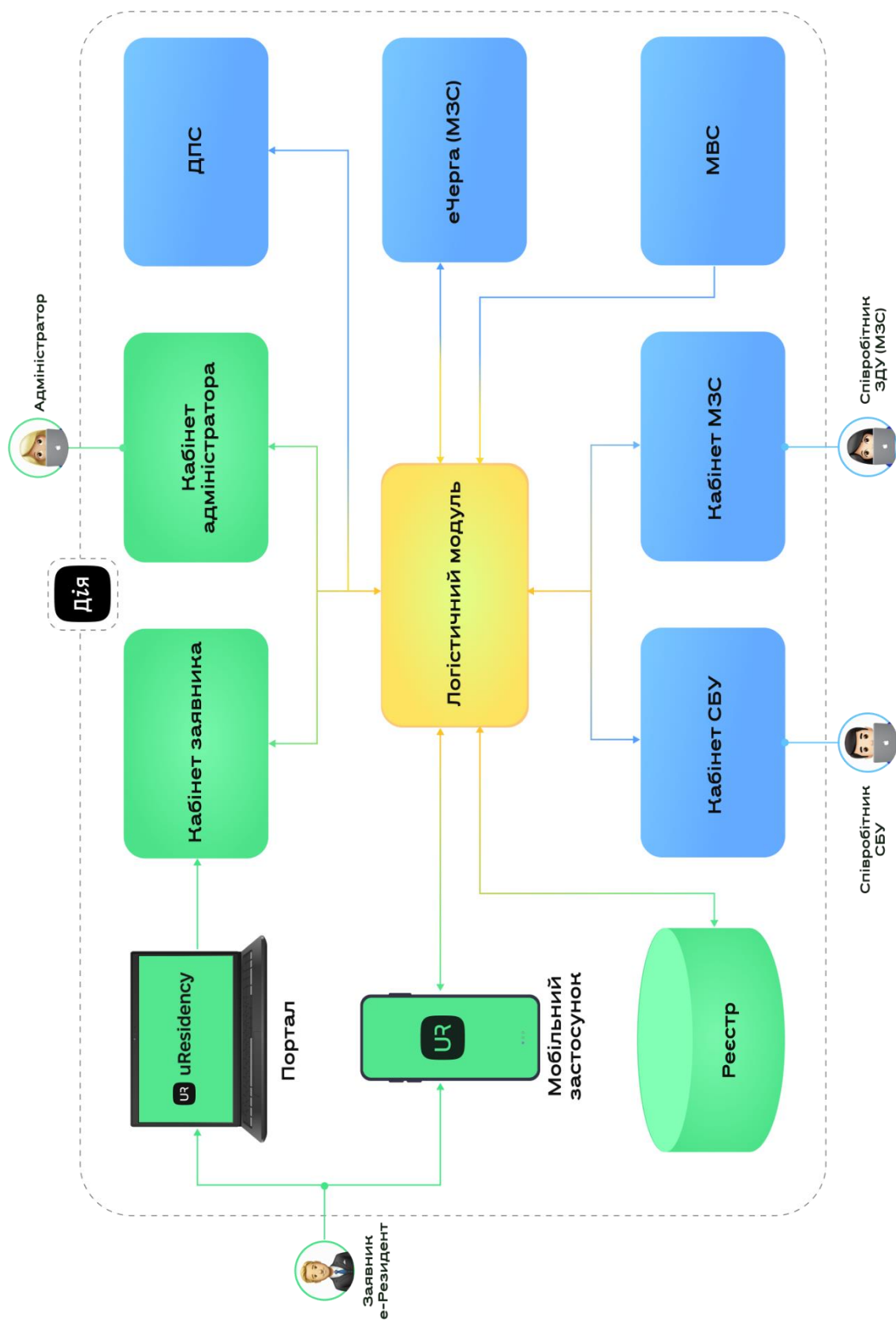


Рисунок 3.4 – Схема роботи системи е-Резидент

Джерело: розроблено автором на основі джерела [31]

