

Міністерство освіти і науки України
Криворізький національний університет
Факультет економіки та управління бізнесом
Кафедра маркетингу, обліку, оподаткування та публічного управління

ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА

до кваліфікаційної (магістерської) роботи

зі спеціальності 281 – Публічне управління та адміністрування

Тема роботи: «Удосконалення процесу впровадження в органах публічної
влади технологій електронного врядування»

Виконала: студентка групи ПУА-24-м _____ / Найко Д. С. /

Керівник випускної роботи _____ / Голобородько Т. В. /

Нормоконтролер _____ / Архипенко С.В. /

Завідувач кафедри _____ / Міщук С.В. /

Кривий Ріг
2025 р.

Криворізький національний університет
Факультет економіки та управління бізнесом
Кафедра маркетингу, обліку, оподаткування та публічного управління
Ступінь вищої освіти: магістр
Галузь знань 28 «Публічне управління та адміністрування»
Спеціальність 281 «Публічне управління та адміністрування»

ЗАТВЕРДЖУЮ:

Завідувач кафедри МООПУ
канд. екон. наук, доцент Адамовська В.С. *В.С.*

« 20 » 06 2025 р.

ЗАВДАННЯ

на кваліфікаційну (магістерська) роботу студенту

Найко Дарії Сергіївни

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи Удосконалення процесу впровадження в органах публічної влади технологій електронного врядування

керівник роботи Голобородько Т.В., канд. екон. наук, доцент

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

затверджено наказом по КНУ від «30» червня 2025 року № 433 с

2. Строк подання студентом роботи «15» грудня 2025 року

3. Вихідні дані до роботи: Статут КП «ЦЕП» Криворізької міської ради, його річні звіти, аналітичні довідки, статистичні дані, програми та концепції.

4. Зміст пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити).

1. Сутність поняття е-врядування в органах публічної влади України.

2. Особливості впровадження технологій електронного врядування в Україні.

3. Аналіз нормативно-правового регулювання електронного врядування в органах публічної влади України.

4. Характеристика КП «Центр електронних послуг» м. Кривого Рогу.

5. Аналіз стану впровадження технологій електронного врядування в органах публічної влади м. Кривого Рогу.

6. Удосконалення процесу впровадження технологій е-врядування у м. Кривий Ріг.

5. Перелік графічного матеріалу: основні підходи до визначення сутності електронного урядування; визначення терміну «електронне урядування»; ступені реалізації е-урядування; визначальні принципи е-урядування за ОЕСР; динаміка позицій України у глобальному рейтингу «E-Government Survey» в період 2014-2024 рр.; три етапи формування національного е-урядування; матриця гармонізації НПБ України з ключовими регуляторними актами ЄС (До 2030); штатний розклад КП «ЦЕП» м. Кривого Рогу; систематизація діяльності КП «ЦЕП» та міських електронних сервісів; функціонал мобільного застосунку «Карта Криворіжця»; функціонал офіційного вебсайту Криворізької міської ради та її виконавчого комітету; функціонал діяльності фізичної картки містянина «Карта Криворіжця»; план видатків бюджету Криворізької міської територіальної громади на Програму інформатизації та цифрової трансформації 2022-2027 рр.; аналіз динаміки виконання КП «ЦЕП» Програми інформатизації та цифрової трансформації у період 2022-2024 рр.; динаміка запланованих та фактичних видатків фінансування Програми інформатизації та цифрової трансформації у період 2022-2024 рр.; динаміка надходжень від різних джерел фінансування у період 2022-2024 рр.; матриця потреб жителів м. Кривого Рогу у сфері е-послуг за віковими категоріями та розроблені рекомендації щодо їх задоволення.

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Розділ 1	Іщенко М.І., д.е.н., професор		
Розділ 2	Архипенко С.В., доцент, к.е.н.		

7. Календарний план:

№ з/п	Етапи роботи	Термін виконання	Позначка про виконання
1	Співбесіда зі здобувачем вищої освіти за тематикою роботи, видача переліку рекомендованої нормативної, інструктивної бази та учбової літератури	27.06.2025	виконано
2	Збір матеріалів до кваліфікаційної (магістерської) роботи	27.06-2025	виконано
3	Групування та аналіз зібраного матеріалу, уточнення завдань кваліфікаційної (магістерської) роботи	22.07.2025- 15.08.2025	виконано
4	Підготовка I розділу кваліфікаційної (магістерської) роботи та подання його керівнику	18.08.2025- 30.09.2025	виконано
5	Підготовка II розділу кваліфікаційної (магістерської) роботи та подання його керівнику	01.10.2025- 21.11.2025	виконано
7	Підготовка вступної частини	24.11.2025	виконано
8	Перевірка роботи керівником та доопрацювання роботи	01.12.2025	виконано
9	Отримання відгуку керівника	01.12.2025	виконано
10	Попередній захист роботи	15.12.2025	виконано
11	Захист роботи в ЕК	20.12.2025	виконано

Дата видачі завдання «30» червня 2025 року

Здобувач вищої освіти

(підпис)

Найко Д. С.

(прізвище та ініціали)

Керівник роботи

(підпис)

Голобородько Т.В.

(прізвище та ініціали)

ЗМІСТ

РЕФЕРАТ.....	5
ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ, СИМВОЛІВ, ОДИНИЦЬ, СКОРОЧЕНЬ І ТЕРМІНІВ	6
ВСТУП.....	7
1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ВПРОВАДЖЕННЯ ТЕХНОЛОГІЙ ЕЛЕКТРОННОГО ВРЯДУВАННЯ В ОРГАНАХ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ УКРАЇНИ.....	10
1.1 Сутність поняття е-врядування в органах публічної влади України. 10	
1.2 Особливості впровадження технологій електронного врядування в Україні	18
1.3 Аналіз нормативно-правового регулювання електронного врядування в органах публічної влади України	33
2 АНАЛІЗ ПРОЦЕСУ ВПРОВАДЖЕННЯ ТЕХНОЛОГІЙ ЕЛЕКТРОННОГО ВРЯДУВАННЯ В ОРГАНАХ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ УКРАЇНИ.....	43
2.1 Характеристика КП «Центр електронних послуг» м. Кривого Рогу . 43	
2.2 Аналіз стану впровадження технологій електронного врядування в органах публічної влади м. Кривого Рогу	48
2.3 Удосконалення процесу впровадження технологій е-врядування у м. Кривий Ріг	68
ВИСНОВКИ	85
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	89
ДОДАТКИ	96

Криворізький національний університет
Факультет економіки та управління бізнесом
Кафедра маркетингу, обліку, оподаткування та публічного управління
РЕФЕРАТ

на кваліфікаційну (випускну) роботу на тему:
**Удосконалення процесу впровадження в органах публічної влади
технологій електронного врядування**

ВР: 95 сторінок, 10 таблиць, 10 рисунків, 61 джерело, 5 додатків.

Об'єкт дослідження – процес впровадження та функціонування технологій електронного врядування в системі публічного управління України.

Предмет дослідження – організаційно-управлінські та методичні аспекти удосконалення процесу впровадження технологій електронного врядування в органах публічної влади на місцевому рівні на прикладі м. Кривий Ріг.

Метою роботи є обґрунтування теоретичних засад та розробка практичних рекомендацій щодо удосконалення процесу впровадження технологій електронного врядування в органах публічної влади, зокрема на місцевому рівні.

Завдання: розкрити сутність поняття е-врядування в органах публічної влади України; визначити особливості впровадження технологій електронного врядування в Україні; провести аналіз нормативно-правового регулювання електронного врядування в органах публічної влади України; охарактеризувати діяльність КП «Центр електронних послуг» м. Кривого Рогу; провести аналіз стану впровадження технологій електронного врядування в органах публічної влади м. Кривого Рогу; запропонувати шляхи удосконалення процесу впровадження технологій е-врядування у м. Кривий Ріг.

Методи дослідження: наукові праці вітчизняних та зарубіжних фахівців у сфері публічного управління, адміністрування та цифровізації. Для досягнення мети роботи були використані загальнонаукові методи, зокрема: аналіз і синтез (для розкриття теоретичних засад е-врядування); системний та структурно-функціональний аналіз (для оцінки процесів цифровізації); порівняльний аналіз (для зіставлення українського та міжнародного досвіду); а також статистичні методи (для оцінки сучасного стану цифрових сервісів).

Результати: встановлено, що впровадження електронного врядування у м. Кривий Ріг відбувається в руслі переходу від урядоцентричної до клієнтоорієнтованої моделі публічного управління, ключову роль у якому відіграє КП «Ц електронних послуг». Доведено, що модернізація мобільного застосунку «Карта Криворіжжя», інтеграція ІІІ та розвиток моделі «Платформа урядування» підвищують доступність, зручність і прозорість муніципальних е-сервісів. Водночас виявлено низку прогалин у задоволенні потреб окремих вікових груп населення, що обґрунтовує доцільність впровадження спеціалізованих сервісів, зокрема «Дитячого кабінету мешканця», «Волонтерства Криворіжжя» інструментів е-участі молоді, Електронного інвестиційного паспорта міста та Модуля «Громадський Контроль Інфраструктури». Зроблено висновок, що подальший розвиток е-врядування потребує комплексного управління цифровими сервісами, уніфікації даних, регламентації використання ІІІ та системного залучення громадян, що забезпечить відповідність міжнародним стандартам і підвищить ефективність публічного управління на місцевому рівні.

Ключові слова: електронне врядування; цифровізація; цифрові сервіси; інформаційні технології; органи публічної влади; цифрова трансформація; діджиталізація; штучний інтелект.

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ,
СИМВОЛІВ, ОДИНИЦЬ, СКОРОЧЕНЬ І ТЕРМІНІВ

ВПО – Внутрішньо-переміщена особа;
грн. – гривня;
ДСТУ – Державний стандарт України;
ЕД – Електронний документ;
Е-врядування – Електронне врядування;
ЄІС – Єдина інформаційна система;
ЄК – Європейська Комісія;
ЖКГ – Житлово-комунальне господарство;
ІКТ – інформаційно-комунікаційна технологія;
ІЦ – інформаційний центр;
КЕП – кваліфікований електронний підпис;
КП «ЦЕП» – Комунальне Підприємство «Центр електронних послуг»;
МІП – Міністерство інформаційної політики;
НАДС – Національне агентство з питань державної служби;
НПІ – Національна програма інформатизації;
НПБ – Нормативно-правова база;
ОДА – Обласна державна адміністрація;
ОЕСР – Організація економічного співробітництва та розвитку;
ОМС – орган місцевого самоврядування;
ООН – Організація об'єднаних націй;
р. – рік;
рис. – рисунок;
рр. – роки;
с. – сторінка;
СЕД – Система електронного документообігу;
СУІБ – Система управління інформаційною безпекою;
табл. – таблиця;
УП – управління персоналом;
УД – управління даними;
ЦНАП – Центр надання адміністративних послуг;
ЦОВВ – Центральні органи виконавчої влади;
ЦОД – Центр обробки даних;
ШІ (AI) – Штучний інтелект;
ЮНЕСКО – Організація Об'єднаних Націй з питань освіти, науки і культури.
ІРЕУ – Індекс розвитку електронного урядування (E-Government Development Index);
ІЕУ – Індекс електронної участі (E-Participation Index);
ІОС – Індекс онлайн сервісів (Online Service Index).

ВСТУП

Стрімкий розвиток ІКТ докорінно змінює підходи до організації публічного управління, відкриваючи нові можливості для взаємодії держави з громадянами та суб'єктами господарювання. У сучасних умовах цифрова трансформація стає не лише технологічним трендом, а й необхідною передумовою формування ефективної, прозорої та клієнтоорієнтованої системи публічного управління. Саме тому електронне врядування виступає ключовим інструментом модернізації управлінських процесів, забезпечення відкритості влади, підвищення якості публічних послуг та посилення участі громадян у прийнятті рішень.

Актуальність дослідження визначається інтенсивним етапом цифрової трансформації, яку проходить Україна, що засвідчується запуском мобільного застосунку «Дія», розвитком електронних реєстрів та переходом органів влади на ЕДообіг. Упровадження електронного врядування в Україні було законодавчо закріплено низкою нормативних актів, що створило правове підґрунтя для цифрових сервісів. Водночас ці процеси відбуваються в умовах масштабних викликів, таких як пандемія COVID-19 та повномасштабний воєнний стан, що не лише прискорили цифровізацію, а й виявили низку проблем, які потребують наукового аналізу та вдосконалення управлінських механізмів.

Теоретичні засади електронного врядування досліджували як зарубіжні організації, зокрема ЮНЕСКО, ОЕСР та дослідники Світового банку і ООН, так і вітчизняні вчені. Значний внесок у розвиток понятійно-категоріального апарату зробили Колесніченко І. М., Демкова М.С., Фігель М.В., Жекало Г.І., Фурашев В.М., Клименко І.В. та Костенко І.В. [31]. Концептуальні аспекти державних механізмів розвитку е-врядування вивчалися Моховою Ю. Л. [31], Борисенком В. Д. [20] та Лук'яною Г. Ю. і Венглінською А. С. [29], а також у контексті інноваційних технологій (блокчейн) – Никитюк О. [33] та Коржовим С. С. [28] Незважаючи на ґрунтовну наукову базу, організаційно-управлінські та

методичні аспекти удосконалення процесу впровадження е-врядування на локальному рівні, з урахуванням досвіду військового часу та специфіки функціонування комунальних підприємств, вимагають додаткового комплексного дослідження.

Метою роботи є обґрунтування теоретичних засад та розробка практичних рекомендацій щодо удосконалення процесу впровадження технологій електронного врядування в органах публічної влади, зокрема на місцевому рівні.

Об'єктом дослідження є процес впровадження та функціонування технологій електронного врядування в системі публічного управління України.

Предметом дослідження є організаційно-управлінські та методичні аспекти удосконалення процесу впровадження технологій електронного врядування в органах публічної влади на місцевому рівні (на прикладі м. Кривий Ріг).

Відповідно до поставленої мети визначено наступні завдання:

1. Розкрити сутність поняття е-врядування в органах публічної влади України.
2. Визначити особливості впровадження технологій електронного врядування в Україні.
3. Провести аналіз нормативно-правового регулювання електронного врядування в органах публічної влади України.
5. Охарактеризувати діяльність КП «Центр електронних послуг» м. Кривого Рогу.
6. Провести аналіз стану впровадження технологій електронного врядування в органах публічної влади м. Кривого Рогу.
7. Запропонувати шляхи удосконалення процесу впровадження технологій е-врядування у м. Кривий Ріг.

Теоретичну основу та методологію дослідження становлять наукові праці вітчизняних та зарубіжних фахівців у сфері публічного управління, адміністрування та цифровізації. Для досягнення мети роботи були використані

загальнонаукові методи, зокрема: аналіз і синтез (для розкриття теоретичних засад е-врядування); системний та структурно-функціональний аналіз (для оцінки процесів цифровізації); порівняльний аналіз (для зіставлення українського та міжнародного досвіду); а також статистичні методи (для оцінки сучасного стану цифрових сервісів). Емпіричну базу дослідження склали закони України, постанови КМУ, укази Президента України, матеріали КП «Центр електронних послуг» м. Кривий Ріг, звіти про виконання Програми інформатизації та цифрової трансформації, а також дані ООН та ОЕСР.

Практичне значення отриманих результатів полягає у можливості використання сформульованих висновків та пропозицій для вдосконалення процесів цифрової трансформації на місцевому рівні, підвищення ефективності роботи органів влади (зокрема, КП «ЦЕП»), розвитку електронних сервісів та зміцнення взаємодії між державою й громадянами.

Таким чином, робота спрямована на формування цілісного бачення ролі електронного врядування як ключового елемента модернізації системи публічного адміністрування.

1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ВПРОВАДЖЕННЯ ТЕХНОЛОГІЙ ЕЛЕКТРОННОГО ВРЯДУВАННЯ В ОРГАНАХ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ УКРАЇНИ

1.1 Сутність поняття е-врядування в органах публічної влади України

Електронне врядування посідає ключове місце у трансформації сучасної системи публічної влади, адже забезпечує якісно новий формат взаємодії між державою та громадянами. Цей підхід ґрунтується на широкому використанні інформаційно-комунікаційних технологій, що сприяє підвищенню прозорості, відкритості та ефективності адміністративних процесів. В умовах глобальної цифровізації та євроінтеграційного курсу України розвиток е-врядування стає необхідною умовою модернізації державного управління, оптимізації надання публічних послуг та зміцнення довіри суспільства до органів влади.

Перш за все, для подальшого аналізу впровадження технологій е-врядування в органах публічної влади в Україні, необхідно визначити саме поняття «електронне врядування».

Електронне урядування (е-урядування) сьогодні розглядається як невід’ємна складова ефективної діяльності державних інституцій і сучасної демократичної моделі управління. Воно забезпечує громадянам оперативний і зручний доступ до інформації, а також створює умови для відкритої комунікації між державою та суспільством шляхом застосування інформаційно-комунікаційних технологій.

Історичні витоки терміна сягають Середньовіччя (XII–XV ст.), коли у Франції XIII століття використовувалося слово «governaunce» [6]. До того періоду поняття «governance» означало форму влади над спільнотою, вид правління або навіть аналог Конституції [5].

Існує два найпоширеніших підходи до визначення е-врядування: теоретичний та практичний (табл. 1.1).

Таблиця 1.1 – Основні підходи до визначення сутності електронного врядування [31]

Основні підходи до визначення сутності електронного врядування	
Технократичні підходи	Теоретичні підходи
Електронне урядування розглядається як базова технологія інформаційного суспільства разом з категоріями електронні культура, освіта, наука, охорона здоров'я, охорона навколишнього середовища, електронна комерція, тощо, як відповідна організаційно-технічна система або як один з етапів впровадження інформаційно-комунікаційних технологій (ІКТ) в державне управління (комп'ютеризація – інформатизація – електронне урядування)	Електронне урядування розглядається як відповідна теорія, концепція, ідеологія, або як одна з сучасних форм державного управління, що конкурує або базується на таких підходах як політичні мережі, новий державний менеджмент, синергетичний та новий інституційний підходи

В українській науковій традиції, зокрема у сфері державного управління, англійський термін «governance» трактується як «управління» або «врядування». Найточнішим відповідником вважається саме «врядування», що у буквальному значенні означає впорядкування, організацію та діяльність, спрямовану на досягнення визначених цілей. Поняття «government» у цьому контексті розуміють як систему державної влади, побудовану на принципах координації, партнерства та взаємодії між органами влади, бізнесом і громадянами. Такий підхід передбачає активну участь суспільства та підприємницького сектору у формуванні рішень і розвитку державної політики [22].

Поширення та удосконалення інформаційно-комунікаційних технологій (ІКТ) зумовили трансформацію державного управління та появу нових концепцій, серед яких ключове місце займає «е-урядування» – електронне урядування.

Уряди багатьох розвинених держав впроваджують концепцію електронного врядування як інструмент активізації громадянської участі та розширення можливостей населення у взаємодії з публічною владою. У науковій літературі існує значна кількість трактувань цього поняття: від розуміння е-урядування як застосування інформаційних технологій для вільного обміну

даними й подолання обмежень традиційного паперового документообігу, до визначення його як засобу підвищення доступності, ефективності та якості надання державних послуг громадянам, бізнесу та працівникам державного сектору.

Попри різноманітність підходів, усі визначення «е-урядування» можна умовно згрупувати у чотири основні категорії (рис 1.1) [31].

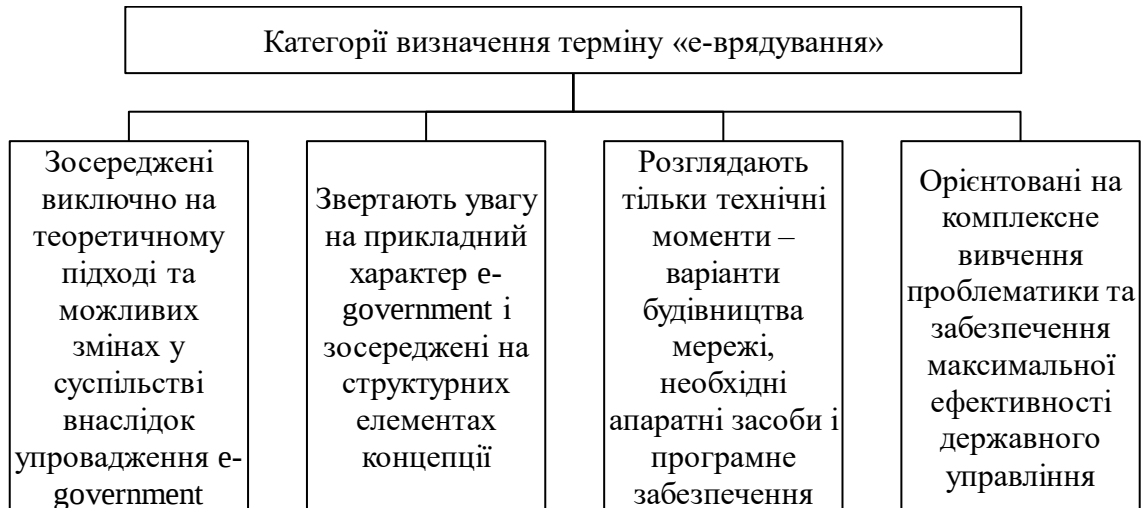


Рисунок 1.1. – Категорії визначення терміну «е-врядування»

Серед українських і зарубіжних дослідників сформувалися різні підходи до трактування поняття «електронне урядування». Залежно від сфери його практичного застосування та наукового акценту кожне визначення по-своєму підкреслює певні характеристики й специфіку цього явища.

Визначення поняття електронного врядування займалося багато вчених, саме тому систематизовано їх дослідження у вигляді таблиці (Додаток А) [31; 20; 61; 32; 17; 35].

Проаналізувавши твердження різних авторів щодо визначення електронного урядування, можна побачити що єдиного визначення терміну немає, проте в кожному можна побачити спільні риси. Наведені підходи до визначення поняття «електронне урядування» демонструють еволюцію наукових і практичних уявлень про його зміст – від вузького інструментального трактування до комплексної управлінської моделі.

Так, І. М. Колесніченко пропонує багаторівневий підхід до розуміння електронного урядування. У першому трактуванні акцент робиться на електронних сервісах як засобі надання державних послуг із використанням ІКТ, запозичених із бізнес-сектору, що дозволяє підвищити якість обслуговування та зменшити витрати. Другий підхід розглядає електронний уряд як високотехнологічну організацію, у якій вся діяльність побудована на ІКТ, що відповідає логіці інформаційного суспільства. Третє, найбільш широке визначення, трактує електронне урядування як нову модель державного регулювання, що змінює саму сутність інститутів влади та механізмів управління.

М. С. Демкова та М. В. Фігель зосереджують увагу на функціональному аспекті, визначаючи електронне урядування як застосування інформаційно-комунікаційних технологій для підвищення результативності, економності та прозорості діяльності уряду, а також для розширення можливостей громадського контролю. У цьому підході ключовим є управлінський ефект від цифровізації.

Г. І. Жекало, В. М. Фурашев та І. В. Клименко розглядають електронне урядування переважно з позиції організації взаємодії між владою та громадянами. На їхню думку, це спосіб функціонування органів виконавчої влади та місцевого самоврядування, який базується на використанні глобальних і локальних інформаційних мереж та забезпечує оперативність послуг і зручність щоденного спілкування громадян із державними інституціями.

І. В. Костенко трактує електронне урядування як систему управління державним апаратом, що має визначену форму, принципи та норми й реалізується в електронному форматі. Це визначення підкреслює системний і нормативний характер е-урядування, однак меншою мірою акцентує увагу на участі громадян.

У дослідженнях Світового банку та ООН електронне урядування подається як інструмент удосконалення діяльності органів державної влади, спрямований на оптимізацію публічних послуг і залучення суспільства до процесів

державного управління. Тут чітко простежується орієнтація на сервісну державу та партиципаторне управління.

ОЕСР розглядає електронне урядування крізь управлінську призму, визначаючи його як процес застосування інформаційних і комунікаційних технологій з метою досягнення більш ефективного урядування. У цьому підході ключовим є результат – підвищення ефективності управлінських рішень.

ЮНЕСКО акцентує увагу на трансформаційному характері електронного урядування, розглядаючи його як процес управління, що впроваджує нові стилі керівництва, підходи до ухвалення політичних та інвестиційних рішень, надання інформації й послуг, а також нові механізми врахування думки громадян.

Європейська Комісія пропонує комплексне бачення, у межах якого електронне урядування – це не лише використання ІКТ у діяльності державних адміністрацій, а й проведення організаційних змін та розвиток нових компетентностей персоналу, спрямованих на підвищення якості публічних послуг, демократичних процесів і підтримки державної політики.

Нарешті, Концепція розвитку електронного урядування в Україні (2017 р.) визначає е-урядування як форму організації державного управління, що забезпечує зростання ефективності, відкритості та прозорості діяльності органів влади і місцевого самоврядування шляхом використання ІКТ та формування держави, орієнтованої на потреби громадян.

Спільними рисами у всіх підходах є: використання інформаційно-комунікаційних технологій; спрямованість на підвищення ефективності діяльності органів влади; орієнтація на якість публічних послуг і взаємодію з громадянами; зв'язок електронного урядування з модернізацією системи державного управління.

Відмінності полягають у ступені широти трактування: одні автори зосереджуються на сервісній функції та технологічному аспекті, інші – на організаційних, управлінських і трансформаційних змінах, а також на ролі громадянської участі та демократичних процесів.

Серед авторів, найбільш повним, сучасним і збалансованим є визначення, яке подає Європейська Комісія. Тобто це не просто «електронний сервіс» чи «використання ІКТ», а комплексна трансформація державного управління. Також варто відзначити визначення з Концепції розвитку е-урядування в Україні, воно в цілому схоже на визначення ЄК, це обумовлено шляхом євроінтеграції України та наближенням до стандартів ЄС.

Узагальнення різних трактувань поняття електронного врядування дозволяє не лише визначити його як ключовий інструмент цифрової трансформації держави, а й окреслити коло процесів, пов'язаних із його впровадженням у діяльність органів публічної влади. Саме ці процеси і стають предметом подальшого дослідження, що дає змогу перейти до аналізу механізмів їх удосконалення.

Узагальнюючи наведені підходи, електронне урядування доцільно визначити як:

Електронне урядування – це форма організації та здійснення державного управління і публічного адміністрування, що передбачає системне використання інформаційно-комунікаційних технологій у діяльності органів державної влади та органів місцевого самоврядування з метою підвищення результативності управлінських процесів, забезпечення відкритості й прозорості владних інститутів, удосконалення механізмів надання публічних послуг, а також розвитку взаємодії між державою, громадянами та іншими суб'єктами суспільних відносин.

Предметом дослідження в межах даної магістерської роботи є організаційно-управлінські та методичні аспекти удосконалення процесу впровадження технологій електронного врядування в органах публічної влади на місцевому рівні на прикладі міста Кривий Ріг. Зазначений предмет охоплює сукупність управлінських рішень, організаційних механізмів, методів і інструментів, що забезпечують планування, координацію та реалізацію процесів цифровізації діяльності органів місцевого самоврядування.

Його сутність полягає у вивченні закономірностей організації та управління процесами впровадження технологій електронного врядування на місцевому рівні. Особлива увага приділяється методичному забезпеченню, координації дій суб'єктів публічної влади та узгодженості управлінських рішень у межах цифрової трансформації органів місцевого самоврядування. Це дозволяє визначити практичні напрями підвищення результативності електронного врядування з урахуванням специфіки розвитку територіальної громади міста Кривий Ріг.

Механізм удосконалення впровадження е-врядування охоплює нормативно-правові, організаційні, технологічні та кадрові компоненти, які визначають можливість та якість цифрової трансформації публічного управління. Він включає не лише технічне забезпечення, але й реформування внутрішніх процесів, підвищення цифрових компетентностей персоналу, розвиток інфраструктури даних та цифрових платформ, а також формування сприятливих умов для участі громадян у прийнятті рішень. Таким чином, предмет дослідження відображає не тільки сам факт застосування електронних технологій, а й пошук оптимальних способів їх інтеграції в діяльність органів влади.

Розкриття сутності предмета передбачає також аналіз факторів, що впливають на ефективність процесу впровадження е-врядування. Сюди належать інституційні спроможності органів влади, рівень міжвідомчої взаємодії, доступність цифрових сервісів для населення, відповідність ІКТ-систем міжнародним стандартам, а також здатність управлінських структур адаптуватися до швидких технологічних змін. Механізм удосконалення впровадження електронного врядування є динамічним явищем, яке змінюється під впливом цифрових інновацій, суспільних потреб, нормативних реформ та стратегічних пріоритетів держави.

У контексті сучасного етапу розвитку України особливо актуальним є дослідження того, яким чином удосконалення цього механізму може сприяти

підвищенню прозорості, відкритості, підзвітності влади, а також розширенню цифрових можливостей громадян і бізнесу. Отже, предмет дослідження відображає комплексний підхід до розуміння е-врядування як ключового елементу модернізації державного управління, де головним акцентом є пошук шляхів підвищення ефективності впровадження та використання сучасних електронних технологій в органах публічної влади України.

Таким чином, проведений аналіз сутності поняття електронного врядування засвідчує, що це явище є багатовимірним та охоплює як технологічний, так і управлінський, організаційний та соціальний аспекти. У сучасних умовах е-врядування виступає не лише інструментом цифровізації державних послуг, але й важливим механізмом підвищення прозорості, відкритості та підзвітності органів публічної влади. Узагальнення наукових трактувань дозволяє стверджувати, що сутність електронного врядування полягає у використанні інформаційно-комунікаційних технологій для оптимізації управлінських процесів, розширення участі громадян у прийнятті рішень та формування нового типу взаємодії між державою, бізнесом і суспільством.

Системне осмислення категорії е-врядування створює теоретичну базу для подальших досліджень і дозволяє перейти до аналізу предмета роботи, зокрема механізмів удосконалення процесу впровадження електронних технологій у діяльність органів публічної влади України.

Отже, результати дослідження сутності поняття е-врядування в органах публічної влади України, забезпечують необхідне концептуальне підґрунтя для розкриття подальших аспектів цифрової трансформації державного управління нашої країни та проаналізувати різноманітні підходи щодо процесу впровадження технологій електронного врядування в органах публічної влади.

1.2 Особливості впровадження технологій електронного врядування в Україні

Оскільки цифровізація публічної влади є складним та багаторівневим процесом, ефективність функціонування е-урядування значною мірою залежить від того, які моделі, принципи й управлінські механізми використовуються на різних етапах його реалізації. У світовій та національній практиці сформувалися різні підходи до організації процесу впровадження технологій е-врядування, що відображають рівень інституційної спроможності держави, технологічний розвиток, особливості адміністративних систем та готовність суспільства до цифрових змін.

Разом з цим е-врядування охоплює широкий спектр інструментів – від цифрових адміністративних сервісів до платформ електронної демократії та систем міжвідомчої взаємодії – важливо дослідити наукові та практичні підходи, які визначають логіку, етапність і механізми його реалізації. Саме ці підходи формують основу для розуміння того, як органи влади можуть ефективно забезпечувати цифрову трансформацію та адаптуватися до викликів сучасного інформаційного суспільства.

Розглянемо провідні концепції, моделі та методологічні підходи до впровадження технологій електронного врядування, що дасть змогу окреслити ключові фактори успішності цього процесу та визначити напрям подальшого вдосконалення державної цифрової політики.

Використання ІКТ стає одним із ефективних інструментів формування громадянського суспільства та розвитку електронної демократії. Завдяки цьому підвищується рівень довіри громадян до органів державної влади через забезпечення прозорості та відкритості їхньої діяльності.

Електронне врядування проявляється у різних формах діяльності органів державної влади: надання громадянам та бізнесу актуальної інформації через офіційні веб-ресурси; забезпечення доступу до державних послуг у режимі

онлайн; залучення громадян і бізнесу до обговорення та прийняття управлінських рішень; автоматизація процесів у роботі окремих державних органів та організація ефективної міжвідомчої взаємодії; а також гарантування підзвітності та контролю діяльності влади з боку суспільства.

Напрями та особливості розвитку електронного врядування значною мірою визначаються типами зв'язків, що виникають між його учасниками. На основі цього виокремлюють три класичні моделі або ж ступені реалізації е-урядування (рис. 1.2).

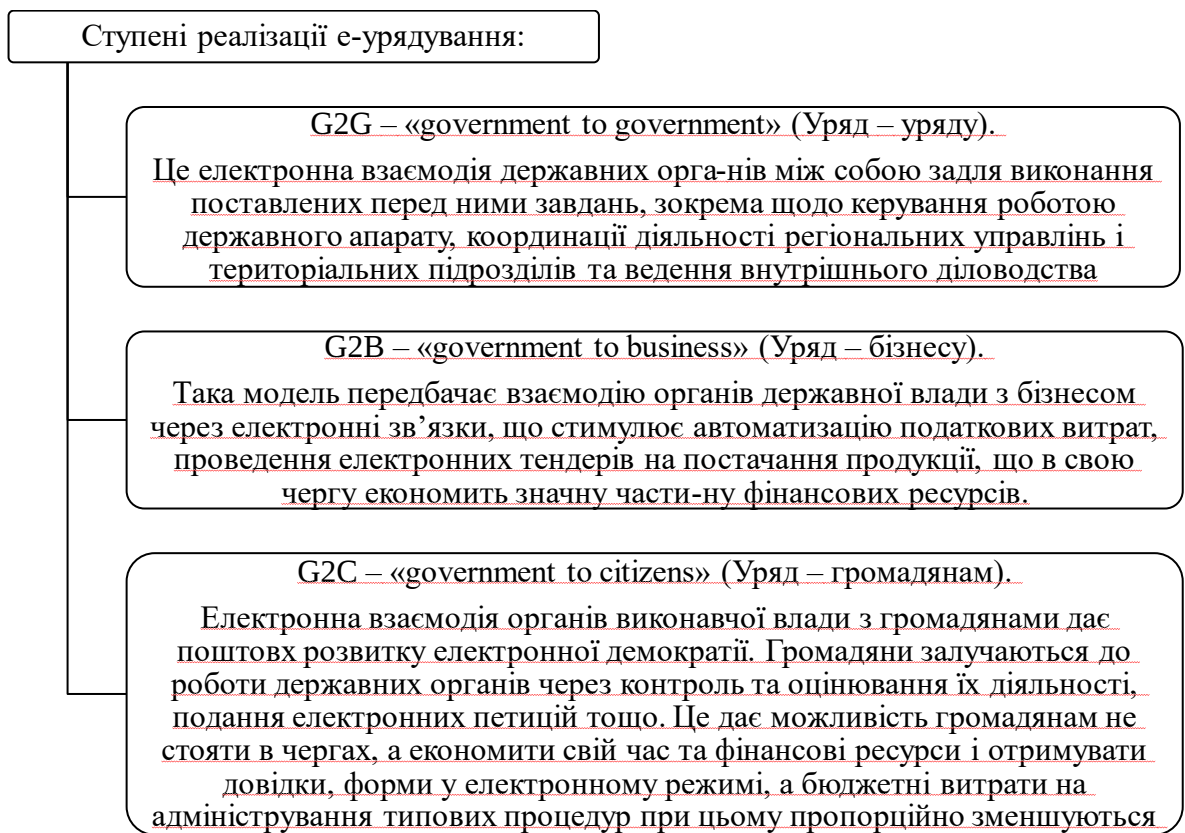


Рисунок 1.2 – Ступені реалізації е-урядування

Джерело: побудовано за [29]

В окремих країнах також виділяють додаткові рівні взаємодії уряду з учасниками електронного врядування. Серед них, наприклад, модель «G2E» (Уряд – працівникам), що передбачає взаємодію держави зі службовцями та чиновниками, та «G2I» (Уряд – міжнародним організаціям), яка охоплює відносини з міжнародними організаціями та іноземними державами. Кожен із

цих рівнів демонструє значущість організації взаємодії та необхідність розвитку механізмів електронного врядування для різних категорій його учасників [29].

З урахуванням провідного міжнародного досвіду, а також історичних передумов і специфіки розвитку окремих держав, Моховою Ю. Л. було сформовано науковий підхід до виокремлення основних етапів упровадження електронного врядування, які відображено в таблиці 1.2.

Таблиця 1.2 – Основні етапи впровадження електронного врядування [31]

Етап	Опис
1 етап: Формування нормативно-правової та нормативно-технічної бази електронного урядування	1. Формування єдиних стандартів, протоколів та регламентів взаємодії суб'єктів електронного урядування, законодавче визначення електронних державних послуг тощо; 2. Створення Національного реєстру електронних інформаційних ресурсів і веб-сайтів (веб-сторінок) органів державної влади та органів місцевого самоврядування, зокрема спеціальних сайтів для підтримки онлайн-операцій як для центральних, так і для місцевих органів державної влади; 3. Започаткування надання органами державної влади та органами місцевого самоврядування інформаційних та консультаційних послуг фізичним та юридичним особам з використанням мережі Інтернет, поглибленої інформатизації суспільства, держави та бізнесу
2 етап: Розвиток послуг електронного урядування	1. Розвиток різноманітних електронних державних послуг, що охоплюють всі сфери життєдіяльності громадян, організацій та функціонування державних органів, проведення повномасштабного реінжинірингу адміністративних процесів; 2. Освоєння технологій інтерактивної взаємодії органів державної влади та органів місцевого самоврядування з громадянами та представниками бізнесу; 3. Створення Українського центру підтримки електронного урядування та реалізація державних електронних послуг в інтерактивному режимі
3 етап: Впровадження в практику діяльності органів державної влади та органів місцевого самоврядування	1. Створення об'єднаних порталів міністерств, відомств, служб тощо, через які можна здійснювати відповідні транзакції; 2. Здійснення електронних транзакцій та формування електронно-інформаційного середовища взаємодії
4 етап: Розбудова електронного урядування в умовах цифровізації	Створення єдиної електронної системи органів державної влади та органів місцевого самоврядування, а також Єдиного веб-порталу електронного урядування для громадян та організацій, що репрезентує весь комплекс електронних державних послуг і забезпечує доступ до них за технологією «єдиного вікна», виходячи з потреб і функціональних аспектів

Основним призначенням електронного врядування є створення умов для розвитку електронної демократії, що забезпечує прозорість діяльності органів влади для громадськості, бізнесу та суспільства в цілому, а також сприяє підвищенню стандартів якості надання електронних державних послуг.

Серед ключових цілей електронного врядування можна виокремити такі (рис. 1.3).

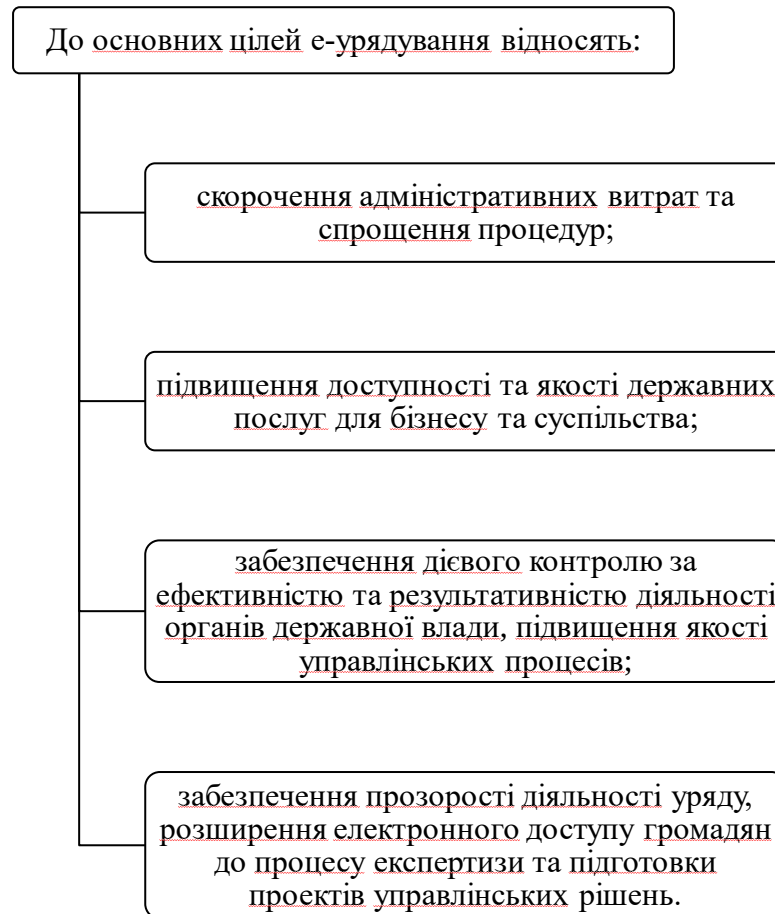


Рисунок 1.3 – Ключові цілі електронного врядування

Джерело: побудовано за [31]

Основою ефективного функціонування е-урядування в сучасній системі державного управління виступають фундаментальні принципи, на яких повинні базуватися всі механізми формування, впровадження та подальшого розвитку цифрового врядування в Україні.

Згідно з аналітичними напрацюваннями та практичними рекомендаціями ОЕСР, е-урядування ґрунтується на трьох визначальних принципах.

По-перше, це прозорість діяльності органів влади та активне залучення громадянського суспільства до управлінських процесів. По-друге, це застосування комплексного підходу до створення, управління та розподілу суспільної цінності, що формується завдяки цифровим інструментам. По-третє, це орієнтація на досягнення вимірюваних результатів і максимізацію віддачі від інвестицій у розвиток інформаційно-комунікаційних технологій.

Методи використання та характеристика цих принципів представлена в табл. 1.3.

Таблиця 1.3 – Визначальні принципи е-урядування за ОЕСР [7]

Принцип	Методи	Характеристика
Залучення суспільства і відкритість уряду	Використання ІКТ для досягнення високого ступеня відкритості, прозорості та широкої участі суспільства; заохочення включення і участі різних груп суб'єктів; створення умов росту довіри до електронних адміністративних послуг	Перетворення ІКТ в основний елемент стратегії розвитку прозорості, відкритості та участі широких мас населення в управлінських процесах. ІКТ використовуються для широкого включення громадськості в процес участі суспільства у формуванні державної політики у всіх сферах життя. Залучення в сферу прийняття рішень і управління суспільством нових недержавних суб'єктів (індивідуальних і колективних), створення інформаційної культури в суспільстві, зміцнення суспільної довіри до рівня безпеки і захисту громадян від втручання в особисте життя
Комплексні підходи до розподілу соціальної цінності	Формування технологічної стратегії, яка охоплює всю систему публічної влади; політична підтримка; створення ефективної організаційної та урядової моделі	Прийняття і розвиток спільної урядової стратегії для комплексного застосування ІКТ, формулювання єдиного підходу до майбутньої моделі застосування ІКТ в управлінні державою. У формуванні стратегії повинні взяти участь представники від неурядових організацій, що представляють всіх членів суспільства. Курс на впровадження електронного уряду має бути підтриманий представниками політичної еліти держави
Отримання прибутку і бажаного ефекту від інвестування в ІКТ	Чітке обґрунтування впровадження ІКТ за допомогою добре продуманих і спланованих дій, створення умов для формування ІКТ	Спрямована на отримання ефекту від інвестування в електронну державу. Має постійно відбуватися пошук нових можливостей залучення неурядового сектору в проекти впровадження ІКТ та мобілізації їх потенціалу.

Принцип відкритості уряду та залучення суспільства реалізується через активне залучення різних груп зацікавлених осіб та стимулювання їх участі в

управлінських процесах, а також шляхом створення умов для зростання довіри до електронних адміністративних послуг за допомогою інформаційно-комунікаційних технологій.

Другий принцип передбачає наявність політичної підтримки формування технологічної стратегії та створення ефективної урядової та організаційної моделі, що забезпечує системність та результативність цифрових трансформацій.

Досягнення бажаного ефекту та економічної віддачі від інвестицій в ІКТ забезпечується через чітке обґрунтування впровадження технологій, а також створення умов для формування додаткової цінності від їх використання.

Згідно із загальною міжнародною практикою, розвиток е-урядування базується на низці принципів, серед яких: системність, прозорість, сумісність,, ефективність, стандартизація, захист даних, що забезпечує цілісність і надійність цифрового управління (табл. 1.4) [31].

Таблиця 1.4 – Організаційно-технологічні принципи е-урядування

Принцип	Характеристика
Принцип максимального розкриття	Вся інформація, якою володіють публічні органи, підлягає розкриттю; винятки повинні бути максимально обмежені і публічні органи повинні довести виникнення та правомірність таких винятків
Принципи е-урядування	Поєднують у собі технологічні принципи, якими слід керуватися, створюючи інформаційну систему «е-уряд»
Принцип системності	Передбачає встановлення між структурними елементами інформаційної системи зв'язків, які забезпечують цілісність функціонування публічної адміністрації
Принцип розвитку (відкритості)	Враховує можливість поповнення і оновлення функцій та складу інформаційної системи «Електронний уряд» без порушення її функціонування
Принцип сумісності	Створенні системи мають бути реалізовані через інформаційні інтерфейси, завдяки яким вона може взаємодіяти з іншими системами згідно з установленими правилами (наприклад, з ЄС)
Принцип стандартизації	Забезпечує стандартизацію інформаційної системи та її складових для мінімізації всіх видів витрат, уніфікації прийомів, методів та інструкцій, якими керується користувач при роботі з системою
Принцип ефективності	Раціональне співвідношення між витратами на створення інформаційної системи «Електронний уряд» і цільовими ефектами, досягнутими завдяки її функціонуванню, причому вони можуть мати не тільки грошову форму, а й форму економії часу, підвищення якості та зручності адміністративних послуг

Принцип	Характеристика
Принцип нових завдань	Забезпечує врахування при визначенні переліку завдань, які доцільно включити до інформаційної системи, основних технологічних операцій оброблення документів та завдань, що впливають з потреби забезпечення повноти, вчасності й оптимальності прийняття державних рішень, які раніше не виконувалися через обмежені можливості оброблення інформації
Принцип безпеки даних	Інформаційні ресурси мають бути надійно захищені і при їх безпосередній обробці та зберіганні в системі, і в момент обміну між комп'ютерами; потрібно виключити можливість несанкціонованого доступу до даних; всі операції в системі реєструються, будь-яке порушення системи безпеки виявляється
Принцип єдиної інформаційної бази	Вимагає застосування єдиної системи класифікації та кодування одних і тих самих структурних одиниць державних інформаційних ресурсів
Принцип продуктивності системи	Впливає із значної нерівномірності надходження потоків інформації, яку слід обробляти в певні проміжки часу, і жорстких вимог до термінів її оброблення.
Принцип пристосування (адаптації)	Придатність інформаційної системи до модифікації та розширення

Державна політика у сфері розвитку інформаційного суспільства та електронного врядування повинна спиратися на принципи партнерства та взаємодії, що передбачають прозорий контроль діяльності органів влади з боку бізнесу та громадськості. Такий підхід виключає застосування директивних управлінських механізмів, командно-адміністративних моделей та нерівноправних відносин між державою та іншими учасниками управлінського процесу. Водночас забезпечення відкритості й прозорості не може суперечити принципу конфіденційності, що гарантує захист інформації, пов'язаної зі специфікою функціонування держави та суспільства.

Разом з тим, впровадження електронного врядування підвищує рівень вразливості державного управління до різноманітних загроз, зокрема, кіберзлочинності, поширення неправдивої інформації, кібертероризму, проведення спеціальних інформаційних кампаній та маніпулювання свідомістю людей. Саме тому інтеграція ефективних підсистем інформаційного захисту є обов'язковим компонентом сучасних інформаційно-комунікаційних систем у рамках е-урядування.

Особливу увагу в сучасному електронному врядуванні приділяють інноваційним технологіям, здатним трансформувати традиційні адміністративні процеси. Зокрема, розподілений реєстр (блокчейн) забезпечує децентралізоване зберігання даних, криптографічний захист записів та прозору історію транзакцій для всіх учасників мережі. Світова практика показує, що впровадження блокчейн-технологій у публічному секторі підвищує ефективність комунікації між державою, громадянами та бізнесом, сприяє прозорості управлінських процесів, оптимізує ведення реєстрів, електронне голосування, контроль фінансових потоків та розподіл державних коштів.

Блокчейн-технології, що лежать в основі криптовалют та сучасних інформаційних екосистем, відзначаються високою ефективністю та безпекою завдяки фундаментальним принципам. Особливу роль відіграє децентралізація, коли інформація та управлінські функції розподілені між усіма вузлами мережі. Кожен учасник зберігає повну історію транзакцій, що підвищує надійність системи та робить її стійкою до втрат даних і кібератак [33].

Блокчейн-технології відкривають широкі можливості для мінімізації корупційних ризиків, оскільки ґрунтуються на низці ключових властивостей. Насамперед це прозорість і незмінність даних: усі записи в блокчейні є відкритими для перегляду та не можуть бути змінені після внесення, що фактично усуває ймовірність прихованої фальсифікації інформації. Якщо інформацію про державні закупівлі, бюджетні видатки чи адміністративні дії зафіксувати у блокчейні, то вони стають доступними для широкого громадського контролю та не піддаються маніпуляціям.

Важливою перевагою є і децентралізована модель управління. Оскільки в системі немає єдиного центру контролю, жоден посадовець чи група осіб не можуть самотійно змінювати дані чи надавати комусь необґрунтовані переваги. Розподілена структура мережі гарантує стабільність та виключає ризики зловживання владними повноваженнями. Суттєву роль відіграє також криптографічний захист, який забезпечує перевіреність та автентичність кожної

транзакції. Надійні алгоритми шифрування роблять систему стійкою до підробок та несанкціонованого втручання. Ще одним дієвим інструментом є смарт-контракти, що дозволяють автоматизувати ключові процеси – від розподілу ресурсів до ухвалення адміністративних рішень. Оскільки такі контракти виконуються автоматично за наперед визначеними правилами, вплив людського фактора в чутливих сферах істотно зменшується. Не менш важливим є і аудит у режимі реального часу. Технологія блокчейн дає змогу безперервно відстежувати державні фінансові операції, що значно полегшує виявлення аномалій, підозрілих транзакцій та збоїв у роботі адміністративних механізмів.

У сфері електронного урядування технологія блокчейн розглядається як перспективний інструмент підвищення прозорості управлінських процесів і мінімізації корупційних ризиків у діяльності органів публічної влади. Її застосування забезпечує незмінність даних, простежуваність транзакцій та підвищення рівня довіри до цифрових сервісів, що є особливо важливим в умовах цифрової трансформації публічного управління.

Зокрема, використання блокчейн-технологій у сфері державних закупівель сприяє посиленню контролю за прозорістю проведення тендерних процедур і виконанням договірних зобов'язань. У процесах реєстрації об'єктів нерухомості та земельних ділянок блокчейн дозволяє знизити ризики фальсифікації документів і протидіяти рейдерським схемам. У податковій сфері впровадження цієї технології створює умови для ефективного відстеження фінансових надходжень і своєчасного виявлення фактів ухилення від сплати податків. Крім того, застосування блокчейну у системі соціальних виплат забезпечує цільове та раціональне використання бюджетних ресурсів шляхом підвищення прозорості руху коштів. Автоматизація дозвільних і ліцензійних процедур на основі блокчейн-рішень сприяє скороченню адміністративних бар'єрів, підвищенню ефективності надання послуг та усуненню можливостей для корупційного впливу з боку посадових осіб. [28].

Водночас для повного розкриття антикорупційного потенціалу блокчейну необхідно створити ефективні правові умови, розбудувати належну технічну інфраструктуру та підвищити рівень цифрової компетентності не лише державних службовців, а й громадян, які братимуть участь у контролі за діяльністю органів влади.

Починаючи з 2017 року в Україні було реалізовано значну кількість ініціатив, спрямованих на активний розвиток інструментів електронного врядування. Важливий внесок у цифрову трансформацію державного сектору забезпечили запуск офіційної системи державних закупівель «Prozorro», удосконалення механізмів зворотного зв'язку щодо відкритих даних на порталі data.gov.ua, а також впровадження низки інноваційних платформ – Регуляторної мапи України, Прозорої інфраструктури, сервісів «Grinval», «NORA» та інших цифрових рішень.

Вагомим кроком стало започаткування урядового курсу на створення концепції «держава у смартфоні». Для реалізації цієї стратегії у вересні 2019 року було утворено Міністерство цифрової трансформації, ключовим завданням якого визначено впровадження електронних технологій у всі сфери суспільного життя та подальший розвиток е-врядування в Україні. Тому приблизно з 2019 року можна відмітити початок більшої активізації впровадження е-урядування в Україні.

Одним із найбільш помітних досягнень уряду та Міністерства стало створення мобільного застосунку «Дія», що відкрив широкі можливості отримання адміністративних послуг у режимі онлайн. Якщо у 2019 році використання «Дії» лише поступово набирало обертів, то вже у 2021-2022 роках кількість її користувачів зросла стрімко. Зумовлено це передусім простотою доступу до послуг, відсутністю бюрократичних бар'єрів і зручністю цифрових сервісів. У 2023 році міністр цифрової трансформації Михайло Федоров повідомив, що українські напрацювання у сфері цифровізації викликали інтерес Естонії – однієї з провідних країн світу у розбудові е-урядування. Внаслідок

цього було ухвалено рішення передати естонським розробникам частину коду та UX/UI-рішень застосунку «Дія». Перед запуском проєкту «Дія» Федоров ґрунтовно вивчав світовий та національний досвід впровадження електронних технологій у систему публічного управління, що дозволило адаптувати найкращі практики та зробити цифрову трансформацію в Україні однією з найдинамічніших у Європі [21].

Аналіз динаміки позицій України в глобальному рейтингу «E-Government Survey» свідчить про поступове зростання рівня розвитку електронного урядування. Якщо у 2014 році держава займала 87-ме місце, то вже у 2016 році піднялася на 62-гу позицію, увійшовши до групи країн із високим рівнем е-урядування [13].

У 2018 році показники дещо знизилися, що відобразилося на рейтингу – Україна опустилася на 82-гу позицію [11].