Таблиця 1.1 – Орієнтовний опис робіт та очікуваних результатів надання послуги

| № | Назва роботи                                | Очікуваний результат                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|---|---------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1 | Формалізація технічного завдання, уточнення | Технічне завдання, узгоджене сторонами                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| 2 | Розробка прототипу                          | Дизайн версія продукту. Можливість ознайомитись з прототипом, внести коригування та зміни (в межах технічного завдання)                                                                                                                                                                                                                                                     |
| 3 | Розробка програмного забезпечення           | Модернізована платформа управління електронними послугами та електронний кабінет користувача, що є складовою Порталу Дія, в частині створення англійської версії Порталу Дія для надання е-послуг для іноземців та громадян України, що перебувають за кордоном з можливістю запуску у промислову експлуатацію                                                              |
| 4 | Розробка технічної документації             | Перелік документації визначається Технічним завданням.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| 5 | Запуск в дослідну експлуатацію              | Остаточна модернізована платформа управління електронними послугами та електронний кабінет користувача, що є складовою Порталу Дія, в частині створення англійської версії Порталу Дія для надання е-послуг для іноземців та громадян України, що перебувають за кордоном. Передача відповідного звіту Замовнику. Фінансовий та технічний акт передавання-прийняття послуг. |
| 6 | Приймальні випробування                     | Проводяться спільно із відповідальними посадовими особами Бенефіціара приймальні випробування з метою подальшої штатної експлуатації.                                                                                                                                                                                                                                       |
| 7 | Гарантійна підтримка                        | Виправлення помилок програмного забезпечення в процесі дослідної експлуатації модернізованої платформи управління електронними послугами та електронний кабінет користувача, що є складовою Порталу Дія, в частині створення англійської версії Порталу Дія для надання е-послуг для іноземців та громадян України, що перебувають за кордоном                              |

Джерело: розроблено автором на основі джерела [35]



## Звіт подібності

### метадані

Заголовок

**Механізми цифровізації державних послуг в Україні**

Автор

Науковий керівник / Експерт

Тупчий Антон Андрійович

Осьмак А.С. д.філософ.н.у.а

підрозділ

кафедра національної економіки та публічного управління

### Тривога

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

|                        |  |    |
|------------------------|--|----|
| Заміна букв            |  | 0  |
| Інтервали              |  | 0  |
| Мікропробіли           |  | 0  |
| Білі знаки             |  | 0  |
| Парафрази (SmartMarks) |  | 96 |

### Обсяг знайдених подібностей

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



### Подібності за списком джерел

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

#### 10 найдовших фраз

Колір тексту

| ПОРЯДКОВИЙ<br>НОМЕР | НАЗВА ТА АДРЕСА ДЖЕРЕЛА URL (НАЗВА БАЗИ)                                                                                                                                                        | КІЛЬКІСТЬ ІДЕНТИЧНИХ СЛІВ<br>(ФРАГМЕНТІВ) |        |
|---------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------|--------|
| 1                   | <a href="https://ti-ukraine.org/blogs/ne-diyeyu-yedynoyu-yaki-e-poslugy-nadayut-ukrayinski-mista/">https://ti-ukraine.org/blogs/ne-diyeyu-yedynoyu-yaki-e-poslugy-nadayut-ukrayinski-mista/</a> | 312                                       | 2.16 % |
| 2                   | <a href="https://projects.liga.net/digitization-of-public-services/">https://projects.liga.net/digitization-of-public-services/</a>                                                             | 120                                       | 0.83 % |
| 3                   | <a href="https://rubryka.com/blog/e-services-of-ukrainian-cities/">https://rubryka.com/blog/e-services-of-ukrainian-cities/</a>                                                                 | 91                                        | 0.63 % |
| 4                   | <a href="https://rubryka.com/blog/e-services-of-ukrainian-cities/">https://rubryka.com/blog/e-services-of-ukrainian-cities/</a>                                                                 | 78                                        | 0.54 % |
| 5                   | <a href="https://projects.liga.net/digitization-of-public-services/">https://projects.liga.net/digitization-of-public-services/</a>                                                             | 72                                        | 0.50 % |