Разом із тим результати дослідження «E-Government Survey 2020» демонструють загальносвітнє зростання цифрової спроможності держав. Україна була віднесена до групи країн із високим рівнем розвитку електронного уряду та посіла 69-те місце, показавши результати, близькі до Вірменії та Азербайджану [12].

Згідно з рейтингом «E-Government Survey 2022», позитивна тенденція для України продовжилася: держава значно покращила свої позиції й піднялася до 46-го місця, підтвердивши стабільний прогрес у сфері цифрового врядування [14].

За результатами «E-Government Survey 2024», підготовленого Організацією Об'єднаних Націй, Україна посіла 30-те місце у глобальному рейтингу розвитку електронного урядування серед 193 країн світу, що на 16 позицій вище, ніж у 2022 році, – це відображає суттєве покращення позицій країни у сфері цифрової трансформації управлінських процесів і надання електронних послуг [15]. Крім того, Україна стала лідером за показником ІЕУ – індексом електронної участі, який вимірює ступінь залучення громадян до

взаємодії з державою через цифрові платформи. Варто зазначити, що окремо в рейтингу ІОС, який оцінює якість і доступність цифрових державних послуг, Україна посіла 5-те місце у світі у 2024 році [60].

Таким чином, Україна демонструє значний прогрес у розвитку електронного урядування на міжнародному рівні, що підтверджується покращенням позицій у ключових компонентах світового рейтингу.

Аналіз процесу впровадження технологій електронного врядування в Україні свідчить про поступовий та системний розвиток цифрових інструментів публічного управління. Впровадження е-урядування охоплює широкий спектр дій – від забезпечення прозорості та відкритості діяльності органів влади, надання онлайн-послуг громадянам і бізнесу, до автоматизації міжвідомчих процесів та залучення суспільства до прийняття управлінських рішень. Основу ефективного функціонування е-урядування складають принципи прозорості, комплексного підходу та орієнтації на отримання вимірюваного ефекту від інвестицій у ІКТ, що забезпечують належний рівень довіри громадян та результативність управлінських процесів.

Особлива увага приділяється впровадженню інноваційних технологій, зокрема блокчейн, який забезпечує децентралізацію, прозорість і незмінність даних, автоматизацію процесів через смарт-контракти та зниження корупційних ризиків у сфері державних послуг. В Україні від 2017 року було реалізовано низку значущих ініціатив: запуск «Prozorro», розвиток порталу data.gov.ua, створення сервісів «Grinval», «NORA», а також проєкту «Держава у смартфоні» та мобільного застосунку «Дія», що суттєво підвищили доступність та ефективність державних послуг.

Динаміка позицій України у глобальному рейтингу «E-Government Survey» свідчить про стабільне зростання рівня розвитку електронного урядування: від 87-го місця у 2014 році до 30-го у 2024 році (рис. 1.4). Це підтверджує ефективність проведеної цифрової трансформації та інтеграції передових світових практик у національну систему публічного управління, демонструючи

готовність України до подальшого розвитку електронного врядування та зміцнення електронної демократії.

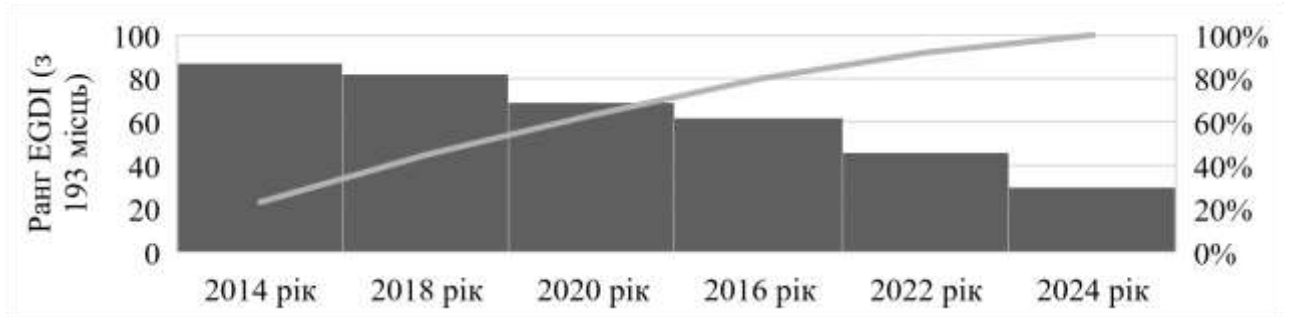


Рисунок 1.4 – Динаміка позицій України у глобальному рейтингу «E-Government Survey» в період 2014-2024 рр.

Аналіз результатів «UN E-Government Survey» 2024 року демонструє історичний максимум для України. Країна посіла 30-те місце серед 193 держав-членів за ІРЕУ, здійснивши стрибок на 16 позицій порівняно з 46-м місцем у 2022 році. Це досягнення особливо вагоме, оскільки воно відбулося в умовах повномасштабної війни, що засвідчує високий рівень цифрової стійкості держави [15].

Стрімке зростання загального ІРЕУ було забезпечено завдяки видатному прогресу у двох із трьох ключових субіндексів, що складають ІРЕУ (ІОС та ІЕУ).

Досягнення Глобального Лідерства в Електронній Учасності. Найважливішим чинником, який забезпечив прорив у рейтингу 2024 року, стало досягнення Україною 1-го місця у світі за Індексом Електронної Учасності серед 193 країн. Цей показник оцінює, наскільки держава використовує ІКТ для залучення громадян до процесу прийняття рішень та забезпечення прозорості. Порівняно з 2022 роком (57-ме місце), цей стрибок склав 56 позицій.

Це лідерство було досягнуто завдяки наступним чинникам.

По перше, інструментам Е-демократії в «Дії». Інноваційне впровадження онлайн-опитувань у застосунку «Дія» стало критичним інструментом е-демократії. Такі опитування дозволяють швидко збирати громадську думку з

важливих національних питань, забезпечуючи двосторонню інтерактивну комунікацію між урядом та населенням.

По-друге, розвитку Відкритих Даних. Україна суттєво покращила свої показники за критеріями політики та функціонування відкритих даних. Портал «Дія.Опен Data» надає доступ до понад 36 000 наборів даних, що підсилює прозорість, підзвітність та інновації у публічному секторі.

Входження до Світового Топ-5 за ІОС. Ефективність та якість цифрових публічних послуг, які оцінює ІОС, також демонструють винятковий прогрес. За цим субіндексом Україна посідає 5-те місце у світі. Це є результатом зростання на 97 позицій лише за шість років (порівняно зі 102-м місцем у 2018 році), що свідчить про радикальне перетворення сектору.

Ключову роль у досягненні зазначених результатів відіграла цифрова екосистема «Дія», яка стала системоутворювальним елементом розвитку електронного урядування в Україні. Її функціонування ґрунтується на принципах «цифрове перш за все» та «мобільне насамперед», що відповідає сучасній концепції «держави у смартфоні». Застосунок «Дія» забезпечує доступ громадян до широкого спектра цифрових документів і електронних сервісів, що сприяє підвищенню зручності та оперативності взаємодії населення з органами публічної влади. Паралельно портал «Дія» виконує роль універсальної платформи надання публічних послуг, забезпечуючи масштабне охоплення користувачів та інтеграцію значної кількості адміністративних процедур у цифровому форматі.

Високий рівень довіри громадян до екосистеми «Дія» та активне використання електронних послуг свідчать про ефективність обраної моделі цифрового розвитку. Зростання частки населення, яке користується електронними сервісами, а також позитивні оцінки користувацького досвіду підтверджують зручність, доступність і практичну результативність платформи.

Цифрова трансформація в Україні набула статусу важливого чинника національної стійкості, що отримало міжнародне визнання у 2024 році. Завдяки

впровадженню сучасних цифрових рішень держава змогла забезпечити безперервність виконання управлінських функцій і надання критично важливих публічних послуг навіть в умовах руйнування інфраструктури внаслідок бойових дій. Одночасно цифровізація сприяла зменшенню бюрократичних бар'єрів та прискоренню процесів ухвалення управлінських рішень, що є особливо важливим у період кризових та надзвичайних ситуацій.

Таким чином, успіх України у рейтингу ІРЕУ 2024 року є результатом стратегічної інституціоналізації цифрової політики (створення Мінцифри) та фокусу на інноваціях, що перетворили країну на світового лідера у сфері електронної участі та онлайн-послуг.

Отже, аналіз процесу впровадження технологій електронного врядування в Україні засвідчує поетапний і системний характер розвитку цифрових інструментів у сфері публічного управління. Цей розвиток охоплює широкий комплекс заходів – від розширення відкритості та підзвітності діяльності органів влади до запровадження електронних сервісів і створення механізмів участі громадян у формуванні управлінських рішень. Функціональна спроможність електронного врядування ґрунтується на дотриманні принципів прозорості, комплексності та результативності використання інвестицій в інформаційно-комунікаційні технології. Водночас вагоме значення надається впровадженню інноваційних цифрових рішень, зокрема технології блокчейн, яка сприяє децентралізації процесів, гарантує цілісність даних і зменшує корупційні ризики, а також розвитку концепції «Держава у смартфоні» та мобільного застосунку «Дія», що істотно розширили доступ населення до публічних послуг і підвищили їхню якість.

Аналіз динаміки позицій України у міжнародному дослідженні «E-Government Survey» демонструє стійку позитивну тенденцію у розвитку електронного урядування: з 87-го місця у 2014 році країна піднялася до 30-ї позиції серед 193 держав у 2024 році. Таке суттєве покращення є свідченням результативності політики цифрової трансформації та адаптації найкращих

світових практик у сфері публічного управління. Зростання інтегрального показника ІРЕУ було забезпечене значним прогресом за ключовими складовими, зокрема досягненням Україною провідних позицій у світі за ІЕУ та високих показників за Індексом онлайн-послуг. Визначальну роль у цьому процесі відіграло впровадження принципів «Цифрове перш за все» і «Мобільне насамперед», реалізованих через цифрову екосистему «Дія».

Результати аналізу міжнародних рейтингів підтверджують, що цифрова трансформація стала важливим чинником зміцнення національної стійкості держави. Завдяки розвитку електронного врядування Україна змогла забезпечити безперервність управлінських процесів і надання критично важливих публічних послуг в умовах зовнішніх загроз та воєнного стану. Це, своєю чергою, свідчить про готовність держави до подальшого поглиблення електронного врядування та розвитку механізмів електронної демократії.

1.3 Аналіз нормативно-правового регулювання електронного врядування в органах публічної влади України

Реалізація е-урядування виступає ключовим чинником розвитку інформаційного суспільства та формування електронної демократії, у рамках якої кожен громадянин отримує можливість створювати, накопичувати, вільно використовувати та обмінюватися інформацією і знаннями. Використання інформаційних технологій сприяє розширенню можливостей реалізації особистого потенціалу, розвитку суспільства, підвищенню якості життя та забезпеченню прозорості і відкритості державного управління. На сьогодні Верховною Радою України, Кабінетом Міністрів та іншими органами влади прийнято низку нормативно-правових і підзаконних актів, які закладають основи розвитку інформаційного суспільства та впровадження електронного урядування в Україні.

Розглянемо поетапно впровадження в українському законодавстві

нормативно-правового регулювання електронного урядування, враховуючі чинні закони на момент 2025 року.

Перший етап формування національного електронного урядування охоплює період 2002-2009 років, коли приймалися нормативні акти, що закріплювали гарантії доступу громадян до інформації органів публічної влади та визнавали юридичну силу електронного документа (Додаток Б) [41, 51].

Також у 2003 році було прийнято Закон України «Про електронний цифровий підпис», однак пізніше у 2018 р. він втратив чинність.

Цей етап можна вважати стартовим у розвитку електронного урядування. Його ключові характеристики включають виникнення нового каналу комунікації між учасниками е-урядування, його впровадження та правове закріплення, а також прогнозування розвитку галузі, розробку планів дій і концепцій, які заклали законодавчу основу для подальшого вдосконалення цієї сфери.

Другий етап розвитку електронного урядування (2010-2019 роки) характеризується ухваленням низки нормативних актів, спрямованих на реалізацію стратегії е-урядування шляхом розширення доступу громадян до публічної інформації та адміністративних послуг відповідно до євроінтеграційних стандартів (Додаток Б) [50; 42; 38; 49; 52; 55; 44; 56; 57]. Надалі у 2010 році законодавці вперше визначили довгостроковий план дій, який окреслив механізми та кроки для досягнення поставлених цілей, хоча й наразі ця концепція втратила чинність, варто зазначити, що саме в ній було вперше вказано термін електронного уряду.

Цей етап відзначається активізацією взаємодії між учасниками суспільних відносин у сфері е-урядування, що стало можливим завдяки прийняттю Законів України «Про доступ до публічної інформації» [42] та «Про адміністративні послуги» [38]. Спостерігається значний розвиток інфраструктури, зокрема повноцінне функціонування системи ЦНАП. Крім того, широко застосовуються відкриті державні реєстри та програмні комплекси, що забезпечують ефективну взаємодію між суб'єктами е-урядування.

Третій етап еволюції правового регулювання, що триває з 2019 року до сьогодні, вирізняється суттєвою активізацією впровадження електронного урядування (Додаток Б) [39; 36; 43; 54; 46; 23; 45; 19; 53]. Саме 2019 рік став переломним, започаткувавши нову фазу модернізації національної системи е-урядування. Ключовим кроком у цьому процесі стало створення Міністерства цифрової трансформації України, діяльність якого регламентується Положенням, затвердженим постановою Кабінету Міністрів України від 18.09.2019 № 856 [40].

Цей етап характеризується динамічним розвитком і масштабною трансформацією системи електронного урядування, що відбувається під впливом нових, раніше непередбачуваних факторів – пандемії Covid-19 та пов'язаних із нею карантинних обмежень, а також повномасштабної збройної агресії РФ проти України, яка зумовила запровадження правового режиму воєнного стану. У цих умовах сфера е-урядування активно адаптується до нових викликів і потреб суспільства, що проявляється у впровадженні численних електронних реєстрів, цифрових ресурсів і програмних комплексів, спрямованих на забезпечення безперервності та ефективності публічного управління.

Законодавчий ландшафт, що формувався протягом 2002-2025 років, був значною мірою реактивним та секторальним. Спостерігалася виразна фрагментація та технологічне відставання нормативно-правової бази. Хоча були ухвалені важливі акти, що регулювали електронні документи та довірчі послуги, вони не передбачали єдиної, універсальної концепції управління даними управління ІІІ. Це призвело до значної прогалини у правових механізмах управління технологічними ризиками, пов'язаними з високоетичними сферами застосування ІІІ. Відсутність єдиного рамкового підходу до ІІІ унеможливило прозоре та відповідальне розкриття інформації про такі системи.

Крім того, виявилася відсутність законодавства, спрямованого на стимулювання інновацій. Існуюча НПБ часто створювала надлишкові бар'єри, а не надавала правові стимули для розвитку нових технологій. Зокрема, існують

значні неясності щодо використання даних для навчання моделей ШІ та невизначеності у сфері інтелектуальної власності. Ці правові неясності вимагають швидкого законодавчого оформлення чітких правил, що перетворять рекомендаційні практики, наприклад, щодо уникнення порушення права ІВ при використанні ШІ, на обов'язкові юридичні норми.

Найсуттєвішою прогалиною, виявленою історичним досвідом, є інституційна слабкість. Навіть після прийняття важливих законів, впровадження регуляторних механізмів часто гальмувалося відсутністю чітко визначених, забезпечених фінансовими та кадровими ресурсами, компетентних органів. Цей ризик підтверджується навіть досвідом держав-членів ЄС, де імплементація складних актів, таких як Закон про УД, зіткнулася з проблемою неспроможності уповноважити та забезпечити діяльність відповідальних органів.

У межах аналізу НПБ електронного урядування в Україні доцільно виокремити низку системних прогалин, які стримують сталий розвиток цифрових публічних сервісів та впровадження інноваційних технологій. Узагальнено можна визначити три ключові напрями, що потребують пріоритетного нормативного врегулювання.

Першою суттєвою прогалиною є відсутність комплексного підходу до управління ризиками, пов'язаними з використанням технологій ШІ. На сьогодні національне законодавство не гармонізоване з відповідними регуляторними актами ЄС, зокрема із Законом про ШІ. Це зумовлює необхідність трансформації задекларованих етичних принципів застосування ШІ, таких як верховенство права та можливість людського втручання, у обов'язкові та юридично закріплені механізми управління ризиками, що відповідали б міжнародним стандартам.

Другою проблемною сферою є регулювання економіки даних, що проявляється у невизначеності правових рамок щодо використання відкритих даних високої суспільної цінності та механізмів їх оприлюднення. Відсутність чітких законодавчих вимог ускладнює системне використання таких даних для розвитку цифрових сервісів і аналітичних рішень. У цьому контексті актуальним

є законодавче закріплення обов'язку надання динамічних даних та забезпечення їх оприлюднення в режимі реального часу через прикладні програмні інтерфейси.

Третьою прогалиною є недостатній рівень НПБ кіберкомплаєнсу та кібергігієни. Наявна ситуація засвідчує потребу у впровадженні уніфікованих мінімальних стандартів кібербезпеки, які мали б обов'язковий характер для всіх суб'єктів критичної інфраструктури та відповідали положенням Директиви ЄС про мережеву та інформаційну безпеку, а також усталеним міжнародним практикам.

Визначення пріоритетів удосконалення нормативно-правового забезпечення має ґрунтуватися на причинно-наслідковому підході, відповідно до якого ефективне управління даними є передумовою розвитку та регулювання ІІІ. Хоча законодавча стратегія до 2030 року декларує прагнення України до лідерства у сфері ІІІ, функціонування будь-яких розвинених ІІІ-систем критично залежить від доступу до значних обсягів якісних і юридично легітимних даних. Відкладення правового врегулювання питань, пов'язаних із відкритими даними високої цінності та механізмами їх анонімізації, створює ризик обмеження правових можливостей для розробників і, як наслідок, уповільнення економічного ефекту від запровадження майбутнього законодавства у сфері ІІІ. У зв'язку з цим у стратегічній дорожній карті пріоритет управління даними має бути або вищим, або щонайменше синхронізованим із процесом прийняття відповідного Закону про ІІІ.

Загалом гармонізація НПБ України з правом ЄС є не лише політичним завданням, але й стратегічним економічним імперативом. У площині цифрового розвитку це передбачає повне та послідовне впровадження ключових європейських регуляторних актів, зокрема законодавства у сфері управління даними, регулювання ІІІ та забезпечення мережевої й інформаційної безпеки.

Закон про УД регулює питання обміну даними та їх повторного використання. Урок інституційної інерції, засвоєний ЄС, є вкрай важливим для

України: як повідомлялося, навіть після набрання Закон про УД чинності, до грудня 2024 року 10 держав-членів не змогли повністю уповноважити свої національні компетентні органи для реалізації вимог акту.

Виходячи з цих даних, пропозиція на 2026 рік полягає у змінах до ЗУ «Про публічну інформацію» [42] та «Про захист персональних даних» [50]: Для уникнення «регуляторної паралізації» необхідно внести зміни, що забезпечать чітке призначення компетентного органу для УД, а також фінансову та кадрову спроможність цього органу через законодавче закріплення фінансування та вимог до кваліфікації. Це має стати пріоритетом у 2026 році.

Закон про ШІ, який набув чинності в Євросоюзі, є першим у світі комплексним законом, що регулює ШІ. Країни-члени ЄС мають визначити національні компетентні органи, які контролюватимуть застосування цих правил, до серпня 2025 року. З огляду на ці терміни, Україна повинна поставити за мету ухвалення рамкового Закону України про ШІ до кінця 2027 року для забезпечення належного перехідного періоду для бізнесу та державного сектору.

Ключовими законодавчими вимогами українського Закону про ШІ, по-перше є офіційне закріплення заборон для ШІ. Закон України про ШІ має прямо заборонити практики, які ЄС визнав неприйнятними, що включає соціальний скоринг, експлуатацію вразливостей осіб, маніпулювання підсвідомими прийомами, а також розпізнавання емоцій на робочому місці та в навчальних закладах (за винятком міркувань безпеки чи медичних причин).

По-друге, інтегрувати міжнародні стандарти до українського законодавства. Уряд має інтегрувати вимоги до технічного комплаєнсу. Це означає, що для систем ШІ високого ризику має бути обов'язковим застосування міжнародних стандартів, таких як СУІБ та американський підхід НІСТ Управління ризиками ШІ, що забезпечить уніфікацію процесів управління ризиками та відповідності.

Для підвищення кіберстійкості всієї країни, необхідна імплементація вимог Директиви про мережеву та інформаційну безпеку.

Перш за все, законодавство має розширити перелік суб'єктів, що підпадають під вимоги кіберзахисту, відповідно до директива про мережеву та інформаційну безпеку, включаючи більшу кількість секторів (постачальники цифрових послуг, ключові державні установи). Також ввести обов'язкові Стандарти Ризик-Менеджменту, що буде юридичним зобов'язанням для всіх суб'єктів критичної інфраструктури впроваджувати стандарти управління ризиками, узгоджені з СУІБ та Директивою про мережеву та інформаційну безпеку. Це доповнить існуючий Проєкт стандартів національної кібергігієни, перетворивши його положення з рекомендаційних на обов'язкові.

Слід враховувати, що Закон про ШІ та Директива про мережеву та інформаційну безпеку є технологічно складними актами, які вимагають постійної адаптації до нових технічних стандартів. Надмірна деталізація технічних вимог у законах, ухвалених Верховною Радою, призведе до їх швидкого застарівання. Тому, законодавство має закріплювати лише основні принципи та делегувати повноваження Кабінету Міністрів України або спеціалізованому Регулятору для оперативного затвердження та оновлення міжнародних технічних стандартів (НІСТ, СУІБ) через підзаконні нормативно-правові акти. Це забезпечить необхідну «технологічну нейтральність» закону та його довговічність.

Розглянемо наведені пропозиції у матриці Гармонізації НПБ України з ключовими регуляторними актами ЄС до 2030 (табл. 1.5).

Таблиця 1.5 – Матриця Гармонізації НПБ України з ключовими регуляторними актами ЄС (До 2030)

Регуляторний Акт ЄС	Український Еквівалент/Потреба	Секторальні Вимоги	Пропонований Термін Ухвалення
Data Governance Act (DGA)	Зміни до законів про відкриті дані та публічну інформацію, Закон про УД	Призначення та фінансове/кадрове уповноваження компетентних органів.	2026
AI Act (Закон про ШІ)	Закон України про Штучний Інтелект	Класифікація ризиків; обов'язкова прозорість; заборона маніпулятивних систем; вимоги до IPR.	2026-2027

Регуляторний Акт ЄС	Український Еквівалент/Потреба	Секторальні Вимоги	Пропонований Термін Ухвалення
NIS2 Directive (Директива про мережеву та інформаційну безпеку)	Зміни до ЗУ про кібербезпеку	Розширення переліку суб'єктів; обов'язкові заходи управління ризиками та кібергігієна.	2026

Отже, аналіз нормативно-правового регулювання електронного врядування в Україні свідчить про поетапний, але послідовний розвиток цієї сфери, що трансформувався від початкового впровадження електронної комунікації у 2000-х роках до сучасної масштабної цифрової трансформації держави. Перший етап формування е-урядування заклав базові правові засади відкритості державної влади, юридичного визнання електронних документів та створення фундаменту для електронних сервісів. Другий етап забезпечив розширення доступу до публічної інформації, розвиток адміністративних послуг та цифрової інфраструктури, що включало запуск ЦНАПів, відкритих державних реєстрів та поступове формування принципів електронної демократії.

Починаючи з 2019 року, нормативна база е-урядування зазнала суттєвого оновлення та розширення. Створення Міністерства цифрової трансформації стало ключовим інституційним кроком, який визначив стратегічний напрям розвитку цифрової держави. В цей період було прийнято низку законів і підзаконних актів, спрямованих на регулювання електронної ідентифікації, державних електронних реєстрів, цифрових послуг та автоматизованих систем їх надання. Особливої актуальності електронне врядування набуло в умовах пандемії Covid-19 та повномасштабної агресії РФ, що вимагало оперативного переходу держави до безперервних дистанційних сервісів і посилило роль цифрових інструментів у сфері безпеки, соціального забезпечення та управління кризовими процесами.

Таким чином, нормативно-правова база е-урядування в Україні нині являє собою динамічну та інституційно зміцнену систему, спрямовану на забезпечення

прозорості, доступності та ефективності публічного управління. Сформоване правове підґрунтя створює умови для подальшого розвитку цифрової держави та наближає Україну до європейських стандартів електронного врядування.

Однак нині нормативне регулювання залишається розпорошеним та часто не відповідає динаміці цифрових змін. З одного боку, держава активно впроваджує сучасні ІТ-рішення та електронні сервіси, проте з іншого – правова база не встигає за швидкими темпами розвитку технологій. Унаслідок цього утворюються прогалини у правовому регулюванні сфер, що є критично важливими для функціонування електронного врядування. Наприклад, норми, які регулюють захист персональних даних, досі не повністю узгоджені зі стандартами Загального регламенту Європейського Союзу щодо захисту даних, хоча Україна рухається в напрямі європейської інтеграції.

У такій ситуації виникає об'єктивна потреба у створенні комплексного закону, що встановив би чіткі принципи, механізми та правила функціонування електронного урядування. Він має слугувати правовою основою для узгодження та інтеграції різних інструментів цифрового державного управління, охоплюючи організаційні, технічні, безпекові й етичні виміри взаємодії між державою і громадянами.

Отже, у першому розділі було розкрито теоретичні, концептуальні та нормативно-правові засади функціонування електронного врядування в Україні, що дозволило сформулювати цілісне уявлення про сучасний стан і ключові тенденції розвитку цієї сфери.

Проаналізовано сутність поняття «електронне врядування» та різні наукові підходи до його тлумачення. Електронне врядування розглядається як багатоаспектне явище, що поєднує технологічну, організаційну та управлінську складові. У роботі окреслено основні концептуальні, які відображають різні ракурси використання ІКТ у діяльності органів публічної влади. Зроблено висновок, що е-врядування є ключовою умовою модернізації державного управління та інструментом формування відкритої, прозорої й підзвітної влади,

що відповідає вимогам цифрової епохи.

Окреслено особливості впровадження технологій е-врядування в Україні. Аналіз показав, що цифровізація державного сектору відбувається динамічними темпами, що підтверджується як зростанням функціональних можливостей електронних сервісів, так і покращенням позицій України в міжнародних рейтингах розвитку е-урядування. Значний вплив на трансформацію управлінських процесів мають інноваційні цифрові рішення: розвиток мобільного застосунку «Дія», електронних реєстрів, системи електронних послуг, а також впровадження блокчейн-технологій у сфері державних послуг. Водночас визначено, що ці процеси відбуваються під впливом зовнішніх чинників – пандемії COVID-19 та масштабної збройної агресії РФ, які суттєво прискорили необхідність переведення державних сервісів у цифровий формат.

Здійснено аналіз нормативно-правової бази України у сфері е-урядування. У роботі систематизовано ключові законодавчі акти, що регламентують цифрову взаємодію між державою та громадянами, зокрема законодавство щодо доступу до інформації, адміністративних послуг, захисту персональних даних, електронної ідентифікації та функціонування електронних реєстрів.

Узагальнюючи, можна стверджувати, що електронне врядування в Україні пройшло шлях від поодиноких цифрових рішень до системної модернізації державного управління. Теоретичні засади дають підґрунтя для формування сучасної концепції цифрової держави; практичний досвід впровадження підтверджує здатність України адаптуватися до глобальних викликів; а нормативно-правовий аналіз засвідчує потребу подальшого вдосконалення законодавства з метою забезпечення сталого розвитку е-врядування та його відповідності європейським стандартам.

2 АНАЛІЗ ПРОЦЕСУ ВПРОВАДЖЕННЯ ТЕХНОЛОГІЙ ЕЛЕКТРОННОГО ВРЯДУВАННЯ В ОРГАНАХ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ УКРАЇНИ

2.1 Характеристика КП «Центр електронних послуг» м. Кривого Рогу

КП «ЦЕП» Криворізької міської ради засноване згідно з рішенням Криворізької міської ради від 24.04.2019 №3683. Воно є ключовим елементом у системі цифровізації міста, діяльність якого зосереджена на впровадженні та підтримці цифрових сервісів Кривого Рогу.

Опрацювавши Статут Комунального підприємства [59], можна виділити мету його діяльності (рис. 2.1).

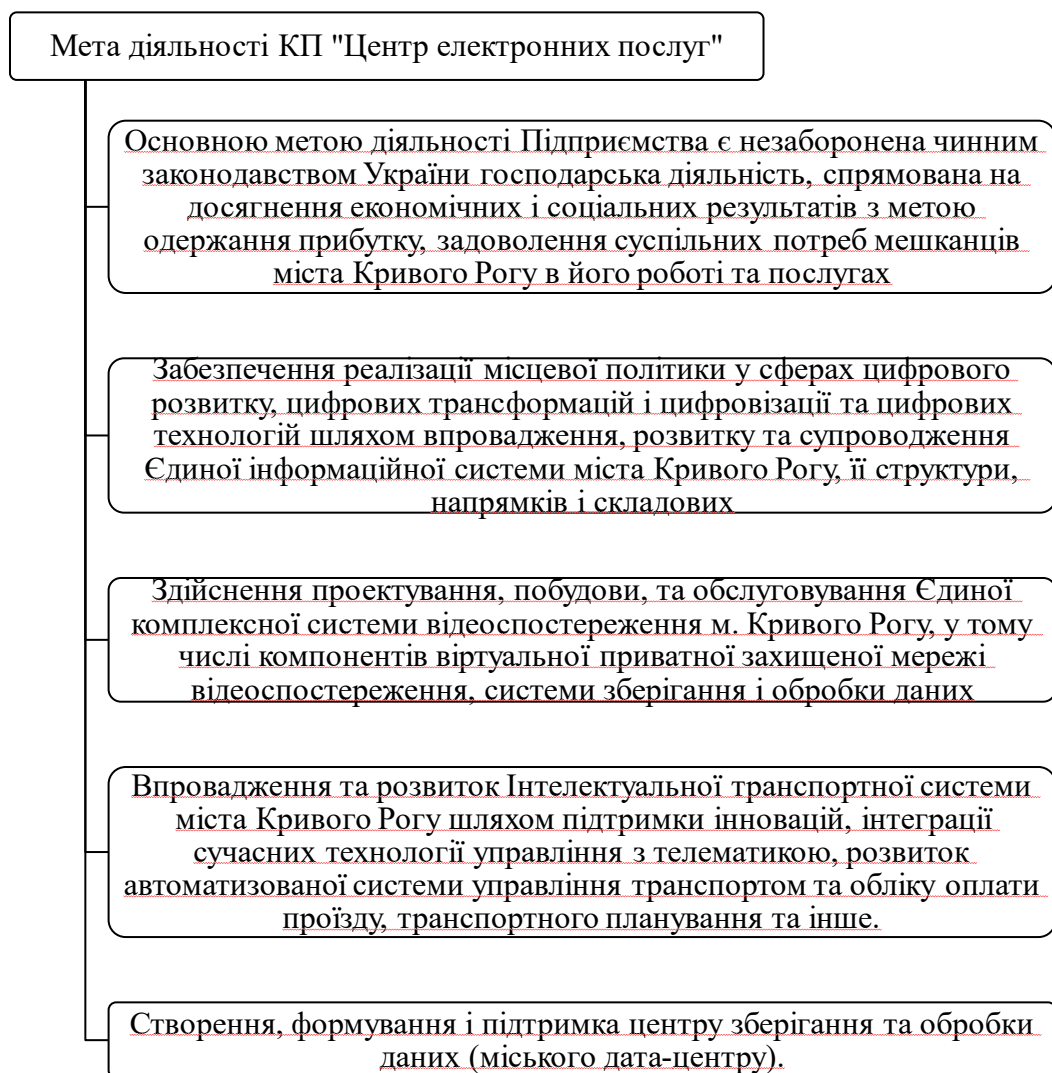


Рисунок 2.1 – Мета діяльності КП «Центр електронних послуг»

Власником майна та засновником даного підприємства виступає Криворізька міська територіальна громада, повноваження якої реалізує Криворізька міська рада.

З метою провадження своєї господарської діяльності, підприємство має право залучати та використовувати матеріально-технічні фонди, фінансові активи, трудові резерви, консультаційні послуги та інші види ресурсів, обіг яких дозволений чинним законодавством України.

У рамках своєї діяльності «Центр електронних послуг» перебуває під контролем Криворізької міської ради. КП є підпорядкованим та підзвітним Управлінню технічного захисту інформації та ІКТ виконавчого комітету Криворізької міської ради.

Це Управління ІКТ виступає як уповноважений орган управління – головний розпорядник бюджетних асигнувань, відповідно до чинного законодавства України та повноважень, делегованих міською радою. Крім того, Підприємство звітує перед розпорядниками бюджетних коштів (рис 2.2), через яких здійснюється фінансування конкретних заходів або Програм.



Рисунок 2.2 – Розпорядники бюджетних коштів КП «Центр електронних послуг»

Юридичний статус КП «ЦЕП» відображено на рис. 2.3.

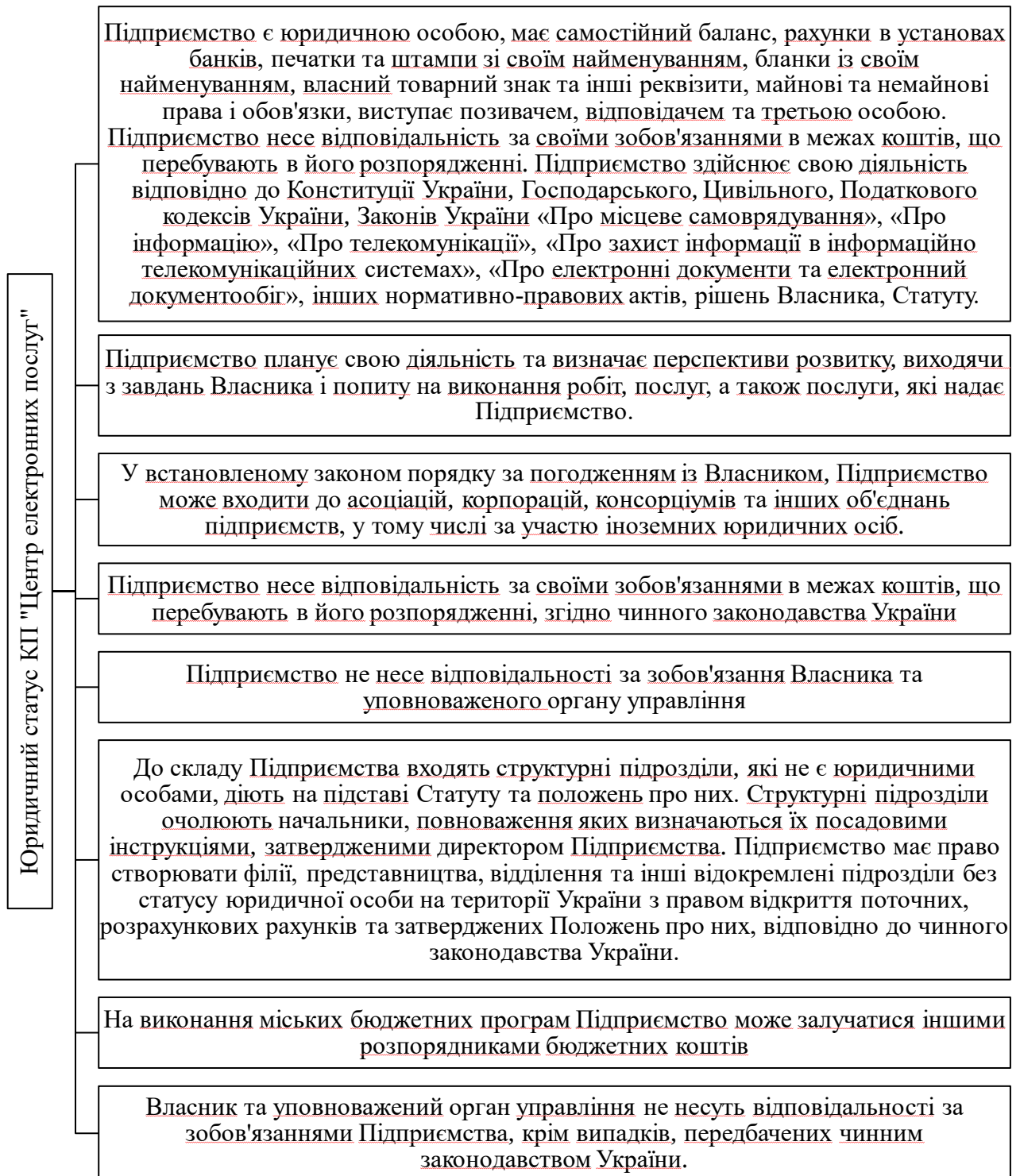


Рисунок 2.3 – Юридичний статус КП «Центр електронних послуг»

Ознайомимося зі структурою Центру електронних послуг (Додаток В). Підприємство має 5 структурних підрозділів та 27 працівників у штаті. Директором КП «ЦЕП» є Дикун О. В.

КП «ЦЕП» як інституційний механізм розвитку цифрових сервісів та підвищення рівня комфорту мешканців м. Кривий Ріг відіграє ключову роль у формуванні ефективної системи електронного врядування на муніципальному рівні, забезпечуючи інтеграцію цифрових інструментів у процеси надання адміністративних послуг, оптимізацію взаємодії між органами місцевого самоврядування та громадянами, а також підвищення доступності, прозорості й якості публічних сервісів в умовах цифрової трансформації міського управління.

КП «ЦЕП» систематично реалізує заходи щодо впровадження та стабільного функціонування цифрових сервісів у місті Кривий Ріг, спрямовані на забезпечення більшої доступності, зручності та безпеки міських послуг для населення. Процеси цифрової трансформації міського середовища базуються не лише на використанні сучасних технологій, але й на створенні професійних та комфортних умов праці для співробітників підприємства, які забезпечують ефективне виконання відповідних завдань.

Оптимізована організація робочих процесів, застосування сучасного технічного обладнання та повне забезпечення персоналу необхідними ресурсами дозволяють колективу підприємства оперативно виконувати завдання з впровадження, супроводу та розвитку електронних міських сервісів. Такий підхід визначає рівень ефективності надання послуг, які щоденно отримують мешканці Кривого Рогу.

Серед основних напрямів діяльності КП «ЦЕП» виділяються адміністрування багатофункціональної «Картки криворіжця», розвиток і підтримка електронних послуг, а також забезпечення безперебійного функціонування міської системи відеоспостереження. Вказані сервіси відіграють значну роль у спрощенні доступу до адміністративних та соціальних послуг, підвищенні рівня громадської безпеки та забезпеченні прозорості й відкритості міських управлінських процесів.

Скоординована робота фахівців підприємства сприяє посиленому розвитку цифрової інфраструктури міста, що позитивно впливає на покращення якості

життя мешканців, забезпечуючи комфортність та зручність користування міськими сервісами. Створення сприятливих умов праці для персоналу підприємства залишається одним із ключових чинників ефективного управління міськими ресурсами та подальшого впровадження інноваційних рішень у міському середовищі.

Отже, КП «ЦЕП» Криворізької міської ради є ключовою інституцією, що забезпечує розвиток цифрової інфраструктури міста та впровадження сучасних інформаційно-комунікаційних рішень. Як структура, що підпорядковується Управлінню технічного захисту інформації та ІКТ, Підприємство виконує комплекс завдань, спрямованих на підтримку, модернізацію та розширення електронних сервісів для мешканців громади.

Аналіз організаційної структури, кадрового складу та напрямів діяльності засвідчує, що КП «ЦЕП» володіє достатнім технічним та кадровим потенціалом для реалізації масштабних цифрових проєктів. Підприємство відповідає за функціонування мобільного застосунку «Карта Криворіжця», офіційного міського порталу, електронних сервісів, геоінформаційних систем, картки містянина та інших інновацій, що формують сучасне цифрове середовище громади. Одночасно воно розробляє нові рішення, орієнтовані на потреби мешканців та органів місцевого самоврядування, зокрема сервіси «е-Басейн» та «е-Спорт».

Перейдемо до предмету діяльності КП «ЦЕП», а саме його безпосередніх проєктів та поля відповідальності. У Додатку Г наведена таблиця з повним списком діяльності КП «ЦЕП».

Таким чином, КП «ЦЕП» виступає центральним виконавцем міської політики цифрової трансформації та вагомим фактором розвитку електронного урядування у Кривому Розі. Діяльність підприємства створює підґрунтя для інтеграції міських інформаційних ресурсів, підвищення прозорості, ефективності роботи органів влади та доступності послуг для громадян.

2.2 Аналіз стану впровадження технологій електронного врядування в органах публічної влади м. Кривого Рогу

Розглянемо основні напрями, які наразі впроваджує КП «ЦЕП», на основі інформації отриманої під час проходження переддипломної практики на КП «ЦЕП».

Розглянемо детальніше функціонал мобільного застосунку «Карта Криворіжця», який впроваджений та успішно функціонує в місті Кривий Ріг (табл. 2.1) [30]. Він нещодавно був оновлений під загальнодержавну стилістику орієнтуючись на портал «Дія».

Таблиця 2.1 – Функціонал мобільного застосунку «Карта Криворіжця»

Назва Категорії	Назва Сервісу	Характеристика Сервісу
Зручний маршрут	Транспорт онлайн	Дозволяє відслідковувати рух комунального та приватного (маршрутне таксі) транспорту в режимі реального часу, під'єднано до системи GPS
	Побудова маршруту	Показує, як дістатися з вибраної точки А до точки Б за принципом Гугл Карт
	Карта Зупинок	Показує місця розташування зупинок транспорту на мапі Кривого Рогу, під'єднано до системи GPS
	Відхилення в роботі	Повідомляє в режимі онлайн про заплановані зміни в роботі комунального транспорту, наприклад, у зв'язку з ремонтними роботами
	Обрані	Папка для додавання обраних зупинок та маршрутів для їх швидкого та зручного доступу
	Параметри	Різноманітні налаштування щодо маршруту та транспорту, наприклад, максимальна відстань до зупинки або відображення часу прибуття транспорту
Електронні послуги	Карта Криворіжця	Надає онлайн доступ до картки містянина
	е-Школа	Сервіс дає змогу батькам та учасникам освітнього процесу отримувати цифрові дані щодо навчання школярів, полегшує комунікацію, підвищує безпеку через прозорий облік відвідування за допомогою Картки Криворіжця. Дозволяє ідентифікацію, реєстрацію/зміну учбового закладу та налаштування через чат-бот
	Опитування	Сервіс надає змогу до проходження опитування щодо різноманітних ініціатив Криворізького виконкому
	Контакт-Центр 15-20	Гаряча лінія для звернення громадян у виконком Криворізької міської ради

Назва Категорії	Назва Сервісу	Характеристика Сервісу
	Якість повітря	Дозволяє побачити екомоніторинг та якість повітря на мапі Кривого Рогу в режимі реального часу, під'єднано до системи GPS
Карти	Пункт Незламності	Послуга показує місця розташування «Пунктів Незламності» на мапі Кривого Рогу, під'єднано до системи GPS
	Укриття	Послуга показує місця розташування «Укриттів» на мапі Кривого Рогу, під'єднано до системи GPS
	Wi-Fi зони без світла	Послуга показує місця розташування «Wi-Fi зон без світла» на мапі Кривого Рогу, під'єднано до системи GPS
	Wi-Fi зони зі світлом	Послуга показує місця розташування «Wi-Fi зон зі світлом» на мапі Кривого Рогу, під'єднано до системи GPS

Також в додатку є AI-помічник, який може відповідати на запитання громадян за принципом листування в чаті.

Є відділ зі свіжими новинами міста в розрізі взаємодії з органами місцевого самоврядування, які постійно оновлюються.

Застосунок «Карта Криворіжця» характеризується багатофункціональністю та інтеграцією широкого спектру міських сервісів у єдину цифрову платформу. Функціонал структуровано за трьома ключовими векторами: транспортна логістика, електронні муніципальні послуги та інформаційне картографування.

Таким чином, функціональне наповнення застосунку відображає комплексний підхід до побудови «Розумне місто» інфраструктури, що спрямований на покращення логістики, підвищення прозорості муніципальних послуг та забезпечення інформованості громадян щодо критично важливої міської інфраструктури.

Розглянемо функціонал офіційного сайту Криворізької міської ради (табл. 2.2) [34]. Його також було повністю оновлено під стилістику сервісу «Дія».

Офіційний вебсайт Криворізької міської ради та її виконавчого комітету функціонує як розширена цифрова платформа, що забезпечує не лише надання адміністративних послуг, але й соціальну підтримку громадян та інформаційну прозорість.

Таблиця 2.2 – Функціонал офіційного вебсайту Криворізької міської ради та її виконавчого комітету

Назва Категорії	Назва Сервісу	Характеристика Сервісу
Міські сервіси	Міська допомога Захисникам та захисницям та членам їх сімей	Включає вкладки: Ветеранський спорт, Арттерапія, Психологічна підтримка, Корисна інформація, Прямі виплати з міського бюджету, Працевлаштування та навчання
	Допомога переселенцям	Представлена велика кількість різноманітних ініціатив місцевої влади для представників категорії ВПО
	Оренда комунального майна	Сервіс для пошуку, перегляду та оформлення оренди комунального майна
	Пункти видачі харчових наборів	Розділ містить перелік з адресами пунктів видачі харчових наборів у різних районах міста
	Кривий Ріг 250	В розділі розташоване Положення про порядок використання ювілейного бренду до 250-ї річниці заснування міста Кривого Рогу
	Маршрути послуг з ментального здоров'я в Криворізькій громаді	Містить QR-код з посиланням на Всеукраїнську програму ментального здоров'я «Ти як?»
Е-Сервіси на сайті міськради	Геопортал міста	Геоінформаційна система, що дозволяє переглядати на інтерактивній карті різні набори просторових даних (транспорт, інфраструктура, медицина, безпека, екодані, руйнування тощо). Мета: прозорість, доступність і зручність інформації
	Інвестиційна платформа	Тут розміщені міські інвестиційні проекти
	Центр адміністративних послуг «Віза» (Центр «Дії»)	Посилання на Центр надання адміністративних послуг.
	«Міський транспорт», «Контактний центр 15-20» та «Карта Криворіжця»	Сервіси синхронізовані з мобільним застосунком
	Петиції	Сервіс прийому та подачі електронних петицій
	Електронне звернення	Подача електронного звернення до міськвиконкому
	Запит на отримання публічної інформації	Сервіс для подачі запиту на отримання публічної інформації за спеціальною формою

Функціонал можна згрупувати у дві основні категорії, такі як «Соціальні і муніципальні сервіси» та «Електронні інструменти взаємодії та даних».

Таким чином, функціонал вебсайту демонструє комплексний підхід до управління містом, поєднуючи гуманітарний напрямок (соціальна підтримка), економічний напрямок (інвестиції, оренда майна) та інформаційний напрямок (Геопортал, електронні звернення), підтримуючи принципи прозорості, доступності та орієнтованості на потреби громадян.

Проаналізуємо реалізацію проєкту карти містянина «Картка криворіжця» [37].

Це багатоцільова електронна картка для безконтактної оплати проїзду в громадському транспорті, ідентифікації мешканців, освітніх, медичних та інших сервісів. З самого початку вона була розроблена в своїй основі для оплати проїзду мешканців Кривого Рогу, з часом в ній почали з'являтися нові функції і наразі КП «ЦЕП» використовує цю картку як базу до всіх інших сервісів, надаючи їй все більше функціоналу. З часом проєкт картки містянина переріс в більш глобальний – мобільний застосунок «Карта Криворіжця», який було розглянуто раніше. Тепер сама карта залишається як основа для впровадження новітніх технологій е-урядування у Кривому Розі, водночас вона є фізичним валідатором певних послуг та діє суміжно із застосунком.

Розглянемо детальніше функціонал діяльності Фізичної Карта Криворіжця наявний наразі (табл. 2.3).

Таблиця 2.3 – Функціонал діяльності фізичної картки містянина «Карта Криворіжця»

Назва Сервісу/Функціоналу	Характеристика Сервісу
Ідентифікація	Містить ідентифікаційні відомості картки (унікальний номер), що дає змогу автоматизованій системі чи кільком системам розпізнавати утримувача та забезпечувати коректне функціонування пов'язаних сервісів.
Персоналізація	Містить персональні відомості про власника картки, що дає змогу його ідентифікувати за ПІБ, соціальним номером та іншими даними.
Транспорт	Забезпечує фіксацію усіх оплат за проїзд, включно з використанням права на безкоштовний проїзд для пільгових категорій. Виконує функцію електронного квитка для розрахунку у громадському транспорті.

Назва Сервісу/Функціоналу	Характеристика Сервісу
Медицина	Забезпечує відшкодування вартості лікарських засобів і медичних послуг для населення, а також можливість придбання медикаментів зі знижкою в аптеках-партнерах.
Освіта	Надає дані про придбані товари учнем у закладі освіти, поїздки у міському транспорті, час перебування в закладі загальної середньої освіти. Забезпечує облік харчування та відвідування учнів (зокрема, пільгових категорій). Працює в парі з мобільним застосунком для інформування батьків.
Громадський бюджет	Забезпечує можливість голосування за проекти міського розвитку в межах щорічного конкурсу «Громадський бюджет».
Авторизація на сайті ЦАП «ВІЗА» («Центр Дії»)	Надає можливість авторизуватися в особистому кабінеті на сайті ЦАП «Віза» («Центр Дії») та відстежувати статус поданої заявки на отримання послуги.

Також в розробці перебуває торгівельний функціонал, який забезпечить містянам доступ до партнерських програм лояльності в межах проєкту «Картка криворіжця».

Функціонал фізичної Картки Криворіжця виходить за межі простого засобу ідентифікації, охоплюючи широкий спектр соціально-економічних та адміністративних функцій. Основні властивості картки зосереджені на забезпеченні персоналізації, моніторингу та доступу до муніципальних послуг.

Таким чином, Карта Криворіжця є ключовим елементом цифрової інфраструктури міста, що об'єднує ідентифікаційні, платіжні, соціальні та адміністративні функції в єдиний, багатоцільовий інструмент для мешканців.

Додатково до свого функціоналу, КП «ЦЕП» активно впроваджує та модернізує систему міського відеоспостереження, що дозволяє контролювати громадський порядок, попереджати правопорушення та оперативно реагувати на надзвичайні ситуації. Сучасні технології відеофіксації полегшують роботу правоохоронних органів, підвищують ефективність розслідувань і зміцнюють довіру мешканців [37].

Також КП «ЦЕП» надає мешканцям Кривого Рогу оперативну інформаційну підтримку щодо міських цифрових сервісів, зокрема «Картки криворіжця». Щодня фахівці консультують громадян з питань оформлення,

перевипуску та користування карткою, а також допомагають розібратися в роботі електронних платформ. Консультації доступні дистанційно через популярні месенджери або кол-центр, що дозволяє швидко отримати кваліфіковану допомогу без необхідності відвідувати офіс. Завдяки цьому мешканці можуть оперативно вирішувати питання, підвищується доступність і комфорт користування міськими сервісами, а також сприяє розвитку цифрової інфраструктури міста та підвищенню цифрової грамотності громадян [37].

КП «ЦЕП» не збирається зупинятися на досягнутому і вже розробляє майбутні сервіси. Відтак однією з розробок є «е-Басейн». Цей сервіс передбачає моніторинг годин відвідування комунальних басейнів Кривого Рогу, відстеження вільних плавальної доріжки, цінової політики, та пільг. Також планують додати оплату онлайн. Наразі вже проводиться тестування розробленої моделі цього сервісу та в найближчий час «е-Басейн» повинен з'явитися на електронних сервісах Криворізької міської ради.

Насправді Кривий Ріг наразі не має єдиного електронного сервісу щодо спортивного дозвілля, а комунальні заклади не мають власних сайтів, тому в планах на майбутнє КП «ЦЕП» ставить собі амбітну ціль – створити електронний сервіс «е-Спорт», який буде охоплювати всі спортивні заклади нашого міста в швидкому та простому доступі.

Враховуючи ключову роль КП «ЦЕП» у впровадженні цифрових сервісів та забезпеченні функціонування міських електронних ресурсів, доцільним є подальший аналіз нормативних засад, що визначають стратегічні напрями розвитку цифрової інфраструктури Кривого Рогу. У цьому контексті особливе значення має Рішення міської ради «Про затвердження Концепції Єдиної інформаційної системи міста Кривого Рогу» [48], яке окреслює фундаментальні принципи та підходи до формування цілісного цифрового середовища цифрової громади.

Впровадження Концепції ЄІС міста Кривого Рогу має на меті реалізацію державної та формування місцевої політики у сфері електронного урядування та

електронної демократії. Це передбачає розвиток інформаційного суспільства та забезпечення цифрових прав громадян, відкритих даних, а також розвиток та взаємосумісність електронних інформаційних ресурсів міста. Серед основних завдань – забезпечення ефективного управління електронними активами міста та формування підходів до створення та функціонування ЄІС, а також оптимізація надання електронних послуг. Концепція має забезпечити інформаційну взаємодію виконавчих органів міської ради, підприємств, установ та інтегрування загальнодержавних інформаційно-телекомунікаційних систем. Ключовими завданнями є створення єдиного інформаційного простору, що об'єднає інформаційні ресурси та оптимізує процеси їх використання, створення умов для електронної взаємодії суб'єктів ЄІС для оперативного виконання завдань, зменшення часових та фінансових витрат, а також підтримка діяльності суб'єктів ЄІС для підвищення їхньої ефективності. Також передбачається створення умов для розвитку та впровадження електронних сервісів і послуг для мешканців міста.