Київський національний економічний університет  
імені Вадима Гетьмана  
Факультет економіки та управління



Вроцлавський Університет  
Факультет права, управління та економіки  
Інститут адміністративних наук

**ЗБІРНИК ТЕЗ**  
**III Міжнародної науково-практичної конференції**

**ДЕРЖАВНА ПОЛІТИКА  
ТА УПРАВЛІННЯ  
СТРАТЕГІЧНИМИ КОМУНІКАЦІЯМИ  
В КРИЗОВИХ УМОВАХ**

POLITYKA PUBLICZNA I ZARZĄDZANIE KOMUNIKACJĄ  
STRATEGICZNĄ W WARUNKACH KRYZYSOWYCH

PUBLIC POLICY AND STRATEGIC COMMUNICATION  
MANAGEMENT IN CRISIS CONDITIONS

*23 жовтня 2024 року*

«ОФІС ЦИФРОВОГО ВРЯДУВАННЯ»

**Київ–Вроцлав**

УДК 621:351/354

*Рекомендовано до друку Вченою радою  
Факультету економіки та управління КНЕУ імені Вадима Гетьмана  
протокол №4 від 21.11.2024*

Тези публікуються в авторській редакції.  
Організаційний комітет залишає за собою право не поділяти думку авторів.

**Державна політика та управління стратегічними комунікаціями в кризових умовах** : Збірник тез III Міжнародної науково-практичної конференції. Київ-Вроцлав, 23 жовтня 2024 р. Київ : «ОФІС ЦИФРОВОГО ВРЯДУВАННЯ», 2024. 212 с.

Збірник тез укладено за підсумками досліджень, представлених на III Міжнародної науково-практичної конференції **«Державна політика та управління стратегічними комунікаціями в кризових умовах»** 23 жовтня 2024 року. Доповіді учасників презентують наукові результати щодо діяльності органів держаної влади в кризових умовах, зокрема збройної агресії проти України задля подальшого розвитку спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування».

#### РЕЦЕНЗЕНТИ:

|                  |                                 |
|------------------|---------------------------------|
| Леонід АРСЕНОВИЧ | д.філософ. публ. упр. та адмін. |
| Віталій ГАВРИЛЯК | д.філософ. публ. упр. та адмін. |
| Сергій КВІТКА    | д.держ.упр., проф.              |