Створення, впровадження та функціонування ЄІС ґрунтується на кількох ключових принципах. Серед них – забезпечення захисту персональних даних та муніципальних електронних інформаційних ресурсів міста, а також забезпечення технологічної сумісності підсистем ЄІС та її елементів у процесі функціонування. Важливим принципом є забезпечення обґрунтованості підходів, принципів, технологій та продуктів, що використовуються в рамках реалізації Концепції. За архітектурою, ЄІС є централізованою системою з розподіленою архітектурою, що має територіально розподілені підсистеми, і має будуватися на гібридній розподіленій хмаровій технології. Ця технологія передбачає розмежування інформаційних середовищ ЄІС на захищені, з обмеженим доступом та відкриті.

Очікувані результати впровадження ЄІС включають реалізацію інструментів цифрового урядування відповідно до чинного законодавства, а також підвищення прозорості та ефективності влади. Передбачається

підвищення якості надання адміністративних, соціальних, комунальних послуг, а також послуг у сферах охорони здоров'я та освіти. Впровадження Концепції має забезпечити умови для надання публічних та адміністративних послуг в електронному форматі, а також доступ мешканців до наборів даних, що підлягають оприлюдненню, у формі відкритих даних. Очікується залучення громадян до процесів прийняття та оцінювання управлінських рішень через широке використання інформаційно-комунікаційних технологій, підвищення рівня довіри до органів самоврядування та рівня громадської активності. Загалом, очікується зростання швидкості ухвалення управлінських рішень, підвищення оперативності та якості надання послуг, наближення їх до вимог європейських стандартів.

Впровадження ЄІС також принесе значні оптимізаційні та економічні результати. Очікується уніфікація та оптимізація процесів діяльності суб'єктів ЄІС. Забезпечується мінімізація видатків бюджету громади шляхом оптимізації функціонування та впровадження програмного забезпечення, а також економія бюджетних коштів, що витрачаються на забезпечення паперового документообігу. Передбачається зменшення додаткового часу для працівників суб'єктів ЄІС завдяки оптимізації роботи та зменшення ризиків, пов'язаних з людським фактором, таких як помилки, формування статистичної звітності та несанкціоноване втручання. Нарешті, очікується підвищення ступеня взаємодії електронних інформаційних систем та баз даних суб'єктів ЄІС.

У Додатку Д міститься Програма інформатизації та цифрової трансформації на 2017-2027 роки [58].

Аналіз програми інформатизації та цифрової трансформації показує, що фінансування цифрових ініціатив у межах програмного періоду 2017-2027 років має комплексний та багатокомпонентний характер, а його структура свідчить про стратегічний підхід до розвитку електронного врядування. Загальний обсяг ресурсів становить понад 809,6 млн грн, із яких найбільшу частку забезпечує бюджет Криворізької міської територіальної громади – понад 564,9 млн грн, що

підтверджує ключову роль місцевого рівня у впровадженні цифрових змін. На відміну від цього, державний та обласний бюджети відіграють допоміжну роль, надаючи порівняно невеликі, але цільові інвестиції, тоді як інші джерела фінансування, зокрема партнерські програми та гранти, в окремі роки становлять суттєву частку обсягу, що розширює ресурсну базу програми.

Динаміка фінансування демонструє нерівномірний розподіл коштів упродовж реалізації програми. Початок активного фінансування припадає на 2022 рік, коли загальна сума склала 87,1 млн грн, з яких основну частину забезпечила міська громада, а державний бюджет надав понад 870 тис. грн. У 2023 році спостерігається істотне зростання фінансування – до 135,3 млн грн, що зумовлено розширенням залучення інших джерел (понад 60,8 млн грн) та завершенням державних асигнувань у межах програми. Найбільш інтенсивним за рівнем фінансових вкладень став 2024 рік – 266,1 млн грн, з яких 182,6 млн грн, тобто понад дві третини, забезпечені через інші джерела. Це свідчить про активізацію співпраці з міжнародними партнерами, інвестиційними фондами та грантовими програмами, що стало основою для реалізації масштабних цифровізаційних проєктів.

У період 2025-2027 років фінансування стабілізується на рівні від 97 до 120 млн грн щорічно, і повністю забезпечується бюджетом Криворізької міської територіальної громади без залучення державних, обласних чи альтернативних ресурсів. Така тенденція вказує на перехід програми до етапу підтримки, модернізації та поступового оновлення цифрових рішень, коли зовнішні інвестиції вже не є визначальними.

На рис. 2.4 зазначений план видатків бюджету фінансування Програми інформатизації та цифрової трансформації з коштів Криворізької міської територіальної громади на період 2022-2027 рр. Представлені обсяги фінансування свідчать про поетапний характер реалізації заходів Програми з урахуванням пріоритетних напрямів розвитку цифрових сервісів та інформаційної інфраструктури міста.

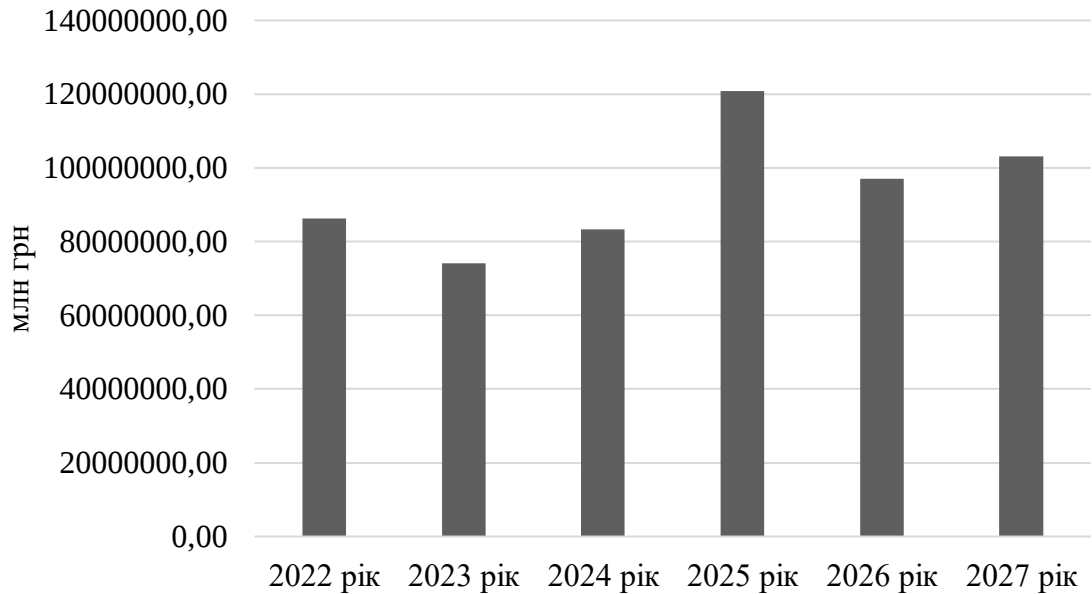


Рисунок 2.4 – План видатків бюджету Криворізької міської територіальної громади на Програму інформатизації та цифрової трансформації 2022-2027 рр.

Загалом, структура й динаміка фінансування свідчать про стратегічну збалансованість програми: концентроване залучення ресурсів у періоди активної трансформації (2023-2024 роки) та стабільне утримання цифрової інфраструктури громади у подальші роки. Такий підхід забезпечує довгострокову стійкість цифрових сервісів, їх інтеграцію в публічне управління та підтримку високої якості електронних послуг для мешканців міста.

Тепер детально розглянемо аналіз динаміки виконання КП «ЦЕП» Програми інформатизації та цифрової трансформації у період 2022-2024 рр. (табл. 2.4).

Аналіз програми інформатизації та цифрової трансформації показує, що у 2022-2024 роках спостерігається різке та послідовне зростання запланованих видатків (рис. 2.5). У 2022 році вони становили 70,34 млн грн, у 2023 році – вже 122,88 млн грн, а у 2024 році – 241,97 млн грн. Абсолютне зростання у 2022-2023 рр. склало 52,54 млн грн, або виросло на 74,69%, що відображає масштабування цифрових проєктів міста. У 2023-2024 рр. зростання ще більш суттєве: на 119,09 млн грн (96,92%). Така динаміка показує стратегічне нарощування інвестицій у цифрову інфраструктуру, інформаційні системи та сервіси для мешканців.

Таблиця 2.4 – Аналіз динаміки виконання КП «ЦЕП» Програми інформатизації та цифрової трансформації у період 2022-2024 рр.

№ з/п	Показник, одиниці виміру	2022 рік	2023 рік	2024 рік	Відхилення			
					2022-2023 рр.		2023-2024 рр.	
					абс., +/-	відн., %	абс., +/-	відн., %
1.	Заплановані видатки, млн грн	70342215,20	122878074,54	241967381,99	52535859,34	74,69	119089307,45	96,92
2.	Фактичні видатки, млн грн	54177787,87	105094889,44	236092630,89	50917101,57	93,98	130997741,45	124,65
3.	Відсоток виконання плану, %	77%	85,5%	97,6%	0	11,04	0	14,15
4.	Джерела фінансування (бюджет Криворізької міської територіальної громади), млн грн	54154387,87	42442839,40	71412902,60	-11711548,47	-21,63	28970063,20	68,26
5.	Джерела фінансування (державний/обласний бюджет), млн грн	23400,0 (державний)	273716,5 (державний)	129000,0 (обласний)	250316,5	1069,73	-144716,5	-52,87
6.	Джерела фінансування (інші джерела – благодійна допомога від різних ГО, міжнародних ініціатив, тощо), млн грн	0	62378333,54	164550728,29	62378333,54	-	102172394,75	163,79

Фактичні витрати також демонструють стале та інтенсивне збільшення (рис. 2.5). У 2022 році вони становили 54,18 млн грн, у 2023 році – 105,09 млн грн, а в 2024 році – 236,09 млн грн. Абсолютне відхилення між 2022-2023 рр. становить 50,92 млн грн (93,98%), що фактично подвоює обсяг виконаних робіт та закупівель. У 2023-2024 рр. витрати збільшуються ще більш значно – на 130,99 млн грн (124,65%). Це свідчить про реальне масштабування цифрових проєктів і зростання фінансової спроможності або залучених ресурсів для їх реалізації.

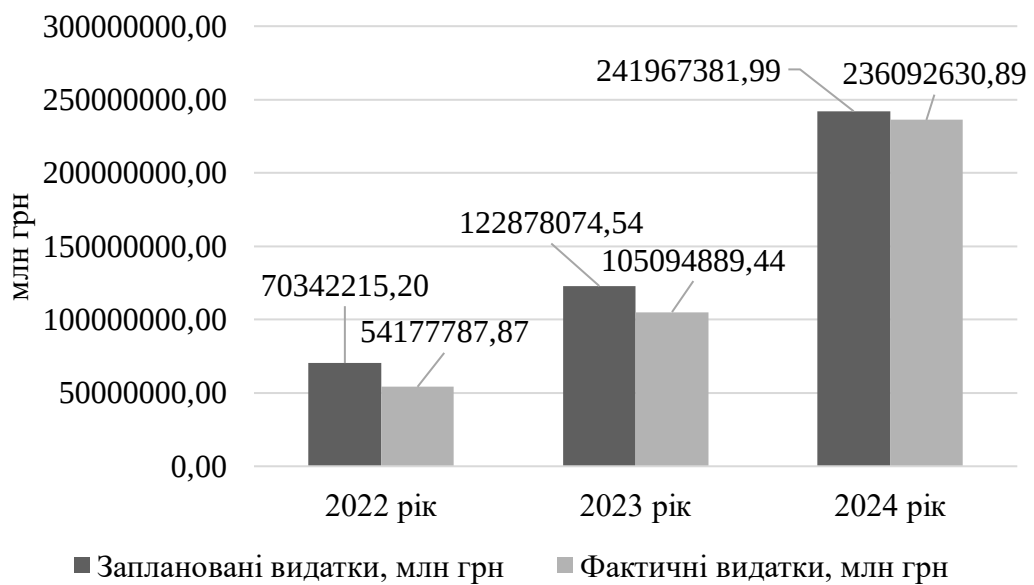


Рисунок 2.5 – Динаміка запланованих та фактичних видатків фінансування Програми інформатизації та цифрової трансформації у період 2022-2024 рр.

Показник відсотку виконання плану демонструє постійне покращення. У 2022 році план був виконаний на 77%, у 2023 році – на 85,5%, а у 2024 році – вже на 97,6%. Зростання у 2022-2023 рр. становить 11,04%, а у 2023-2024 рр. 14,15%. Ця позитивна динаміка підтверджує підвищення управлінської ефективності, точності планування, впорядкованості бюджетних процедур та реалістичності визначених цілей. За три роки КП «ЦЕП» практично досягло повного виконання фінансового плану.

У 2022 році з бюджету міської територіальної громади на програму було спрямовано 54,15 млн грн, але в 2023 році ця сума скоротилася до 42,44 млн грн

(відхилення 11,71 млн грн, або 21,63%). Це може бути пов'язано з перерозподілом місцевих коштів під час війни або зміною пріоритетів у муніципальних витратах. Проте у 2024 році фінансування з бюджету МТГ знову зросло до 71,41 млн грн (28,97 млн грн, 68,26%). Таким чином, міська влада відновила інвестиції у цифровізацію після тимчасового зниження їх обсягів.

У 2022 році фінансування з державних чи обласних бюджетів було символічним – 23,4 тис. грн. У 2023 році воно різко зросло до 273,7 тис. грн (збільшення на 250,32 тис. грн, 1069,73%), що свідчить про залучення зовнішньої допомоги або участь у державних програмах цифрової трансформації. Проте у 2024 році сума зменшилася до 129 тис. грн (144,72 тис. грн, 52,87%). Це вказує на нестабільність підтримки з боку центральних та обласних органів влади, що є типовим у період воєнного стану та секвестру державного бюджету.

У 2022 році фінансування з інших джерел було відсутнім. У 2023 році його обсяг зріс до 62,38 млн грн, а у 2024 році – до 164,55 млн грн. Збільшення у 2022-2023 рр. склало 62,38 млн грн, а подальше зростання у 2023-2024 рр.: 102,17 млн грн (163,79%). Це надзвичайно важливий тренд, який свідчить про залучення альтернативних джерел.

До цих джерел, зокрема, належить благодійна допомога у вигляді комп'ютерної та оргтехніки, програмного забезпечення, Wi-Fi роутерів та інших матеріальних цінностей, отримана від міжнародних і громадських організацій, спонсорів. Також у 2024 році Центр адміністративних послуг «Віза» отримав міжнародну технічну допомогу від Програми розвитку ООН (Проект «EU4Recovery – Розширення можливостей громад в Україні») у вигляді обладнання (сервер, сканери, ноутбуки тощо) [25; 26; 27]. Фактично, «інші джерела» стали ключовим драйвером масштабування цифрових проєктів у 2023-2024 роках.

На рис. 2.6 показано динаміку надходжень від різних джерел фінансування для виконання КП «ЦЕП» Програми інформатизації та цифрової трансформації.

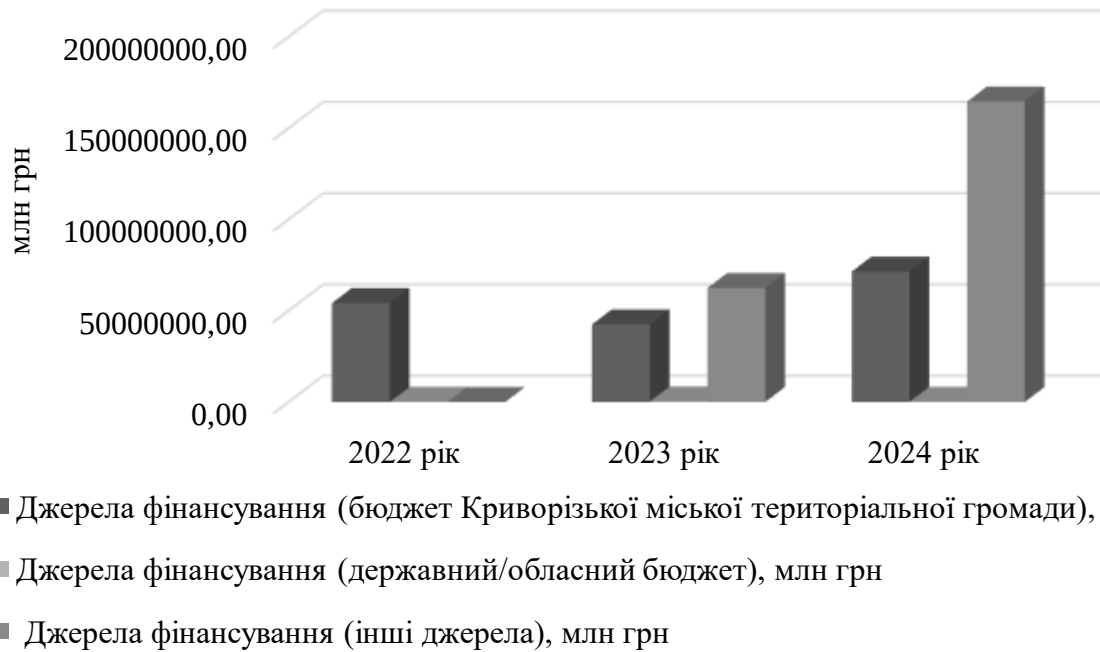


Рисунок 2.6 – Динаміка надходжень від різних джерел фінансування у період 2022-2024 рр.

Динаміка фінансування та виконання Програми інформатизації та цифрової трансформації КП «ЦЕП» у 2022-2024 рр. демонструє суттєве розширення масштабу цифрових проєктів, зростання їхньої складності та значний прогрес у виконанні планових показників. Особливо помітним є різке збільшення частки фінансування з альтернативних джерел, що дозволило компенсувати коливання у підтримці з бюджету міської територіальної громади та держави/області. Підприємство також демонструє зростання ефективності використання коштів, що підтверджується майже повним виконанням планів у 2024 році.

Звіти про реалізацію Програми інформатизації та цифрової трансформації свідчать про поступове посилення заходів із кібербезпеки та кіберзахисту протягом 2022-2024 років, що підкреслює зростання пріоритетності цього напрямку [25, 26, 27].

У 2022 році, за умов воєнного стану, основна увага була приділена захисту базової мережевої інфраструктури та антивірусного захисту. Для забезпечення

інформаційної безпеки та протидії кіберзагрозам були придбані ліцензії на програмне забезпечення двох міжмережевих екранів «FortiGate 600E», що забезпечують комплексний захист від сучасних мережесих атак. На всіх комп'ютерах та серверах виконавчих органів міської ради також було встановлено ліцензійне антивірусне програмне забезпечення «ESET». Ці заходи були спрямовані на стабільне функціонування та захист інформаційних систем органів влади [25].

У 2023 році кібербезпека набула більш стратегічного та організаційного значення, ставши безпосередньою метою Програми. Основна увага була зосереджена на розробці та впровадженні заходів у сфері кіберзахисту та підготовці проєктної документації для СУІБ. На організаційному рівні було ухвалено рішення виконкому міської ради від 19.07.2023 №884 «Про заходи щодо забезпечення кібербезпеки та кіберзахисту у виконавчих органах Криворізької міської ради». Продовжувалося посилення мережевого захисту шляхом придбання ліцензій для «FortiGate 600E» та антивірусного програмного забезпечення «ESET». Також проведено навчання керівників відділів щодо безпечного використання застосунків для обміну повідомленнями, аудіо- та відеоконференцій. Додатково були закуплені засоби криптографічного захисту інформації, зокрема електронні ключі «Secure Token-338S» [26].

У 2024 році напрям «Організація захисту інформації, інформаційна безпека та кіберзахист» було деталізовано та значно посилено. Серед ключових досягнень – придбання пакетів програмного забезпечення для безпечної автентифікації, захисту електронної пошти, збору та аналізу журналів подій, а також захисту вебсерверів. Було залучено консультаційні послуги щодо створення СУІБ та забезпечення конфіденційності відповідно до вимог ДСТУ СУІБ та ДСТУ СУІБ. Проводилося навчання керівників із теми «Основи кібербезпеки та захисту інформації». Крім того, відбулася робоча зустріч щодо впровадження заходів із захисту міських баз даних від кібератак, на якій був сформований план дій. Для розвитку інфраструктури та забезпечення

безлімітного доступу до Інтернету за технологією xPON було впроваджено резервний канал із використанням супутникового обладнання «Starlink» [27].

Упродовж 2022-2024 років заходи у сфері кібербезпеки мали послідовний і системний характер. Від базового захисту мережевої інфраструктури та впровадження антивірусних рішень у 2022 році розвиток перейшов до формування організаційних механізмів управління інформаційною безпекою у 2023 році та інтеграції комплексних технічних і консультаційних рішень у 2024 році. Це свідчить про зростання управлінської зрілості у сфері кіберзахисту та усвідомлення його ключової ролі в забезпеченні безперервності цифрових сервісів в умовах воєнних загроз.

Розглянемо узагальнений аналіз заходів у сфері розвитку міської мобільності та транспорту, реалізованих у межах Програми інформатизації та цифрової трансформації міста Кривого Рогу впродовж 2022-2024 років [25, 26, 27].

У 2022 році в межах напрямку «Транспорт та міська мобільність» ключова увага була зосереджена на забезпеченні безперебійного функціонування АІС ОП. З цією метою було придбано ліцензії на використання програмних продуктів, що входять до складу програмного комплексу АІС ОП, а також послуги з його технічного обслуговування та консультативної підтримки. Стабільність роботи системи забезпечувалася шляхом закупівлі послуг з оренди та хостингу серверного обладнання, підтримки доступу до мережі Інтернет і телекомунікаційних послуг мобільного оператора. Окрім цього, здійснювалися закупівлі послуг провайдерів, пов'язаних із реєстрацією доменного імені, інтеграцією програмного забезпечення, налаштуванням та оптимізацією вебресурсу, а також розробкою програмних продуктів [25].

У 2023 році розвиток сфери «Транспорт та міська мобільність» був спрямований на поглиблення аналітичних і планувальних можливостей систем управління транспортом. Було забезпечено технічну підтримку системи GPS-моніторингу комунального пасажирського транспорту, а також хостинг

програмного забезпечення і серверного обладнання. Важливим етапом стало придбання безстрокового права користування програмним забезпеченням для транспортного планування та моделювання «PTV Visum», що створило підґрунтя для прийняття обґрунтованих управлінських рішень. У межах розвитку Геоінформаційної системи як складової ЄІС міста здійснювалася підтримка модуля «Організація дорожнього руху та моніторинг стану доріг». Паралельно було придбано ліцензії та послуги технічної підтримки для багатофункціональної електронної «Картки криворіжця» та відповідного мобільного застосунку [26].

У 2024 році пріоритетним напрямом стала модернізація цифрової взаємодії з мешканцями міста. Було придбано ліцензії на користування комп'ютерною програмою «Мобільний застосунок «Картка криворіжця» – модуль «Зручний маршрут», який став результатом апгрейду функціоналу, оновлення візуального оформлення та розширення можливостей застосунку. Продовжувалося фінансування інформаційного й технічного супроводу системи GPS-моніторингу комунального пасажирського транспорту. Окрім цього, реалізовувалися заходи з технічної підтримки та розвитку наявного функціоналу багатофункціональної електронної «Картки криворіжця» та Автоматизованої системи обліку оплати проїзду. У межах геоінформаційної системи також було продовжено підтримку модуля «Організація дорожнього руху та моніторинг стану доріг» [27].

Розвиток цифрових рішень у сфері транспорту та міської мобільності у 2022-2024 роках характеризувався поступовим розширенням функціоналу та орієнтацією на потреби користувачів. Початковий етап був зосереджений на підтримці та стабілізації автоматизованої системи оплати проїзду, що стало основою для подальшого розвитку. У наступні роки акцент було зміщено на аналітичні інструменти транспортного планування, GPS-моніторинг комунального транспорту та інтеграцію цифрових сервісів із мобільними застосунками, що сприяло підвищенню якості управління транспортними

потоками та зручності для мешканців міста.

Нижче подано аналіз заходів із розвитку ГІС та Геопорталу, реалізованих у межах Програми інформатизації та цифрової трансформації міста Кривого Рогу за 2022-2024 роки [25, 26, 27].

У 2022 році розвиток геоінформаційної системи був зосереджений насамперед на створенні нормативно-правової та організаційної бази для її подальшого впровадження як складової ЄІС міста. Ключовим кроком стало ухвалення рішення виконкому міської ради від 16.02.2022 №101 «Про затвердження Положення про геоінформаційну систему м. Кривого Рогу». Крім того, було затверджено Регламент передачі електронних інформаційних ресурсів міста та наборів даних до ГІС. Водночас реалізація низки важливих заходів у сфері роботи з геопросторовими даними була відкладена. Зокрема, захід із розробки електронної містобудівної кадастрової системи м. Кривого Рогу не було виконано у зв'язку з перерозподілом бюджетних коштів на потреби обороноздатності, а розробка топографо-геодезичних та аерофотознімальних робіт не відбулася через відхилення всіх учасників процедури закупівлі.

2023 рік ознаменувався активною фазою впровадження геоінформаційної системи відповідно до положень Концепції ЄІС Кривого Рогу. Упродовж року було придбано послуги зі створення компонентів програмно-інтеграційного комплексу ГІС та Геопорталу міста Кривий Ріг. Вагомим результатом стало розгортання та подальша підтримка спеціалізованих модулів «Зелені насадження і благоустрій» та «Екологія та природні ресурси». Паралельно здійснювалася підтримка раніше впроваджених модулів Геопорталу, зокрема «Інвестиція і бюджет», «Організація дорожнього руху та моніторинг стану доріг», «Житлово-комунальне господарство», «Комунальне майно», «Земельні ресурси», «Архітектура» та «Містобудування». Значна увага приділялася підвищенню цифрових компетентностей персоналу: проводилися навчальні заходи для працівників департаменту регулювання містобудівної діяльності та земельних відносин, а також профільних підрозділів районних рад щодо наповнення

міського адресного реєстру та роботи з функціоналом окремих модулів ГІС. Разом із тим, захід із виконання топографо-геодезичних та аерофотознімальних робіт залишився нереалізованим у зв'язку зі скасуванням відкритих торгів.

У 2024 році розвиток ГІС перейшов на якісно новий етап, орієнтований на актуалізацію даних, інтеграцію сучасних цифрових технологій та підвищення рівня сервісності. Було ухвалено рішення виконкому «Про підтримку в актуальному стані інформації геоінформаційної системи м. Кривого Рогу та Геопорталу Кривого Рогу», що закріпило системний підхід до супроводу ГІС. Ключовим інноваційним кроком стало придбання послуг із розробки електронного сервісу на основі технологій ІІІ, спрямованого на автоматизацію надання інформації внутрішнім і зовнішнім користувачам публічної частини програмно-інтеграційного комплексу ГІС та Геопорталу. Одночасно здійснювалося навчання посадових осіб роботі на платформі Геопорталу з акцентом на забезпечення достовірності геопросторових даних. Важливим практичним напрямом стала обробка векторних даних інженерних мереж водопостачання та водовідведення для наповнення бази даних підсистеми «Реєстр інженерних мереж» у складі модуля «Містобудування». Упродовж року також забезпечувалося технічне обслуговування та підтримка всього комплексу наявних модулів Геопорталу.

Таким чином, розвиток ГІС міста Кривого Рогу у 2022-2024 роках відбувався поетапно – від формування нормативно-організаційної основи до розширення функціональних можливостей і впровадження інноваційних технологій. Якщо у 2022 році ключовою метою було правове та організаційне закріплення ГІС як складової ЄІС, то у 2023-2024 роках система наповнювалася практичними модулями, актуальними даними та інструментами аналітики, включно з використанням технологій ІІІ. Це створило передумови для більш ефективного просторового планування, управління міськими ресурсами та прийняття обґрунтованих управлінських рішень.

Отже, аналіз стану впровадження технологій електронного врядування в

Кривому Розі підтверджує, що місто здійснює системну та багатоаспектну цифрову трансформацію, головним виконавцем якої є КП «ЦЕП». Впроваджені рішення охоплюють ключові сфери муніципального життя: від громадського транспорту та освіти до безпеки й прямої взаємодії з громадянами. Центральним елементом цифрової екосистеми є «Картка криворіжця», яка еволюціонувала з простого засобу оплати проїзду до багатоцільового інструменту ідентифікації та доступу до медичних, освітніх та соціальних послуг. Модернізація мобільного застосунку «Карта Криворіжця» (включно з модулем «Зручний маршрут» та AI-помічником), а також оновлення офіційного вебсайту міста відповідно до загальнодержавної стилістики «Дії», свідчать про орієнтацію на клієнтоцентричність та відповідність національним стандартам.

Стратегічне підґрунтя цифрового розвитку забезпечується Концепцією Єдиної інформаційної системи, метою якої є створення цілісного інформаційного простору, оптимізація управлінських процесів та підвищення прозорості діяльності влади. Фінансовий аналіз Програми інформатизації за 2022-2024 роки демонструє стрімке зростання інвестицій та високу ефективність їх використання: відсоток виконання плану зріс до 97,6% у 2024 році. Надзвичайно важливим є той факт, що масштабування проєктів (зокрема, у 2023-2024 роках) значною мірою стало можливим завдяки активному залученню фінансування з «інших джерел» (міжнародні гранти, партнерські програми), що дозволило компенсувати коливання місцевого та державного фінансування. Розвиток ГІС, що є складовою ЄІС, супроводжується інтеграцією інноваційних технологій, зокрема придбанням послуг з розробки електронного сервісу на основі технологій ІІІ для автоматизації надання інформації.

У відповідь на сучасні виклики (зокрема, воєнний стан), особливої уваги набув напрям кібербезпеки та кіберзахисту. Протягом аналізованого періоду відбувся перехід від базового мережевого та антивірусного захисту (ліцензії FortiGate, ESET у 2022 році) до формування організаційної бази (рішення про кіберзахист у 2023 році) та впровадження комплексних технічних рішень у 2024

році. Це включало консультації щодо створення Системи СУІБ відповідно до вимог ДСТУ, а також придбання пакетів ПЗ для безпечної автентифікації, захисту пошти та вебсерверів. Впровадження резервного каналу зв'язку за допомогою супутникового обладнання «Starlink» додатково зміцнило стійкість цифрової інфраструктури. Це свідчить про системну модернізацію та готовність до подальшого розвитку, що також підтверджується розробкою нових електронних сервісів, таких як «е-Басейн» та «е-Спорт»

2.3 Удосконалення процесу впровадження технологій е-врядування у м. Кривий Ріг

Удосконалення процесу впровадження технологій електронного врядування на муніципальному рівні неможливе без розуміння глобальної еволюції парадигм публічного управління. Стратегічний зсув, окреслений міжнародними організаціями, такими як ОЕСР та ООН, полягає у переході від урядоцентричного до клієнтоорієнтованого підходу. Ця трансформація означає, що цифрові послуги мають бути розроблені навколо життєвих подій та потреб громадянина, а не відповідно до традиційних адміністративних меж чи внутрішніх структур відомств [15; 8].

Реалізація цього підходу вимагає від ОМС та комунальних підприємств, як-от КП «ЦЕП», перегляду наявної архітектури сервісів. Аналіз діяльності КП «ЦЕП» міста Кривий Ріг демонструє, що модернізація мобільного застосунку «Карта Криворіжця» та його оновлення під стилістику «Дії», а також структурування сервісів за функціональними векторами («Зручний маршрут», «Електронні послуги») є вже втіленням цього клієнтоорієнтованого зсуву. Такі зміни підвищують зручність користування та відповідність сервісів очікуванням населення.

Ключовим методом удосконалення є впровадження моделі «Платформа урядування», яка пропонує новий спосіб побудови цифрових публічних послуг.

Ця модель передбачає спільну розробку, що дозволяє партнерам, провайдерам та громадам ділитися даними, інфраструктурою та можливостями для спільного вдосконалення цифрових процесів. Цей підхід підтверджується стратегією Кривого Рогу, яка закладена у Концепції ЄІС, що має на меті створення єдиного інформаційного простору та забезпечення технологічної сумісності підсистем [15].

Технологічна зрілість у контексті клієнтоорієнтованого врядування досягається не лише за рахунок інфраструктурних інвестицій, а й шляхом інтеграції інноваційних технологій, таких як ШІ та Блокчейн. У застосунку «Карта Криворіжця» вже використовується AI-помічник, що є елементом впровадження ШІ у комунальне управління. Такі системи можуть бути використані для автоматизації надання інформації, зокрема в Геопорталі, що спрощує взаємодію для внутрішніх та зовнішніх користувачів. Однак, застосування ШІ, особливо в публічному секторі, вимагає від КП «ЦЕП» розробки внутрішньої політики використання ШІ. Ця політика має забезпечити етичність та прозорість роботи алгоритмів, що є не лише найкращою практикою, але й імперативом для забезпечення відповідності вимогам майбутнього законодавства ЄС, зокрема Закону про ШІ. Забезпечення прозорості та відповідальності при використанні ШІ перетворює технологічну інновацію на надійний метод удосконалення управлінських процесів та мінімізації ризиків.

Електронна участь є одним із найпотужніших методів удосконалення е-врядування. Вона спрямована на сприяння громадянській залученості та відкритому, партисипативному управлінню через використання ІКТ. Світові рейтинги підтверджують важливість цього напрямку [4].

Для муніципального рівня, зокрема для КП «ЦЕП», удосконалення має включати перехід до моделі співтворення. Співтворення передбачає не лише збір зворотного зв'язку, а й залучення громадян до спільного проектування та реалізації послуг. Наприклад, Картка Криворіжця вже підтримує голосування у конкурсі «Громадський бюджет», що є формою партисипативного

бюджетування. Подальше вдосконалення полягає у систематичному використанні електронних інструментів для оцінювання публічних політик та їх результатів [4; 1].

ООН розробила інструментарій МЕТЕР, який може слугувати методологічною основою для КП «ЦЕП» для систематичної оцінки впливу своїх електронних сервісів. Впровадження цієї методології дозволить не просто збирати дані про використання, а й оцінювати рівень залученості, прозорості та довіри, що є критичним для безперервного підвищення якості публічних послуг [4].

З іншого боку, методи удосконалення, орієнтовані на прозорість та участь, мають також важливий стратегічний фінансовий вимір. Аналіз Програми інформатизації КП «ЦЕП» за 2023-2024 роки свідчить про значну залежність від фінансування з «інших джерел» (міжнародні гранти, благодійна допомога). Цей факт обумовлює необхідність спрямування ініціатив на підвищення прозорості та підзвітності, що є ключовими вимогами міжнародних партнерів (наприклад, ТАРАС, яке просувало е-врядування та відкриті дані в Україні, та ПРООН, яка надавала допомогу ЦНАП «ВІЗА»). Створення Електронного інвестиційного паспорта громади, як це пропонується, перетворюється на інструмент прозорого управління комунальними активами та приваблення цільових міжнародних інвестицій, що є стратегічним методом підвищення фінансової стійкості громади в умовах воєнного часу [58].

Для забезпечення клієнтоорієнтованості розробці та вдосконаленні електронних сервісів КП «ЦЕП» критично важливо сегментувати цільову аудиторію за віковими категоріями. Сегментація дозволяє сфокусувати інвестиції та розробку на послугах, які мають найбільший соціальний ефект для кожної групи населення.

Нижче представлена матриця (табл. 2.5), яка відображає ключові потреби та формулює конкретні рекомендації щодо удосконалення цифрових ресурсів КП «ЦЕП».

Таблиця 2.5 – Матриця потреб жителів м. Кривого Рогу у сфері е-послуг за віковими категоріями та розроблені рекомендації щодо їх задоволення

Вікова категорія	Ключові потреби	Прогалини місцевого е-врядування	Інноваційні сервіси (пропозиції)	Ефект
Діти (до 12 років)	Безпека, освіта, дозвілля, комунікація через батьків	Відсутність міських дитячих цифрових сервісів окрім е-Школи, який не використовується безпосередньо дітьми і для них, а лише включає моніторинг	Впровадження сервісу «Дитячий кабінет мешканця», в тому числі «е-Гуртки» та безпечні освітні ігрові сервіси	Формування безпечного цифрового середовища для дітей та їх батьків, підвищення рівня залученості дітей до освітніх і активностей дозвілля у цифровому форматі, розвиток цифрових навичок з раннього віку, а також посилення комунікації між, освітніми установами та органами місцевого самоврядування
Підлітки (13-17 років)	Освіта, самореалізація, участь у житті громади, комунікація з освітніми закладами	Низька інтеграція е-участі молоді	Створення інтегрованого каталогу освітніх ресурсів (Smart Education) на базі «Дія.Освіта». Розвиток AI-помічника для надання профорієнтаційних консультацій, створення інтерактивних майданчиків для комунікації та колаборації задля реалізації волонтерських проєктів	Підвищення рівня цифрової та громадянської активності молоді, сприяння усвідомленому професійному самовизначенню, формування культури участі у житті громади, а також створення умов для розвитку навичок командної роботи, волонтерства та соціальної відповідальності
Молодь (18-30 років)	Працевлаштування, житло, освіта, мобільність, спорт	Фрагментарність місцевих сервісів	Отримання адміністративних і муніципальних послуг у форматі 24/7. Доступ до цифрових сервісів, пов'язаних з освітою, працевлаштуванням і професійним розвитком, зокрема AI-кар'єрний асистент.	Спрощення доступу до ключових муніципальних і адміністративних послуг, зростання рівня зайнятості та професійної мобільності молоді, підвищення привабливості громади для молодих фахівців, а також стимулювання їх соціально-економічної активності та закріплення в громаді
Дорослі (30+)	Адміністративні послуги, соц. захист, медицина, доступ до ЖКГ-інформації, безпека	Цифровий розрив, складність інтерфейсів	Створення Електронного інвестиційного паспорта громади. Впровадження Модуля «Громадський Контроль Інфраструктури» (звітування про комунальні проблеми), а також повна інтеграція звернень 15-20 у мобільний застосунок із відстеженням статусу виконання в реальному часі.	Зменшення цифрового розриву серед населення, підвищення зручності та доступності публічних послуг, посилення прозорості діяльності органів місцевого самоврядування, активізація громадського контролю за станом міської інфраструктури та підвищення рівня довіри мешканців до муніципального управління

Проаналізувавши дані КП «ЦЕП», можна побачити що дитяча аудиторія фактично випадає з цифрової політики та опосередковується моніторингом батьками їх перебування в школі.

Зарубіжний досвід (Естонія, Фінляндія) свідчить про ефективність раннього формування цифрових навичок через безпечні муніципальні платформи.

В естонській моделі електронної держави доступ дітей до цифрових сервісів реалізується опосередковано через батьківські акаунти, зокрема в межах систем e-School та e-Koolikott, які забезпечують електронну взаємодію між школами, учнями, батьками та органами влади. Такий підхід дозволяє поєднати освітні, адміністративні та соціальні сервіси в єдиному цифровому середовищі, формуючи у дітей з раннього віку базові цифрові навички та довіру до електронних інструментів публічного управління [16; 2].

Фінляндія, своєю чергою, робить акцент на інклюзивності та безпеці цифрових сервісів для дітей, інтегруючи е-послуги в систему місцевого самоврядування та освіти. Муніципалітети впроваджують цифрові платформи для запису дітей у школи, гуртки та позашкільні програми, а також освітні сервіси з елементами гейміфікації та цифрового громадянства. Такий підхід сприяє не лише спрощенню адміністративних процедур для батьків, а й формуванню у дітей навичок відповідального користування цифровими технологіями, що відповідає концепції сталого розвитку електронного врядування на місцевому рівні [3].

З цього випливає пропозиція розробити «Дитячий кабінет мешканця» в мобільному застосунку міста та на сайті, де окрім шкільного моніторингу у сервісі «е-Школа» можна буде зробити запис у гуртки, садки тощо. Доступ може відбуватися з акаунту батьків та при наявності електронного девайсу у дитини – самостійно. На перспективу також в такий дитячий кабінет можна буде додати освітньо-ігрові сервіси з елементами міської ідентичності задля вивчення історія Кривого Рогу.

Окремо хотілось би зупинитися на гуртках для дітей, адже це є ключовим елементом їхнього дозвілля. Доцільно було б у «Дитячому кабінеті мешканця» зробити сервіс «е-Гуртки».

Ідея щодо створення такого сервісу спрямована на усунення критичної інформаційної асиметрії, коли батьки змушені фізично відвідувати комунальні заклади позашкільної освіти для отримання інформації про гуртки. Враховуючи, що КП «ЦЕП» вже має робочу систему «е-Школа» та планує впровадження «е-Спорт», новий сервіс демонструє високу технологічну синергію з існуючою ЄІС. Такий проєкт може бути інтегрований із відносною легкістю, якщо буде вирішено організаційне питання уніфікації даних, що надходять від Центрів дитячої та юнацької творчості, Палаців Культури тощо.

Першочергово треба створити уніфіковану базу даних, що містить вичерпну інформацію про всі комунальні заклади позашкільної освіти для дітей, профілі гуртків, актуальну наявність місць, графіки занять та вікові вимоги.

В самому сервісі доцільно надати користувачам можливість пошуку за ключовими критеріями: вік дитини, район проживання, напрям інтересів (наприклад, художня творчість, спорт, наука, музика). Це забезпечить ефективну логістику та доступність. Також можна було б підключити сюди AI-помічника, який уже є в застосунку «Карта Криворіжця», для надання персоналізованих рекомендацій щодо гуртків, що найкраще відповідають профілю та інтересам дитини. Обов'язково необхідно забезпечити можливість онлайн-реєстрації або подання заявки на вступ до гуртка, що усуне необхідність фізичного приходу до закладу.

З аналізу можна побачити, що на місцевому рівні підліткова та молодіжна участь реалізована слабо.

Інтегрований каталог освітніх ресурсів, побудований на базі національної платформи «Дія.Освіта», має на меті зібрати всі доступні освітні інструменти, курси, відеолекції, тести й тренінги для підлітків 13-17 років в одному місці. Такий каталог дозволить підліткам не лише здобувати знання з базових

предметів шкільної програми, а й розвивати компетенції XXI століття: цифрову грамотність, критичне мислення, медіаграмотність, англійську мову, програмування, підприємництво тощо. Інтеграція з «Дія.Освіта» забезпечить єдиний профіль користувача, персоналізовану стрічку рекомендацій, можливість автоматичного відстеження прогресу та отримання сертифікатів. Такий підхід відповідає світовим практикам «Розумне навчання», які впроваджуються у розвинутих країнах, де цифрова освіта є невід’ємною частиною навчального процесу (наприклад, Естонія, Фінляндія, Південна Корея), і підсилює мотивацію підлітків до самостійного навчання, залучаючи їх у більш інтерактивний, сучасний освітній простір. Сюди б можна було включити інформацію про місцеві тренінги та ініціативи, які проводяться в нашому місті за участі органів місцевого самоврядування.

Розвиток AI-помічника профорієнтаційного типу – це цифровий сервіс на основі ШІ, який був би здатен оперативно та персоналізовано консультувати підлітків щодо вибору майбутньої професії, освітніх програм, шляхів побудови кар’єри й доступних можливостей самоосвіти в нашому місті. Такий інструмент може працювати як чат-бот чи вбудований модуль у платформу «Розумне навчання» або муніципальних порталах, використовуючи дані про здібності, інтереси підлітка та ринок праці Кривого рогу. AI -помічник аналізуватиме відповіді дитини на стандартизовані питання та автоматично пропонуватиме релевантні професійні напрямки, освітні курси, стажування, конкурси в місті або онлайн, а також корисні матеріали для розвитку навичок. Це дозволить зменшити невизначеність, яка часто супроводжує вибір професійного шляху, та сприятиме більш усвідомленому вибору майбутньої освіти або роботи. Аналогічні сервіси вже активно використовуються в провідних країнах (наприклад, платформи з AI кар’єрного консультування в США та ЄС), де цифрові консультації значно підвищують доступність профорієнтації для молоді.

В умовах посилення соціальної відповідальності та зростання запиту на

громадянську активність в Україні, особливо серед підлітків та молоді, актуалізується також потреба у створенні доступних, зрозумілих та безпечних механізмів для участі у волонтерському русі. КП «ЦЕП» має необхідну інфраструктуру та експертизу в галузі цифровізації, що робить його ідеальною основою для розгортання такої ініціативи. Метою є подолання бар'єрів між потенційними волонтерами та організаціями, які потребують допомоги, за використання інтерактивних цифрових інструментів.

Проект орієнтований на дві ключові вікові групи, це підлітки віком 13-17 років, які прагнуть отримати соціальний досвід, реалізувати творчий потенціал та сформувати активну громадянську позицію, та молодь і молоді дорослі віком 18-35 років, які мають бажання долучитися до волонтерської роботи. Потреби цих груп включають легкий доступ до перевірених проєктів, можливість спілкування з однодумцями, прозорість процесу, а також визнання та сертифікацію їхнього внеску.

Пропонована цифрова платформа має бути реалізована як комплексна інтегрована екосистема, що використовує наявні ресурси КП «ЦЕП» та передбачає розробку спеціалізованих цифрових інструментів. Ключовими функціональними елементами цієї архітектури є: централізований портал, комунікаційні хаби, система обліку внеску та навчальний модуль.

Основною точкою координації може бути створення в мобільному застосунку та на сайті міста сервісу «Волонтерство Криворіжжя». Цей сервіс виконуватиме функцію агрегатора актуальних волонтерських завдань, які надаються верифікованими партнерами, включаючи громадські організації, благодійні фонди, притулки для тварин тощо. Критично важливим аспектом є категоризація завдань за ключовими сферами, наприклад, екологія, соціальна допомога, підтримка українських військових, зоозахист та згідно з необхідними компетенціями офлайн-активності, онлайн-завдання, технічні, творчі чи комунікаційні навички. Така деталізована класифікація забезпечує ефективний взаємний інтерес між потребами організацій та інтересами і можливостями

цільової аудиторії.

Для забезпечення прямої, оперативної та ефективної взаємодії передбачається розгортання інтерактивних комунікаційних хабів, переважно на базі популярних месенджерів. Ці хаби мають бути структуровані за тематичним або проєктним принципом і підлягати модерації з боку досвідчених представників партнерських організацій. Метою цих цифрових просторів є забезпечення безперервної прямої комунікації, сприяння обміну практичним досвідом між волонтерами та забезпечення оперативної координації спільних дій у реальному часі.

Ключовим інструментом для підвищення прозорості та мотивації є впровадження системи «Паспорт волонтера». Цей інтегрований інструмент призначений для автоматизованого обліку участі, фіксації виконаних завдань, відпрацьованих годин волонтерства та автоматичної генерації офіційних сертифікатів. Впровадження цієї системи підвищує прозорість процесу волонтерської діяльності та забезпечує підліткам офіційне, верифіковане підтвердження їхньої соціальної активності, що може бути використане для освітніх цілей, наприклад, при вступі до вишів та у сфері кар'єрного зростання для молоді.

Розвиток компетенцій волонтерів має забезпечуватися через модуль «Навчання та розвиток». Цей компонент передбачає регулярне проведення вебінарів та онлайн-тренінгів, орієнтованих на ключові аспекти волонтерської діяльності. Тематика охоплюватиме основи волонтерства, методики проєктного менеджменту, принципи етичної комунікації, надання першої домедичної допомоги в умовах воєнного стану та цивільного життя, а також питання цифрової безпеки. Навчальні заходи мають проводитися у тісній співпраці з профільними експертами, що гарантує високу якість та практичну спрямованість отриманих знань.

Пряме сполучення між потенційним волонтером та організацією-партнером повинно забезпечуватися через функціонал е-сервісу «Волонтерство

Криворіжжя» у застосунку та на сайті Кривого Рогу. Цей процес ґрунтується на принципі взаємозацікавленості, що дозволяє волонтеру обрати конкретне завдання, опубліковане верифікованою організацією, на основі власних інтересів та наявних навичок. Такий підхід максимізує ефективність залучення та забезпечує цільове спрямування людських ресурсів. Сприяння горизонтальній співпраці може реалізовуватися через стимулювання формування тимчасових проєктних команд взаємодією «волонтер-волонтер». Це необхідно для реалізації комплексних, багатоетапних завдань, що потребують колективних зусиль. Комунікація та координація між волонтерами в рамках однієї команди відбувається в інтерактивних хабах. Ці цифрові простори слугують майданчиком для обміну ідеями, розподілу обов'язків та оперативної координації локальних дій.

КП «ЦЕП» відіграє критичну роль агрегатора та верифікатора у цій екосистемі. Воно не лише забезпечує надійність та легітимність партнерських організацій, але й відповідає за безпеку волонтерської діяльності. Крім надання технічної підтримки цифрової платформи, КП «ЦЕП» може забезпечувати інфраструктурну підтримку, включаючи можливість використання фізичних приміщень підпорядкованих виконкому Кривого Рогу для організації офлайн-зустрічей, тренінгів та координаційних нарад.

Реалізація окресленої концепції передбачає суттєве зростання рівня громадянської активності та формування соціальної свідомості серед молоді Кривого Рогу. Водночас, участь у волонтерських проєктах сприятиме набуттю підлітками та молоддю критично важливих компетенцій, включаючи навички проєктного менеджменту, ефективної командної роботи та цифрової грамотності, що є необхідними умовами для успішної адаптації в сучасному суспільстві. З інституційної точки зору, впровадження платформи призведе до підвищення ефективності та прозорості волонтерських процесів у місті через застосування передових цифрових інструментів.

У ширшому національному контексті, цей проєкт є значним внеском у

підтримку місцевих та загальноукраїнських ініціатив, спрямованих на подолання наслідків кризових явищ та на стійкий розвиток громади. КП «ЦЕП» же в цьому алгоритмі буде головним провідником та систематизатором безпечного волонтерства.

Розглядаючи категорію молоді, важливо відмітити що це люди які вже є повноцінними громадянами, беруть участь у вирішенні адміністративних проблем, активні, відповідальні, але незахищені особистості, що балансують між громадянською свідомістю, патріотизмом та пошуком власної реалізації в умовах невизначеності, прагнуть впливати на майбутнє, але стикаються з економічною та соціальною нестабільністю, особливо якщо ми беремо категорію 18-25 років.

Надання адміністративних і муніципальних послуг молоді віком 18-30 років у режимі 24/7 є ключовою умовою підвищення ефективності взаємодії між органами публічної влади та молодими громадянами. Для цієї вікової групи характерна висока мобільність, активний спосіб життя та орієнтація на цифрові канали комунікації, що зумовлює попит на цілодобовий доступ до е-послуг без необхідності особистого відвідування установ. Реалізація таких сервісів передбачає інтеграцію місцевих цифрових платформ із національними рішеннями, зокрема застосунком «Дія», електронними чергами, реєстрами та платіжними системами. Досвід провідних українських міст (Київ, Львів) і європейських країн свідчить, що цілодобові цифрові сервіси сприяють зменшенню адміністративного навантаження на органи влади, підвищують рівень задоволеності користувачів та формують довіру молоді до інститутів публічного управління.

Для молоді надзвичайно актуальною є можливість швидкого доступу до інформації про освітні програми, курси підвищення кваліфікації, стажування, вакансії та молодіжні ініціативи, що визначає їхній професійний та соціально-економічний розвиток. Запровадження цифрових сервісів у цій сфері доцільно здійснювати на основі інтегрованих платформ, які поєднують державні,

муніципальні та приватні ресурси. Особливе місце серед таких рішень посідає AI-кар'єрний асистент, який забезпечує персоналізоване кар'єрне консультування шляхом аналізу інтересів, компетенцій і освітнього рівня користувача, а також актуальних тенденцій ринку праці. Використання ШІ дозволяє підвищити доступність профорієнтаційних послуг, зменшити бар'єри входу на ринок праці та сприяти усвідомленому вибору професійної траєкторії. В цілому можна використовувати той же AI-асистент, що ми й розглядали для підлітків, однак для молоді потрібен більший акцент на професійні компетенції, можливості безпосередньої роботи а не тільки стажування, повний доступ до ринку праці Кривого Рогу.

Дорослим жителям міста цифровізація та впровадження е-врядування є необхідними насамперед через високу щоденну взаємодію з органами місцевого самоврядування у питаннях житлово-комунального господарства, соціального захисту, підприємницької діяльності та розвитку міської інфраструктури. В умовах воєнного стану, обмежених ресурсів і підвищених запитів до прозорості управлінських рішень цифрові сервіси дозволяють забезпечити оперативність, доступність і підзвітність публічної влади, мінімізуючи бюрократичні бар'єри та підвищуючи якість життя громади.

Цікавою ідеєю є думка Бабак Д.В. [19] щодо впровадження в органах місцевого самоврядування Електронного інвестиційного паспорту міста. Він є ключовим інструментом для акумулювання та структурування вичерпної інформації про населений пункт. Він охоплює його ресурсну базу, потенціал, геопросторові характеристики та особливості розвитку, а також інші критично важливі відомості, необхідні для стимулювання інвестиційної активності. Цей інвестиційний паспорт може бути оформлений як динамічний електронний ресурс або інтерактивний документ, розміщений на офіційному вебпорталі.

Вміст профілю зазвичай охоплює загальні відомості про географію, демографію, культурну та історичну спадщину громади. Він також містить деталізовану інформацію про транспортну та комунальну інфраструктуру

(автошляхи, залізничне сполучення та інші ключові елементи). Невід'ємною частиною є аналіз економічного становища, перелік діючих суб'єктів господарювання та наявної робочої сили, провідні сектори економіки, перспективи капіталовкладень, а також стан розвитку освітньої сфери та туристичного потенціалу. Додатково, потенційних інвесторів часто цікавлять дані щодо місцевого ділового середовища, органів самоврядування, громадських об'єднань та інших партнерів. Такий комплексний профіль сприяє підвищенню прозорості, забезпечує зацікавленість зовнішніх інвесторів та загальний прогрес громади.

Цей підхід забезпечить привернення уваги всіх зацікавлених сторін (стейкхолдерів, тобто фізичних та юридичних осіб). Він сприятиме поглибленню кооперації в межах громади, стимулюючи участь ділових кіл, громадських організацій, наукових установ та органів публічного управління.