УДК 621:351/354

|                                                                                                                                                                  |     |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| <b>БЕРЕЗОВСЬКА Валерія</b><br>ВПЛИВ ІНТЕРНЕТ-МЕДІА НА МАСОВУ СВІДОМІСТЬ:<br>УКРАЇНСЬКИЙ ТА ЗАРУБІЖНИЙ ДОВІД.....                                                 | 68  |
| <b>ВАХАТОВА Ірина</b><br>ДІЯЛЬНІСТЬ ОРГАНІВ ДЕРЖАВНОЇ ВЛАДИ В КРИЗОВИХ УМОВАХ .....                                                                              | 71  |
| <b>ГЛУХОВА Віта</b><br>СТАТЕГІЧНІ ПЕРСПЕКТИВИ ЦИФРОВОГО УПРАВЛІННЯ<br>У СФЕРІ ОХОРОНИ ПРАЦІ ТА БЕЗПЕКИ ПРОМИСЛОВОГО<br>ВИРОБНИЦТВА В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ ..... | 75  |
| <b>ГРОМОВА Вікторія</b><br><b>СТЕПАНЕНКО Олексій</b><br>ОСОБЛИВОСТІ РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЧНИХ КОМУНІКАЦІЙ<br>В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ .....                         | 77  |
| <b>ЖАБКО Владислав</b><br>ФОРМУВАННЯ КОМУНІКАЦІЙНИХ СТРАТЕГІЙ ПІД ЧАС КРИЗ .....                                                                                 | 81  |
| <b>ТУПЧІЙ Антон</b><br>ЦИФРОВІЗАЦІЯ ДЕРЖАВНИХ ПОСЛУГ .....                                                                                                       | 85  |
| <b>МИХАЙЛЮК Андрій</b><br>ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ БУДІВЕЛЬНОЇ ГАЛУЗІ В УКРАЇНІ .....                                                                               | 87  |
| <b>КАЧМАРСЬКА Олена</b><br>МІСЦЕВЕ САМОВРЯДУВАННЯ ЯК БАЗОВИЙ ІНСТИТУТ<br>ГРОМАДЯНСЬКОГО СУСПІЛЬСТВА В УКРАЇНІ.....                                               | 90  |
| <b>ШЕВЧУК Наталія</b><br>ПРІОРИТЕТИ ЦИФРОВІЗАЦІЇ МЕХАНІЗМІВ РЕАЛІЗАЦІЇ<br>ДЕРЖАВНОЇ ПОЛІТИКИ У СФЕРІ ТРУДОВОЇ МІГРАЦІЇ<br>В КОНТЕКСТІ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ.....        | 92  |
| <b>ЛІСОВЕЦЬ Марина,</b><br>ЦИФРОВІ МЕДІА ЯК ІНСТРУМЕНТ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ<br>ПУБЛІЧНИХ КОМУНІКАЦІЙ.....                                                                | 94  |
| <b>СЕРДЮКОВ Олександр</b><br>РЕІНЖИНІРИНГ ДЕРЖАВНО-УПРАВЛІНСЬКИХ ПРОЦЕСІВ<br>ІЗ ЗАСТОСУВАННЯМ ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ .....                                          | 96  |
| <b>КУЛІЦЬКА Яна</b><br>ІМІДЖ КРАЇНИ ТА ПОЛІТИКА ВІДРОДЖЕННЯ<br>У ФОРМУВАННІ НОВОЇ ДЕРЖАВНОЇ ІДЕНТИЧНОСТІ.....                                                    | 99  |
| <b>ПИСЬМЕННА Олена</b><br><b>ПИСЬМЕННИЙ Денис</b><br>ЗАХИСТ ІНФОРМАЦІЇ В ІНФОРМАЦІЙНИХ СИСТЕМАХ<br>У ВОЄННИЙ ЧАС .....                                           | 102 |

Антон ТУПЧІЙ  
Київський національний економічний університет  
імені Вадима Гетьмана

## ЦИФРОВІЗАЦІЯ ДЕРЖАВНИХ ПОСЛУГ

Процес надання державних публічних послуг громадянам в Україні є суттєвою частиною функціонування держави та одним з основних напрямків її відповідальності перед суспільством. Попит на такі послуги формується запитом суспільства на функціональну та адміністративну діяльність або отримання певних державних благ, а потреба у такій діяльності формується законодавчим регулюванням державою суспільних процесів та процедур з метою їх стандартизації, уніфікації, забезпечення розподілення ресурсів держави на задоволення потреб різних верств населення з додержанням принципів рівності та справедливості у відповідності до Конституції України.

Функціональна діяльність передбачає потребу громадян у забезпеченні себе ресурсами на життя. Також сюди можна віднести таку діяльність як навчання, відпочинок, пересування тощо. Суспільство ж зацікавлене у формуванні громадянами нових ланок суспільства та його своєму всебічному розвитку. Адміністративна діяльність передбачає собою взаємодію громадян та держави з метою реалізації громадянами своїх конституційних прав і свобод. Наприклад, ведення підприємницької діяльності, перетин кордону, перереєстрація майна та інші дії, що громадянам необхідно виконувати задля досягнення власних цілей.