Оскільки не існує універсального зразка (моделі), який можна було б беззастережно імплементувати у будь-якому місті, життєво необхідно формувати власну стратегію, базуючись на специфічних умовах та унікальних характеристиках території. Важливо чітко визначити суб'єктів, відповідальних за координацію цього процесу. Це може бути як конкретний структурний підрозділ громади, так і призначена посадова особа. Мешканці громади повинні бути активно інтегровані в цю діяльність [19].

В подальшому, після вдалого впровадження електронного паспорту громади, важливим етапом є обмін набутим досвідом та поширення інноваційних рішень. Першочерговим завданням є стимулювання міжгромадської співпраці та ініціювання спільних проєктів. Це дозволить поширювати досвід цифровізації з місцевого рівня на всеукраїнський.

Виходячи з цього дослідження, ЕПП Кривого Рогу має стати динамічним, інтерактивним цифровим ресурсом, розміщеним на офіційному вебсайті та у мобільному застосунку, що сприятиме залученню зацікавлених сторін та інвесторів., а також особливо допоможе дорослому населенню орієнтуватися в

цифрових ресурсах міста.

ЕІП має використовувати Геопортал міста для візуалізації інвестиційних об'єктів (вільні земельні ділянки, комунальне майно, що пропонується в оренду, доступність комунальних мереж). Наявний на сайті сервіс оренди комунального майна буде розширений геопросторовими даними. Також розміщення деталізованих відомостей про економічне становище, наявну робочу силу та особливості розвитку громади. Це є прямим методом удосконалення, що забезпечує прозорість, необхідну для залучення інвестицій та міжнародної підтримки.

Удосконалення громадської участі для дорослого покоління може бути забезпечене через Модуль «Громадський Контроль Інфраструктури».

Важливим буде додати у мобільний застосунок «Карта Криворіжця» функцію, що дозволяє громадянам оперативно фіксувати комунальні проблеми (наприклад, пошкодження доріг, несправності світлофорів, несанкціоновані сміттєзвалища) за допомогою GPS-координат та фото/відеофіксації. А забезпечення прямої, автоматичної синхронізації з «Контакт-центром 15-20» дозволить автоматично формувати заявки та надасть громадянам можливість публічно відстежувати статус їх виконання в режимі реального часу, що сприяє моделі співтворення.

Необхідною сходинкою для початку розробок та втілення цих пропозицій є проведення КП «ЦЕП» свіжого онлайн-опитування жителів Кривого Рогу через електронний застосунок. Мета цього опитування – виявлення латентного попиту на цифрові послуги, які не були передбачені початковим плануванням, та оцінка задоволеності поточним функціоналом.

Також у пропозиціях було багато разів згадано про посилення впровадження існуючого AI-помічника у застосунок «Карта Криворіжця», це позиціонує Кривий Ріг як інноваційного лідера, але використання ШІ у публічному управлінні несе значні етичні та операційні ризики. До ухвалення національного законодавства у сфері ШІ, КП «ЦЕП» має впровадити внутрішні

регуляторні механізми та запровадити певний Регламент управління ІІІ. Користувачі повинні бути чітко інформовані про те, коли вони взаємодіють із АІ-помічником, а не з людиною. Також Регламент має забезпечувати, що дані, зібрані АІ-помічником (зокрема, неструктурований зворотний зв'язок), обробляються з дотриманням вимог Закону про УД та законодавства про захист персональних даних.

Отже, проаналізувавши методи удосконалення е-врядування у м. Кривий Ріг виявлено, що ключовим є перехід від урядоцентричного до клієнтоорієнтованого підходу. Модернізація застосунку «Карта Криворіжжя», інтеграція АІ-помічника та структуризація послуг за функціональними векторами підвищують доступність і зручність цифрових сервісів для різних вікових груп.

Важливим методом є модель «Платформа урядування» та електронна участь громадян, що забезпечує спільне створення послуг, прозорість і залучення населення до управлінських процесів. Для дітей пропонується «Дитячий кабінет мешканця» із сервісом «е-Гуртки», для підлітків – інтегрований освітній каталог, АІ-профорієнтація та хаб «Волонтерство Криворіжжя», для молоді – цілодобовий доступ до адміністративних і кар'єрних послуг, а для дорослих – ЕІП і Модуль «Громадський Контроль Інфраструктури».

Успішне впровадження потребує уніфікації даних, інтеграції платформ, регламентації використання ІІІ та активного залучення громадян. Це забезпечить ефективне, прозоре та інноваційне е-врядування, що відповідає міжнародним стандартам і потребам громади.

Отже, в другому розділі було проведено комплексний аналіз процесу впровадження технологій електронного врядування на прикладі органів публічної влади міста Кривого Рогу, головним виконавцем якого є КП «ЦЕП». З'ясовано, що КП «ЦЕП» виступає ключовою інституцією, що відповідає за системну модернізацію цифрової інфраструктури, функціонування мобільного застосунку «Карта Криворіжжя», геоінформаційних систем та

багатофункціональної електронної картки містянина. Аналіз організаційної структури та кадрового потенціалу підприємства підтверджує його спроможність до реалізації масштабних та інноваційних проєктів цифрової трансформації на місцевому рівні. Стратегічною основою цього процесу є Концепція ЄІС, що має на меті створення цілісного інформаційного простору, інтеграцію ресурсів та оптимізацію управлінських процесів, забезпечуючи високий рівень прозорості влади та якості надання послуг.

Фінансово-економічний аналіз виконання Програми інформатизації та цифрової трансформації за 2022-2024 роки засвідчив значне масштабування цифрових ініціатив: обсяг запланованих видатків зріс більш ніж утричі, а відсоток виконання плану досяг 97,6% у 2024 році. Встановлено, що ключовим драйвером цього зростання стало активне залучення фінансування з «інших джерел» (міжнародні гранти та технічна допомога від Програми розвитку ООН), що дозволило компенсувати нестабільність підтримки з місцевого та державного бюджетів в умовах воєнного часу. Водночас проаналізовано послідовний розвиток напряму кібербезпеки та кіберзахисту – від базового мережевого захисту у 2022 році до формування організаційних засад (рішення про кіберзахист) та впровадження комплексних технічних рішень (консультації щодо створення СУІБ відповідно до ДСТУ, резервний канал зв'язку Starlink) у 2024 році.

Виходячи з аналізу впроваджених сервісів, виявлено, що Кривий Ріг переходить більш клієнтоорієнтованим, про що свідчить модернізація мобільного застосунку, оновлення вебсайту під стилістику «Дії» та інтеграція інноваційних рішень, зокрема технологій ШІ (AI-помічник). Однак, аналіз існуючих підходів та методів удосконалення процесу впровадження технологій електронного врядування виявив низку суттєвих прогалин у задоволенні потреб окремих вікових груп. Зокрема, бракує спеціалізованих сервісів для дітей та підлітків (відсутність єдиного ресурсу «Дитячий кабінет мешканця» та інтегрованих профорієнтаційних платформ), а для дорослого покоління –

інструментів повної прозорості та громадського контролю (необхідність впровадження ЕІП міста та Модуля «Громадський Контроль Інфраструктури»).

Таким чином, результати аналізу другого розділу свідчать, що у місті Кривому Розі сформовано інституційну та організаційно-управлінську основу для подальшого розвитку електронного врядування, яка характеризується системністю, поступовістю та орієнтацією на інновації. Водночас встановлені проблемні аспекти не мають критичного характеру, однак вимагають цілеспрямованого управлінського втручання та концептуального доопрацювання з урахуванням потреб різних категорій користувачів. Виявлені прогалини засвідчують необхідність переходу від переважно технологічного впровадження цифрових рішень до комплексного управління сервісами електронного врядування на основі клієнтоорієнтованості та принципів інклюзивності. Це, своєю чергою, зумовлює потребу в розробленні прикладних організаційно-управлінських і методичних рекомендацій, спрямованих на підвищення ефективності взаємодії органів публічної влади з громадянами та бізнесом.

ВИСНОВКИ

Виконана магістерська кваліфікаційна робота спрямована на всебічне дослідження теоретико-методологічних засад, узагальнення практичного досвіду та обґрунтування організаційно-управлінських і прикладних рекомендацій щодо вдосконалення процесу впровадження технологій електронного врядування в системі публічної влади, з особливим акцентом на місцевий рівень управління. Поставлена мета дослідження, яка полягала у теоретичному обґрунтуванні та розробленні практичних напрямів удосконалення впровадження е-врядування, була досягнута в повному обсязі.

У теоретичному розділі роботи розкрито зміст і сутність електронного врядування як складного багатоаспектного явища, що інтегрує технологічні, організаційні та управлінські компоненти і виступає визначальною передумовою модернізації державного управління. Узагальнення вітчизняного та зарубіжного досвіду засвідчило, що результативне функціонування систем е-врядування базується на засадах прозорості, комплексності та орієнтації на досягнення вимірюваного ефекту від інвестицій у інформаційно-комунікаційні технології. Водночас особливу роль відіграє нормативно-правове забезпечення: встановлено, що попри поступовий розвиток національного законодавства, його фрагментарність і недостатній рівень гармонізації з ключовими актами Європейського Союзу зумовлюють наявність регуляторних прогалин, подолання яких потребує ухвалення комплексного рамкового законодавчого акту.

Дослідження практичного досвіду України підтвердило системний і динамічний характер цифрової трансформації публічного управління, що відображено у суттєвому покращенні міжнародних позицій держави. Так, у 2024 році Україна посіла 30-те місце у глобальному рейтингу розвитку електронного урядування, що стало результатом стратегічного впровадження підходів Digital-First та Mobile-First у межах екосистеми «Дія». Найбільш відчутні результати зафіксовано у сфері електронної демократії, де Україна досягла першого місця у

світі за ІЕУ, що свідчить про високий рівень готовності суспільства до цифрового залучення. Отримані результати підтверджують, що цифрова трансформація набула статусу одного з ключових чинників національної стійкості, забезпечуючи безперервність функціонування публічного управління навіть в умовах воєнних викликів.

Аналітико-дослідницька частина роботи, виконана на базі КП «ЦЕП» Криворізької міської ради, засвідчила високий рівень управлінської спроможності та послідовну реалізацію міської політики цифрового розвитку. КП «ЦЕП» функціонує як ключова інституція, відповідальна за підтримку та розвиток мобільного застосунку «Карта Криворіжця», Геопорталу міста, впровадження інноваційних рішень, зокрема AI-помічника, а також модернізацію цифрової інфраструктури. Фінансово-економічний аналіз виконання Програми інформатизації за 2022–2024 роки виявив інтенсивне масштабування цифрових ініціатив, що підтверджується зростанням рівня виконання запланованих заходів до 97,6 % у 2024 році. Визначальним чинником такого зростання стало активне залучення коштів з альтернативних джерел фінансування, зокрема благодійної допомоги від громадських організацій та благодійних фондів, а також міжнародних програм допомоги, що дозволило компенсувати нестабільність бюджетної підтримки в умовах воєнного стану. Окремо встановлено послідовний розвиток напрямку кібербезпеки – від базових заходів захисту до формування організаційних засад, включаючи консультативний супровід створення Системи управління інформаційною безпекою відповідно до вимог ДСТУ та впровадження резервного каналу зв'язку Starlink.

На основі аналізу наявних підходів і методів удосконалення впровадження е-врядування констатовано трансформацію управлінської моделі міста Кривого Рогу від орієнтації на потреби органів влади до клієнтоорієнтованого підходу. Водночас виявлено низку суттєвих прогалин у задоволенні потреб окремих цільових груп користувачів, що потребують подальшого адресного

вдосконалення. Зокрема, у сфері дитячого населення відсутній єдиний уніфікований цифровий ресурс для цієї вікової категорії та їх батьків, а також не вистачає спеціалізованої платформи професійної орієнтації підлітків та молоді. Для дорослого населення актуальними залишаються проблеми обмеженої прозорості інвестиційних процесів і недостатньо розвинених інструментів громадського контролю за станом міської інфраструктури. Крім того, ідентифіковано потребу у врегулюванні використання технологій ШІ в системі комунального управління з метою мінімізації інноваційних ризиків.

З метою усунення виявлених недоліків та подальшого підвищення ефективності впровадження технологій електронного врядування на місцевому рівні в роботі обґрунтовано комплекс практичних рекомендацій. Зокрема, для посилення прозорості та інвестиційної привабливості громади запропоновано розроблення й впровадження Електронного інвестиційного паспорта міста як інтерактивного динамічного інструменту, що базується на даних Геопорталу та забезпечує візуалізацію вільних об'єктів і економічного потенціалу території. З метою розвитку електронної участі та інститутів громадського контролю рекомендовано створення модуля «Громадський контроль інфраструктури» у мобільному застосунку «Карта Криворіжця», який передбачає GPS-фіксацію проблемних об'єктів самими мешканцями, інтеграцію з «Контакт-центром 15-20» та відкритий моніторинг статусу звернень. Для розширення спектра цифрових сервісів для дітей і підлітків обґрунтовано доцільність запровадження «Дитячого кабінету мешканця» та інтеграції сервісу «е-Гуртки» з метою централізованого запису до комунальних закладів позашкільної освіти і зменшення інформаційної асиметрії. Додатково для молодіжної аудиторії запропоновано розвиток AI-асистента профорієнтаційного спрямування на базі платформи «Дія.Освіта». Для зниження технологічних ризиків рекомендовано впровадження внутрішнього Регламенту управління ШІ у КП «ЦЕП», що забезпечить дотримання принципів етичності, прозорості та захисту персональних даних і відповідність міжнародним стандартам у сфері управління

інноваціями.

Важливим результатом проведеного дослідження є також обґрунтування доцільності розгляду електронного врядування не лише як сукупності цифрових сервісів, а як інструменту трансформації управлінських зв'язків між органами публічної влади, громадянами та бізнесом. У роботі доведено, що ефективність цифрових рішень безпосередньо залежить від рівня інституційної спроможності, міжвідомчої координації та управлінської культури в органах місцевого самоврядування. Застосування клієнтоорієнтованих підходів, інструментів відкритих даних і цифрової участі створює передумови для підвищення довіри населення до влади та формування сталих партнерських відносин у межах територіальної громади. Практичне значення отриманих результатів полягає у можливості їх використання в діяльності органів місцевого самоврядування, комунальних підприємств, а також у навчальному процесі під час викладання дисциплін з публічного управління та адміністрування.

Узагальнюючи результати дослідження, можна зробити висновок, що обрана тема є актуальною та має значну практичну цінність. Запропоновані в роботі рекомендації формують цілісну організаційно-управлінську основу для подальшого підвищення ефективності та відкритості процесів упровадження електронного врядування у місті Кривому Розі, сприяючи реалізації стратегічних завдань цифрової трансформації України та наближенню до європейських стандартів публічного управління. Реалізація запропонованих заходів дозволить підвищити якість управлінських рішень, оптимізувати адміністративні процеси та посилити орієнтацію діяльності органів місцевого самоврядування на потреби громадян. Окрім того, очікується зростання рівня прозорості, підзвітності та довіри з боку населення до інститутів публічної влади. Отримані результати можуть бути використані як методична та аналітична база для подальших наукових досліджень у сфері електронного врядування й практичної діяльності органів публічного управління.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Citizens' E-participation through E-government services: a systematic literature review. DOI: <https://www.tandfonline.com/doi/epdf/10.1080/23311886.2024.2415526?needAccess=true>
2. Country Digital Education Ecosystems and Governance: A companion to digital education outlook 2023. URL: https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2023/12/country-digital-education-ecosystems-and-governance_5d74ae40/906134d4-en.pdf?utm_source=chatgpt.com.
3. Digitalization in education/ URL: https://www.educationfinland.fi/edudev/digitalization?utm_source=chatgpt.com.
4. E-participation and Citizen Engagement. URL: <https://publicadmiHICTration.desa.un.org/topics/participation-and-accountability/e-participation-and-citizen-engagement>
5. Goga G. L. Good Governance in the EU. Acta Universitatis Danubius. Juridica. 2009. Vol. 5, № 1. URL: <https://journals.univ-danubius.ro/index.php/juridica/article/view/205/194>
6. Khan A. A. The Relevance of Good Governance Concept: Revisiting Goals, Agenda and Strategies. URL: <http://mppgnsuintlconf.org/docs/2.%20Akbar%20Ali%20Khan.pdf>
7. Organisation for Economic Co-operation and Development. URL: <https://www.oecd.org/>
8. Rethinking e-Government Services. URL: https://www.oecd.org/en/publications/rethinking-e-government-services_9789264059412-en.html
9. Sharmin S., Chowdhury R. Digital Transformation in Governance: The Impact of e-governance on Public AdmiHICTration and Transparency. Journal of Computer Science and Technology Studies. 2025. Vol. 7, No 1. P. 27. DOI:

<https://doi.org/10.32996/jcsts.2025.7.1.27>.

10. Transparency and Accountability in Public Administration and Services.
URL: <https://www.eurasia.org/project/transparency-and-accountability-in-public-administration-and-services/>

11. UN E-Government Knowledgebase. Country information: Ukraine. URL: <https://publicadministration.un.org/egovkb/en-us/Data/Country-Information/id/180-Ukraine>

12. United Nations. 2020 UN E-Government Survey: Digital Government in the Decade of Action for Sustainable Development. New York, Jul. 2020. URL: [https://publicadministration.un.org/egovkb/Portals/egovkb/Documents/un/2020-Survey/2020%20UN%20E-Government%20Survey%20\(Full%20Report\).pdf](https://publicadministration.un.org/egovkb/Portals/egovkb/Documents/un/2020-Survey/2020%20UN%20E-Government%20Survey%20(Full%20Report).pdf)

13. United Nations. E-Government Survey 2018: Annexes. New York, 2018. URL: https://publicadministration.un.org/egovkb/portals/egovkb/documents/un/2018-survey/e-government%20survey%202018_final%20for%20web.pdf

14. United Nations. E-Government Survey 2022: The Future of Digital Government. New York, 2022. URL: <https://desapublications.un.org/sites/default/files/publications/2022-09/Web%20version%20E-Government%202022.pdf>

15. United Nations. UN E-Government Survey 2024: Accelerating Digital Transformation for Sustainable Development with the Addendum on Artificial Intelligence. New York, 2024. URL: <https://desapublications.un.org/sites/default/files/publications/2024-09/%28Web%20version%29%20E-Government%20Survey%202024%201392024.pdf>

16. What is e-education? URL: https://e-estonia.com/what-is-e-education/?utm_source=chatgpt.com

17. Аналіз і прийняття рішень для зміцнення економічної безпеки (у сферах обліку, оподаткування, маркетингу, фінансів, менеджменту трудових ресурсів та публічного управління на рівні підприємств, регіонів, держави). монографія / М-во освіти і науки України, КНУ; за ред. В. Я. Нусінова, Є. В. Міщук.

Кривий Ріг : Видавець Роман Козлов, 2023. 360 с. URL: <http://ds.knu.edu.ua/jspui/handle/123456789/5019>.

18. Антипенко І. В., Волчо В. В. Цифрове публічне управління: виклики правового регулювання в епоху глобалізації // Суспільство та національні інтереси. 2025. № 4. С. 485–496. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/scntint_2025_4_40.

19. Бабак Д. В. Особливості цифрової трансформації системи місцевого самоврядування в Україні. 2025. URL: <https://eprints.kname.edu.ua/72027/1/%D0%91%D0%B0%D0%B1%D0%B0%D0%B A%20%D0%94.%D0%92..pdf>

20. Борисенко В. Д. Електронне урядування в публічному адмініструванні. 2023. URL: <https://dspace.uzhnu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/9f1d6865-ea85-4938-a847-ff3f526c1890/content>

21. Віннічук О. В., Сорокін В. Технології е-урядування та особливості їх впровадження у політико-управлінський процес в Україні. 2023. URL: <http://dspace.pdpu.edu.ua/bitstream/123456789/17758/1/Vinnichuk.pdf>

22. Герасимюк Л. С., Тарасюк Л. М. Використання сучасних ІКТ у публічному управлінні: проблеми та перспективи. Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія : Державне управління. 2021. Том 32 (71), № 4. URL: <https://doi.org/10.32838/TNU-2663-6468/2021.4/06>

23. Деякі питання затвердження схем електронної ідентифікації : Постанова Кабінету Міністрів України від 28.04.2023 № 417-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/417-2023-%D0%BF#Text>

24. Доценко О. В. Токени управління у концепті електронного врядування / О. В. Доценко, М. В. Зеленський // Соціальна економіка. 2023. Вип. 66. С. 141–149. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/se_2023_66_15.

25. Звіт за 2022 рік: Звіт з виконання у 2022 році Програми інформатизації та цифрової трансформації на 2017-2024 роки : затв. Рішенням Криворізької міської ради від 31.01.2023 №1682. URL: <https://kr.gov.ua/documents/rishennya->

krivorizkoyi-miskoyi-radi/hxxv-sesiya-plenarne-zasidannya-vid-31-01-2023/213924-pro-zatverdzhennya-zvi

26. Звіт за 2023 рік: Звіт з виконання у 2023 році Програми інформатизації та цифрової трансформації на 2017-2026 роки : затв. Рішенням Криворізької міської ради від 26.01.2024 №2458. URL: <https://kr.gov.ua/documents/rishennya-krivorizkoyi-miskoyi-radi/xlvi-sesiya-plenarne-zasidannya-vid-26-01-2024/802624-pro-zatverdzhennya-zvi>

27. Звіт за 2024 рік: Звіт з виконання у 2024 році Програми інформатизації та цифрової трансформації на 2017-2027 роки : затв. Рішенням Криворізької міської ради від 23.01.2025 №132. URL: <https://kr.gov.ua/documents/rishennya-vikonkomu-krivorizkoyi-miskoyi-radi/zasidannya-vikonkomu-za-23-01-2025/98784-pro-shvalennya-zvitu>

28. Коржов С. С. Інтеграція блокчейн-технологій у системи електронного урядування як механізм протидії корупційним схемам. Редакційна колегія. 2025. С. 133. URL: https://app-journal.in.ua/wp-content/uploads/2025/06/APP_03_2025-part-2.pdf#page=133

29. Лук'янова Г. Ю., Венглінська А. С. Особливості впровадження електронного урядування в органах виконавчої влади України. Аналітично-порівняльне правознавство. 2021. № 4. С. 175–179. URL: <http://journal-app.uzhnu.edu.ua/article/view/255113/252218>

30. Мобільний застосунок «Карта Криворіжця». URL: <https://kpcer.dp.ua/mobilnyj-dodatok/>

31. Мохова Ю. Л. Державні механізми розвитку електронного урядування в умовах цифрових трансформацій України : дис. докт. наук з держ. упр. : спец. 25.00.02. Миколаїв : Чорноморський національний університет імені Петра Могили, 2021. 25 с. URL: <https://chmnu.edu.ua/wp-content/uploads/Disertatsiya-5.pdf>

32. Нестеренко О. В. Технологічний розвиток електронного урядування як інноваційна стратегія держави / О. В. Нестеренко, В. В. Федоров, П. П. Яцук, В. П. Чабан // Наука, технології, інновації. 2025. № 3. С. 77–93.

33. Никитюк О. Застосування блокчейн-технології в електронному урядуванні. Міжнародні відносини, суспільні комунікації та регіональні студії. 2020. № 1 (7). С. 104–111.

34. Офіційний вебсайт Криворізької міської ради та її виконавчого комітету. URL: <https://kr.gov.ua/>

35. Пирожкова А. С. Електронне врядування в Україні: інновації, виклики та перспективи розвитку / А. С. Пирожкова, М. К. Домріна, М. С. Ковтун // Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія : Право. 2025. Вип. 88(3). С. 17-22. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvuzhpr_2025_88\(3\)_4](http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvuzhpr_2025_88(3)_4).

36. Питання Єдиного державного вебпорталу електронних послуг та Реєстру адміністративних послуг : Постанова Кабінету Міністрів України від 04.12.2019 № 1137. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1137-2019-%D0%BF#Text>

37. Портал криворіжця: Офіційний сайт. URL: <https://kpser.dp.ua/>

38. Про адміністративні послуги : Закон України від 06.09.2012 № 5203-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5203-17#Text>

39. Про деякі заходи із забезпечення надання якісних публічних послуг : Указ Президента України від 04.09.2019 № 647/2019. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/647-2019#Text>

40. Про деякі заходи щодо поліпшення доступу фізичних та юридичних осіб до електронних послуг : Указ Президента України від 29.07.2019 № 558/2019. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/558/2019#Text>

41. Про додаткові заходи щодо забезпечення відкритості у діяльності органів державної влади : Указ Президента України від 01.08.2002 № 683/2002. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/683/2002#Text>

42. Про доступ до публічної інформації : Закон України від 13.01.2011 № 2939-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2939-17#Text>

43. Про електронні довірчі послуги : Закон України від 05.10.2020 № 1689-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1689-20#Text>

44. Про електронну ідентифікацію та електронні довірчі послуги : Закон України від 05.10.2017 № 2155-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2155-19#Text>

45. Про Єдину державну електронну базу з питань освіти : Постанова Кабінету Міністрів України від 15.07.2025 № 872-п. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/872-2025-%D0%BF#Text>

46. Про затвердження Вимог до засобів електронної ідентифікації та рівнів довіри до засобів електронної ідентифікації для їх використання у сфері електронного урядування : Наказ Міністерства цифрової трансформації України від 05.12.2022 № 130 (за Ідент. № z0129-23). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0129-23#Text>

47. Про затвердження звіту з виконання у 2023 році Програми інформатизації та цифрової трансформації на 2017-2026 роки : Рішення Криворізької міської ради від 26.01.2024 № 2458. URL: <https://kr.gov.ua/documents/rishennya-krivorizkoyi-miskoyi-radi/xlvi-sesiya-plenarne-zasidannya-vid-26-01-2024/802624-pro-zatverdzhennya-zvi>

48. Про затвердження Концепції Єдиної інформаційної системи міста Кривого Рогу : Рішення Криворізької міської ради від 25.03.2022 № 1274, XXIV сесія VIII скликання. Кривий Ріг.

49. Про затвердження Положення про автоматизовану систему документообігу та електронного архіву : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 07.08.2013 № 718-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/718-2013-%D1%80#Text>

50. Про захист персональних даних: Закон України від 01.06.2010 № 2297-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2297-17#Text>

51. Про заходи щодо створення електронної інформаційної системи «Електронний Уряд» : Постанова Кабінету Міністрів України від 24.02.2003 № 208. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/208-2003-%D0%BF#Text>

52. Про звернення громадян : Закон України від 02.10.1996 № 393/96-ВР.

URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/393/96-%D0%B2%D1%80#Text>

53. Про основні засади забезпечення кібербезпеки України: Закон України від 05.10.2017 № 2163-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2163-19#Text>

54. Про публічні електронні реєстри : Закон України від 18.11.2021 № 1907-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1907-20#Text>

55. Про схвалення Концепції розвитку електронного урядування в Україні : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 20.09.2017 № 649-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/649-2017-%D1%80#Text>

56. Про схвалення Концепції розвитку електронної демократії в Україні та плану заходів щодо її реалізації : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 08.11.2017 № 797-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/797-2017-%D1%80#Text>

57. Про схвалення Плану заходів щодо реалізації Концепції розвитку електронного урядування в Україні : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 19.06.2019 № 856-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/856-2019-%D0%BF#n12>

58. Програма інформатизації та цифрової трансформації на 2017–2027 роки : Додаток до рішення виконкому міської ради від 23.01.2025 №133. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/872-2025-%D0%BF#Text>

59. Статут Комунального Підприємства «Центр електронних послуг» Криворізької міської ради. 2025. URL: <https://kr.gov.ua/komunalne-pidpriyemstvo-czentr-elektronnih-poslug>

60. Український GovTech у топі світових рейтингів. Digital State UA. 09.02.2025. URL: https://digitalstate.gov.ua/uk/news/govtech/ukrayinsky-govtech-u-topi-svitovyykh-reytynhiv?utm_source=chatgpt.com

61. Шарий В. І. Організаційні засади електронного урядування у забезпеченні інформаційної прозорості публічного управління / В. І. Шарий, Л. Я. Самойленко, А. В. Борова // Інвестиції: практика та досвід. 2025. № 10. С. 210-215..

ДОДАТКИ

Додаток А

Таблиця А.1 – Визначення терміну «електронне врядування»

№ з/п	Автор твердження	Визначення терміну «електронне врядування»
1.	Колесніченко І. М.	1. Електронний уряд – електронний сервіс надання державних послуг. Він спирається на поширену практику перенесення ефективних ІКТ зі сфери бізнесу у громадський сектор, що забезпечує вихід на новий рівень якості надання послуг, зручність для користувачів при одночасному скороченні трансакційних витрат; 2. Електронний уряд – високотехнологічна організація, функціонування якої забезпечується сучасними засобами ІКТ. Даний підхід виходить з перспектив інформаційної епохи, коли тільки організація всієї діяльності уряду на основі ІКТ може забезпечити трансформацію суспільного сектора відповідно до нових вимог часу; 3. Електронний уряд – нова модель регулювання, адекватна економіці та інформаційному суспільству. Це більш широке тлумачення, яке поглинає перші два підходи та містить принципово новий погляд на зміст інститутів влади, держави та організацію державного регулювання
2.	Демкова М.С., Фігель М.В.	Під електронним урядом автори розуміють використання ІКТ для підвищення ефективності, економічності та прозорості уряду і можливості громадянського контролю над ним
3.	Жекало Г.І., Фурашев В.М., Клименко І.В.	Визначають електронне урядування як спосіб організації виконавчої влади і місцевого самоврядування, за допомогою сегментів глобальної інформаційної мережі та систем локальних інформаційних мереж, які забезпечують функціонування в режимі реального часу певних служб та робить щоденне спілкування громадянина з державними установами максимально доступним та простим
4.	Костенко І.В.	Визначає «е-урядування», як систему управління державним апаратом влади, що включає визначену форму, набір принципів і норм, яка здійснюється в електронній формі
5.	Дослідження Світового банку та ООН	Визначають електронне урядування, як інструмент вдосконалення організації роботи органів державної влади шляхом оптимізації послуг та підвищення рівня участі суспільства у питаннях державного управління
6.	Організація економічного співробітництва та розвитку (ОЕСР)	Розглядає поняття «е-урядування» в управлінському аспекті, як процес використання комунікаційних та інформативних технологій, як інструмент досягнення ефективного уряду
7.	ЮНЕСКО	Е-урядування – процес управління, при якому реалізуються модернізовані (нові) стилі керівництва, способи прийняття інвестицій та політичних рішень, надання інформації та послуг, нові способи врахування позиції громадян

№ з/п	Автор твердження	Визначення терміну «електронне урядування»
8.	Європейська Комісія	Визначила електронне урядування як використання інформаційних і телекомунікаційних технологій у державних адміністраціях у сукупності з проведенням організаційних змін і набуттям нових навичок, спрямованих на поліпшення суспільних служб і демократичних процесів, а також посилення підтримки державної політики
9.	Концепція розвитку електронного урядування в Україні № 649-р від 20 вересня 2017 року	Електронне урядування визначено як форму організації державного управління, яка сприяє підвищенню ефективності, відкритості та прозорості діяльності органів державної влади та органів місцевого самоврядування з використанням інформаційно-телекомунікаційних технологій для формування нового типу держави, орієнтованої на задоволення потреб громадян

Додаток Б

Таблиця Б.1 – Три етапи формування національного е-урядування

№ з/п	Назва нормативно-правового документу	Вид, дата, номер прийняття	Характеристика нормативно-правового документу
Перший етап			
1.	Про додаткові заходи щодо забезпечення відкритості у діяльності органів державної влади	Указ Президента України від 01.08.2002 № 683/2002	Як мотивувалося у першому нормативному акті 2002 року, метою його прийняття було «створення додаткових умов для реалізації конституційних прав громадян на інформацію, участь в управлінні державними справами». Цим документом було зобов'язано покладення на зберігачів відкритої інформації обов'язку щодо ведення загально-доступних баз даних про наявну в них відкриту інформацію, створення умов для вільного доступу до них заінтересованих суб'єктів, забезпечення систематичного опублікування най-важливішої інформації з економічних, соціальних, культурних, екологічних та інших питань за визначеною в установленому порядку та заздалегідь оприлюдненою усталеною структурою
2.	Про заходи щодо створення електронної інформаційної системи «Електронний Уряд»	Постанова Кабінету Міністрів України; Заходи від 24.02.2003 № 208	Указ Президента від 01.08.2002 № 683/2002 не містив пояснення форми електронної активності суб'єктів влади, тому цією постановою було передбачено створення та інтеграцію електронних інформаційних систем і ресурсів в Єдиний веб-портал органів виконавчої влади та надання інформаційних та інших послуг через електронну інформаційну систему «Електронний Уряд», а також розробку та затвердження переліку і порядку надання інформаційних та інших послуг з використанням електронної інформаційної системи «Електронний Уряд» тощо
Другий етап			
1.	Про захист персональних даних	Закон України від 01.06.2010 № 2297-VI	Регулює відносини, пов'язані зі збиранням, зберіганням, використанням і захистом персональних даних фізичних осіб. Його метою є забезпечення права людини на недоторканність приватного життя та запобігання незаконному обігу персональної інформації. Закон визначає права суб'єктів персональних даних (доступ, виправлення, знищення, захист), обов'язки володільців і розпорядників даних, а також встановлює вимоги до обробки даних, зокрема принципи законності, цільового використання,

№ з/п	Назва нормативно-правового документу	Вид, дата, номер прийняття	Характеристика нормативно-правового документу
			пропорційності та безпеки. Також документ передбачає відповідальність за порушення законодавства у сфері захисту персональних даних і є базовим нормативним актом для функціонування електронних сервісів, реєстрів та систем електронного врядування в Україні.
2.	Про доступ до публічної інформації	Закон України від 13.01.2011 № 2939-VI	Визначає порядок здійснення та забезпечення права кожного на доступ до інформації, що знаходиться у володінні суб'єктів владних повноважень, інших розпорядників публічної інформації, та інформації, що становить суспільний інтерес. Під публічною інформацією ст. 1 Закону визначає відображену та задокументовану «будь-якими засобами та на будь-яких носіях інформацію, що була отримана або створена в процесі виконання суб'єктами владних повноважень своїх обов'язків, передбачених чинним законодавством, або яка знаходиться у володінні суб'єктів владних повноважень, інших розпорядників публічної інформації». Прийняття Закону України «Про доступ до публічної інформації» значно змінило усталену діяльність органів публічного управління. Відправною точкою стало чітке визначення, що є публічною інформацією, і гарантування кожному громадянину реалізації права на доступ до зазначеної інформації. Саме такий підхід дозволив впровадити механізм реалізації цього права громадян за інформаційним запитом
2.	Про адміністративні послуги	Закон України від 06.09.2012 № 5203-VI	ЗУ визначає, що державна політика у сфері надання адміністративних послуг базується на принципах: 1)верховенства права, у тому числі законності та юридичної визначеності; 2)стабільності; 3)рівності перед законом; 4)відкритості та прозорості; 5)оперативності та своєчасності; 6)доступності інформації про надання адміністративних послуг; 7)захищеності персональних даних; 8)раціональної мінімізації кількості документів та процедурних дій, що вимагаються для отримання адміністративних послуг; 9)неупередженості та справедливості; 10)доступності та зручності для суб'єктів звернень. Вказане стало правовою основою для надання адміністративних послуг через

№ з/п	Назва нормативно-правового документу	Вид, дата, номер прийняття	Характеристика нормативно-правового документу
			систему електронного урядування
3.	Про затвердження плану заходів щодо створення Єдиного державного порталу адміністративних послуг	Розпорядження Кабінету Міністрів України; План, Заходи від 11.09.2013 № 718-р	Цей закон відіграє ключову роль у розвитку електронного урядування в Україні, оскільки він започаткував створення єдиного цифрового майданчика для взаємодії громадян і бізнесу з органами влади. Він забезпечує стандартизований та централізований доступ до адміністративних послуг, сприяє зменшенню бюрократичних бар'єрів, підвищує прозорість і підзвітність органів влади, а також закладає основу для подальшої цифрової трансформації державного управління та інтеграції українських електронних сервісів у європейський та світовий простір
4.	Про звернення громадян, стаття 21	Закон України від 02.10.1996 № 393/96-ВР	У 2015 році Закон України «Про звернення громадян» доповнено статтею 23 ¹ та запроваджено новий інститут електронного урядування – електронну петицію. Так, громадяни можуть звернутися до Президента України, Верховної Ради України, Кабінету Міністрів України, органу місцевого самоврядування з електронними петиціями через офіційний веб-сайт органу, якому вона адресована, або веб-сайт громадського об'єднання, яке здійснює збір підписів на підтримку електронної петиції. Запровадження електронних петицій як нового інструменту звернення громадян має позитивний вплив на розвиток інформаційного суспільства в Україні, розбудову демократичної, правової і соціальної держави, гласності і відкритості діяльності органів державної влади та місцевого самоврядування
5.	Про схвалення Концепції розвитку електронного урядування в Україні	Розпорядження Кабінету Міністрів України; Концепція, Перелік від 20.09.2017 № 649-р	Реалізація Концепції передбачена на період до 2020 року та покликана підтримати координацію та співпрацю органів державної влади та органів місцевого самоврядування для досягнення необхідного рівня ефективності та результативності розвитку електронного урядування, просування ідеї реформування державного управління та децентралізації на базі широкого використання сучасних інформаційно-комунікаційних технологій в усій країні. Для досягнення мети Концепції слід забезпечити виконання комплексних заходів за такими напрямками: модернізація публічних послуг

№ з/п	Назва нормативно-правового документу	Вид, дата, номер прийняття	Характеристика нормативно-правового документу
			та розвиток взаємодії влади, громадян і бізнесу за допомогою інформаційно-комунікаційних технологій; модернізація державного управління за допомогою інформаційно-комунікаційних технологій; управління розвитком електронного урядування
6.	Про електронну ідентифікацію та електронні довірчі послуги	Закон України від 05.10.2017 № 2155-VIII	Цей закон скасував Закон «Про електронний цифровий підпис» та комплексно визначає правові та організаційні засади надання електронних довірчих послуг, у тому числі транскордонних, права та обов'язки суб'єктів правових відносин у сфері електронних довірчих послуг, порядок здійснення державного нагляду (контролю) за дотриманням вимог законодавства у сфері електронних довірчих послуг, а також правові та організаційні засади здійснення електронної ідентифікації. Важливим на цьому етапі є запровадження системи електронного документообігу в центральних органах виконавчої влади та місцевих державних адміністраціях
7.	Деякі питання документування управлінської діяльності	Постанова Кабінету Міністрів України; Інструкція, Форма типового документа, Журнал, Правила, Бланк, Інформація, Акт, Опис, Регламент, Перелік від 17.01.2018 № 55	Постанова КМУ, яка набула чинності 07.03.2018, затверджено Типову інструкцію з документування управлінської інформації в електронній формі та організації роботи з електронними документами в діловодстві, електронного міжвідомчого обміну, Типову інструкцію з діловодства в міністерствах, інших центральних та місцевих органах виконавчої влади, а також Регламент організації взаємодії органів виконавчої влади в електронній формі. Цим нормативно-правовим актом електронну форму діловодства визначено як основну для установ і підприємств державного сектору, і єдиною допустимою формою юридично значимої взаємодії органів виконавчої влади в електронній формі та основною формою взаємодії органів виконавчої влади між собою визначено систему електронної взаємодії органів виконавчої влади
8.	Про схвалення Концепції розвитку електронної демократії в Україні та плану заходів щодо її реалізації	Розпорядження Кабінету Міністрів України; Концепція, План, Заходи	Встановлює стратегічні рамки розвитку електронної демократії в державі. Документ визначає основні напрями та пріоритети використання інформаційно-комунікаційних технологій для забезпечення участі громадян у прийнятті управлінських рішень,

№ з/п	Назва нормативно-правового документу	Вид, дата, номер прийняття	Характеристика нормативно-правового документу
		від 08.11.2017 № 797-р	підвищення прозорості діяльності органів влади та оптимізації доступу до публічної інформації. План заходів окреслює конкретні кроки з реалізації концепції, включно з формуванням правових, організаційних та технологічних умов, необхідних для ефективного впровадження електронних інструментів участі та зміцнення демократичних процесів в Україні.
9.	Про основні засади забезпечення кібербезпеки України	Закон України від 05.10.2017 № 2163-VIII	визначає правові та організаційні основи захисту національних інтересів у кіберпросторі. Документ спрямований на забезпечення безпеки держави, суспільства та громадян від кіберзагроз, а також на захист інформаційних ресурсів і критичної інформаційної інфраструктури. Законом встановлено суб'єктів системи кібербезпеки, їхні повноваження та механізми взаємодії, зокрема роль органів державної влади, місцевого самоврядування, підприємств і установ. Особливу увагу приділено захисту об'єктів критичної інфраструктури, запобіганню кіберінцидентам і реагуванню на них. Також Закон закріплює принципи державної політики у сфері кібербезпеки, зокрема пріоритет захисту прав людини, державно-приватну взаємодію, міжнародне співробітництво та розвиток національної системи кіберзахисту. Він є базовим нормативним актом для формування та реалізації політики кібербезпеки в Україні.
Третій етап			
1.	Про деякі заходи щодо поліпшення доступу фізичних та юридичних осіб до електронних послуг	Указ Президента України від 29.07.2019 № 558/2019	Визначає комплекс заходів, спрямованих на підвищення ефективності та зручності надання державних послуг у цифровому середовищі. Основна мета цього акта полягає у забезпеченні громадян і суб'єктів господарювання можливістю швидко та безперешкодно отримувати адміністративні послуги через електронні ресурси державних органів.
2.	Про деякі заходи із забезпечення надання якісних публічних послуг	Указ Президента України від 04.09.2019 № 647/2019	Документ спрямований на підвищення ефективності та якості надання державних та муніципальних послуг громадянам і суб'єктам господарювання. Основна мета документа полягає у створенні сприятливих умов для доступу до адміністративних послуг, спрощенні процедур їх отримання та

№ з/п	Назва нормативно-правового документу	Вид, дата, номер прийняття	Характеристика нормативно-правового документу
			забезпеченні прозорості роботи органів влади.
3.	Питання Єдиного державного вебпорталу електронних послуг та Реєстру адміністративних послуг	Постанова Кабінету Міністрів України; Положення, Перелік від 04.12.2019 № 1137	Відповідно до постанови, портал Дія – це інформаційно-телекомунікаційна система, яка організаційно та функціонально складається з реєстру адміністративних послуг, електронного кабінету, мобільного додатка Порталу Дія, інших підсистем та програмних модулів. У межах перехідного етапу з 01.01.2020 національний Єдиний державний веб-портал електронних послуг виконує також функції Єдиного державного порталу адміністративних послуг. На цьому порталі є широкий перелік послуг, вказано розмір адміністративного збору за послугу, строк надання, результати, способи отримання, підстави для відмови та норматив-но-правові акти з питань надання адміністративної послуги. Загалом слід позитивно оцінити наявність такого ресурсу, оскільки це розширює інформованість громадян та сприяє швидкому доступу до адміністративних послуг
4.	Про особливості надання публічних (електронних публічних) послуг	Закон України від 15.07.2021 № 1689-IX	Визначає правові засади надання електронних державних послуг через цифрові сервіси, включно з електронними та автоматичними режимами надання таких послуг
5.	Про публічні електронні реєстри	Закон України від 18.11.2021 № 1907-IX	Документ закріплює правові засади створення, ведення та доступу до державних електронних реєстрів (частина нормативної інфраструктури е-врядування)
6.	Про затвердження Вимог до засобів електронної ідентифікації, рівнів довіри до засобів електронної ідентифікації для їх використання у сфері електронного урядування	Мінцифри; Наказ, Вимоги від 05.12.2022 № 130	Наказ встановлює технічні вимоги до електронної ідентифікації у системах е-врядування. Ці Вимоги встановлюють організаційні, методологічні, технічні та технологічні умови використання засобів електронної ідентифікації у сфері електронного урядування залежно від рівнів довіри до засобів електронної ідентифікації
7.	Деякі питання затвердження схем електронної ідентифікації	Постанова Кабінету Міністрів України; Порядок від 28.04.2023 № 417	Постанова затверджує Порядок проведення оцінки відповідності засобів електронної ідентифікації у контексті схем електронної ідентифікації, які використовуються у сфері електронного урядування. Документ регулює процедуру оцінювання відповідності таких засобів визначеним вимогам та критеріям

№ з/п	Назва нормативно-правового документу	Вид, дата, номер прийняття	Характеристика нормативно-правового документу
			рівнів довіри, що є необхідною умовою для їх використання в державних цифрових сервісах.
8.	Про Єдину державну електронну базу з питань освіти	Постанова Кабінету Міністрів України; Положення, Інформація від 15.07.2025 № 872	Ця постанова затверджує Положення про Єдину державну електронну базу з питань освіти, що створює правові й організаційні засади функціонування інтегрованої електронної системи для збору, зберігання, обробки та обміну даними стосовно освітньої діяльності, здобувачів освіти, освітніх документів і персоналу закладів освіти

Додаток В

Таблиця В.1 – Штатний розклад КП «ЦЕП» м. Кривого Рогу

№ з/п	Структурний Підрозділ	Посада (Професія)	ПІБ
1.	Адміністрація	Директор	Дикун Ольга Вікторівна
		Заступник директора з комерційно-комунікаційних питань	Сідлецька Наталія Леонідівна
		Провідний юрисконсульт (радник юридичний)	Онищенко Євгеній Віталійович
		Інспектор з кадрів І категорії	Ковальчук Людмила Вікторівна
		Інженер з охорони праці	Дубов Віталій Вікторович
2.	Відділ бухгалтерського обліку та економіки	Головний бухгалтер	Скоренко Світлана Миколаївна
		Провідний бухгалтер (з дипломом магістра)	Лисогор Лілія Анатоліївна
		Провідний економіст з фінансової роботи	Гнилюк Тетяна Володимирівна
		Бухгалтер (з дипломом магістра)	Харитоновна Ольга Володимирівна
3.	Відділ з супроводження електронних сервісів та систем	Начальник відділу	Сиротюк Сергій Сергійович
		Заступник начальника відділу	Корчань Анна Євгеніївна
		Фахівець електронних комунікацій І категорії	Павлова Юлія Ігорівна
		Фахівець електронних комунікацій І категорії	Хоменко Таїсія Миколаївна
		Інженер з технічного супроводу І категорії	Победря Олександр Геннадійович
4.	Відділ з супроводження системи відеоспостереження та інформаційної безпеки	Інженер з мережевих рішень І категорії	Ляш Дмитро Олександрович
		Інженер з мережевих рішень І категорії	Шаповалов Костянтин Олександрович
		Інженер з обслуговування відеообладнання І категорії	Матвійчук Віктор Петрович
		Аналітик комп'ютерних систем	Лясько Микола Олегович
		Фахівець з систематизації процесів	Ларіонов Ігор Володимирович
5.	Відділ з питань цифровізації та супроводження проєктів	Провідний фахівець з управління проєктами та програмами	Адаменко Андрій Михайлович
		Економіст з ведення баз даних	Ташно Анастасія Петрівна
		Економіст з ведення баз даних	Куреденко Артем Андрійович

№ з/п	Структурний Підрозділ	Посада (Професія)	ПІБ
		Фахівець електронних комунікацій I категорії (з обробки програмних даних)	Лавренко Наталія Геннадіївна
6.	Інші працівники	Фахівець електронних комунікацій I категорії (з обробки програмних даних)	Бабанова Катерина Юріївна
		Фахівець електронних комунікацій I категорії (з обробки програмних даних)	Сбоева Юлія Євгеніївна
		Фахівець електронних комунікацій I категорії (з обробки програмних даних)	Проценко Олексій Олександрович
		Прибиральник службових приміщень	Трофімова Наталія Василівна

Додаток Г

Таблиця Г.1 – Предмет діяльності КП «Центр електронних Послуг»

№ з/п	Основна Функціональна Група	Вид Діяльності (Згідно зі Статутом)
I - Транспорт та Облік Проїзду		
1	Транспортне забезпечення	Здійснення функцій замовника транспортних послуг для пасажирського транспорту загального користування міста Кривого Рогу (3.2.1).
2	Система оплати проїзду	Виконання функції Оператора автоматизованої системи обліку оплати проїзду в громадському транспорті, забезпечення її функціонування, розвитку та підтримки (3.2.2).
3	Організація системи оплати	Організація створення автоматизованої системи обліку оплати проїзду, у тому числі із залученням інвесторів на конкурсних засадах (3.2.3).
4	Моніторинг транспорту	Здійснення контролю за рухом міського пасажирського транспорту (GPS-моніторинг), оперативний облік роботи рухомого складу та контроль за виконанням розкладів руху (3.2.4).
II - Муніципальні Цифрові Сервіси та Системи Обліку		
5	Картка криворіжця	Забезпечення функціонування та розширення функціоналу багатофункціональної електронної «Картки криворіжця» (3.2.5).
6	Контакт-центр	Забезпечення функціонування електронного сервісу Контакт-центр виконкому, що здійснює прийом звернень громадян (3.2.6).
7	Освітній облік	Забезпечення функціонування, інформаційно-технологічної та технічної взаємодії між учасниками автоматизованої системи обліку відвідування та харчування учнів закладів загальної середньої освіти з правом подальшого розширення (3.2.8).
8	Облік допомоги	Забезпечення функціонування, інформаційно-технологічної, технічної взаємодії між учасниками автоматизованої системи обліку допомоги мешканцям міста (3.2.9).
III - IT-Інфраструктура, Безпека та Розробка		
9	Геоінформаційні системи	Впровадження, розвиток та технічний супровід геоінформаційної системи та геопорталу міста (3.2.7).
10	Відеоспостереження	Здійснення моніторингу, контролю та аналізу інформації з Єдиної комплексної системи відеоспостереження м. Кривого Рогу (3.2.11).
11	Центр обробки даних	Надання в оренду віртуальних і фізичних сервісів, а також дискових масивів у центрі зберігання та обробки даних (міському дата-центрі) (3.2.12).
12	Документообіг	Створення, забезпечення функціонування та супровід єдиного електронного документообігу для міської ради, структурних підрозділів та комунальних закладів (3.2.13).
13	Інтернет речей (IoT)	Створення, впровадження, забезпечення функціонування та супровід системи отримання вимірювальних параметрів в межах концепції «Інтернет речей» (IoT-системи) (3.2.14).
14	LoRaWAN	Створення, впровадження, забезпечення функціонування та супровід пропрітарної технології модуляції малопотужної мережі передачі даних (LoRa Wan-системи) (3.2.15).
15	Ситуаційний центр	Забезпечення функціонування Ситуаційного центру (3.2.16).
16	Розробка та супровід ПЗ	Розробка, адаптація, впровадження, та/або супровід програмного забезпечення, програмно-технічних, апаратно-технічних комплексів (3.5.18).
17	Створення систем	Створення автоматизованих систем, їх підтримка та обслуговування (3.2.10).
18	Офіційні ресурси	Створення, супроводження та адміністрування офіційних інформаційних ресурсів (порталів, сайтів, web-ресурсів, сторінок тощо) (3.2.16).
IV - Консалтинг, Закупівлі та Стратегічний Розвиток		
19	IT-інфраструктура	Створення, забезпечення функціонування та розвиток, інформаційно-телекомунікаційних систем виконкому та комунальних закладів (3.5.17).
20	Консалтинг ПЗ	Надання допомоги у виборі конфігурації системного програмного забезпечення (3.5.19).

№ з/п	Основна Функціональна Група	Вид Діяльності (Згідно зі Статутом)
21	Консультування	Надання технічних, юридичних консультацій з питань інформатизації (3.5.20).
22	Адміністрування ПЗ	Конфігурування та адміністрування системного програмного забезпечення (3.5.21).
23	Бази даних	Створення, функціонування та вдосконалення автоматизованих баз даних, реєстрів програмних продуктів, платформ виконкому та комунальних підприємств (3.5.22).
24	Оцінка закупівель	Здійснення заходів щодо проведення оцінки програмного та апаратного забезпечення для підвищення ефективності витрачання бюджетних коштів при здійсненні закупівель (3.5.23).
25	Проведення закупівель	Проведення закупівлі відповідного програмного забезпечення, обладнання для забезпечення діяльності міської ради, структурних підрозділів виконкому та комунальних закладів з метою здійснення заходів цифрової трансформації (3.2.24).
26	Цифрова трансформація	Виконання заходів інформатизації, розбудова безпечного середовища, цифрової інфраструктури, реалізація заходів та завдань Програми цифрового розвитку та інших проєктів (3.5.25).
27	Інвестиції та Інжиніринг	Підготовка і реалізація інвестиційних програм та проєктів (3.5.26); Інноваційна та інжинірингова діяльність (3.5.27).
28	Інша діяльність	Інші види діяльності у сфері розроблення програмного забезпечення (3.5.28); Здійснення окремих видів діяльності на підставі ліцензій (3.5.29); Інша діяльність, не заборонена чинним законодавством України (3.5.30).

Додаток Д

Таблиця Д.1 – Паспорт Програми інформатизації та цифрової трансформації на 2017-2027 роки

<i>Джерела фінансування</i>	<i>Орієнтовні обсяги фінансування, усього, грн</i>	<i>За роками виконання, грн</i>					
		<i>2022</i>	<i>2023</i>	<i>2024</i>	<i>2025</i>	<i>2026</i>	<i>2027</i>
Державний бюджет	1 145 049,00	871 326,00	273 723,00	0	0	0	0
Обласний бюджет	129 000,00	0	0	129 000,00	0	0	0
Бюджет Криворізької міської територіальної громади	564 921 982,00	86 249 782,00	74 157 852,00	83 365 140,00	120 887 279,00	97 074 823,00	103 187 106,00
Інші джерела	243 497 418,79	0,00	60 870 234,26	182 627 184,53	0,00	0,00	0,00
Усього	809 693 449,79	87 121 108,00	135 301 809,26	266 121 324,53	120 887 279,00	97 074 823,00	103 187 106,00