Отримання державних благ громадянами відбувається у разі їх потреби у певних видах допомоги чи пільги на підставі виникнення у них відповідних життєвих подій та розподілене державою за соціальними ознаками. Соціальні ознаки присвоюються громадянину державою на підставі визначеного законодавством переліку життєвих подій, а самі соціальні ознаки наділяють громадянина правом на забезпечення його благами від держави на період, доки життєва подія має вплив на благополуччя громадянина.

Ресурси на задоволення потреб суспільства держава отримує у формі податків та зовнішніх надходжень.

Узагальнюючи зазначене вище слід звернути увагу на комплексність взаємозв'язків між великою кількістю суб'єктів у процесі надання державних публічних послуг від формування суспільного запиту до наслідкового впливу від впровадження нових державних публічних послуг на життєдіяльність різних соціальних груп.

Попит громадян також обумовлений запитом на швидкість та зручність взаємодії з державою, а тому цифровізація державних публічних послуг –

це комплексний процес, що передбачає реінжиніринг існуючих процесів та процедур з метою переосмислення самого підходу до комунікації між державою та суспільством для забезпечення максимального рівня ефективності та економії ресурсів держави і громадян.

Процес цифровізації державних публічних можливий лише за наявності комплексу законодавчих, політичних та економічних інструментів реалізації політики, що базується на засадах цифрового розвитку [1]. Окрім зазначених інструментів, у процесі цифровізації можливе використання інноваційних інструментів на кшталт штучного інтелекту, що також суттєво впливатиме на формат побудови ефективного процесу надання державних публічних послуг в електронній формі.

Задля того, щоб цифровізація державних публічних послуг мала позитивний ефект на функціонування держави і суспільства, необхідно провести комплекс заходів із аналізу потреби суспільства та існуючого процесу її задоволення державою, розробки нового процесу надання державних публічних послуг з використанням цифрових форм та методів, визначення джерел адміністративного та фінансового забезпечення змін, розробки та впровадження нормативних змін до чинного законодавства, реалізації технічних інструментів цифровізації, забезпечення доступу громадян до послуг, аналізу впливу змін на стейкхолдерів та подальшого розвитку процесу.

За своїм типом надання державні електронні публічні послуги можна розділити на проактивні та такі, що надаються за заявницьким принципом. Також за режимом надання їх можна також поділити на автоматичні та автоматизовані цілком або у певних своїх складових [2].

Досягнення найвищого рівня – проактивності та автоматичності у наданні державної публічної послуги є ключовим завданням її цифровізації.

### **Список використаних джерел**

1. Відповідно до постанови Кабінету Міністрів України від 30 січня 2019 р. № 56.
2. Відповідно до Закону України “Про особливості надання публічних (електронних публічних) послуг”.

н а у к о в е   в и д а н н я

ЗБІРНИК ТЕЗ  
III Міжнародної науково-практичної конференції

**ДЕРЖАВНА ПОЛІТИКА  
ТА УПРАВЛІННЯ  
СТРАТЕГІЧНИМИ КОМУНІКАЦІЯМИ  
В КРИЗОВИХ УМОВАХ**

POLITYKA PUBLICZNA  
I ZARZĄDZANIE KOMUNIKACJĄ STRATEGICZNĄ  
W WARUNKACH KRYZYSOWYCH

PUBLIC POLICY AND STRATEGIC COMMUNICATION  
MANAGEMENT IN CRISIS CONDITIONS

*23 жовтня 2024 року*

Авторська редакція

Упорядник та виготовлювач  
ГО «ОФІС ЦИФРОВОГО ВРЯДУВАННЯ»  
digital.gov.office@gmail.com

Підписано до друку 30.10.2024. Формат 60x84 /16. Папір офісний. Гарнітура TimesNewRoman  
Спосіб друку цифровий. Ум. друк. арк. 14.18 Наклад 300