

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Західноукраїнський національний університет
Факультет економіки та управління
Кафедра менеджменту, публічного управління та персоналу

РОМАНЕЦЬ Андрій Арсенович

**Забезпечення якості надання публічних послуг в
територіальній громаді. / Ensuring the quality of
public services in the territorial community**

спеціальність: 281 - Публічне управління та адміністрування
освітньо-професійна програма - Публічне управління та адміністрування

Кваліфікаційна робота

Виконав студент групи ПУА-41
А. А. Романець

Науковий керівник:
д.н.д.у., професор, Н. В. Щербак

Кваліфікаційну роботу
допущено до захисту:

"__" _____ 20__ р.

Завідувач кафедри
_____ **М. М. Шкільняк**

ТЕРНОПІЛЬ - 2025

ЗМІСТ

ВСТУП

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ НАДАННЯ ПОСЛУГ В ТЕРИТОРІАЛЬНІЙ ГРОМАДІ

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СУЧАСНОГО СТАНУ НАДАННЯ ПУБЛІЧНИХ ПОСЛУГ

2.1. Функціонування системи надання публічних послуг в територіальній громаді

2.2. Використання сучасних технологій в процесах надання публічних публічних послуг

РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ ПРОЦЕСІВ НАДАННЯ ПОСЛУГ В МІСЦЕВОМУ САМОВРЯДУВАННІ

ВИСНОВКИ

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

ВСТУП

Актуальність теми. «Організація надання публічних послуг у муніципалітетах є важливим питанням з точки зору як економічної, так і соціальної ефективності. Досягнення економічної ефективності вимагає такої організації надання публічних послуг, яка гарантує раціональне витрачання публічних коштів з урахуванням бажаного рівня їх якості. У соціальному вимірі організація надання публічних послуг повинна враховувати користь для суспільства, тобто забезпечувати бажані соціальні результати. Врахування кожного з цих аспектів визначає свій напрямок трансформації економіки місцевого самоврядування» [2].

«Наукові підходи до розуміння сутності місцевого самоврядування досліджені у працях відомих представників вітчизняної науки: М. Баймуратова, О. Батанова, П. Ворони, М. Іжі, І. Ковтун, В. Куйбіди, В. Мамонової, Ю. Молодожен, Г. Монастирського, С. Попова, С. Саханєнка, О. Чебана. Питання важливості публічних послуг та проблеми, пов'язані з процесами їх надання, висвітлено: В. Авер'яновим, О. Буханевичем, Н. Васильєвою, Ю. Даньшиною, О. Карпенком, І. Козюрою, І. Коліушком, А. Ліпенцевим, А. Мельник. Вагомий внесок у розв'язання проблем розвитку системи публічних послуг на муніципальному рівні здійснили: І. Бригілевич, Є. Дембіцька, Т. Маматова, В. Тимощук, Д. Сухінін, Ю. Шаров» [14].

Метою кваліфікаційної роботи є обґрунтування теоретичних положень та розробка практичних рекомендацій з удосконалення процесів надання публічних послуг в умовах децентралізації влади в Україні.

Для досягнення поставленої мети визначено такі **завдання**:

- узагальнити теоретичні напрацювання у сфері надання публічних послуг в Україні та проаналізувати їх нормативно-правове підґрунтя;
- дослідити сучасну систему надання публічних послуг в територіальній громаді, описати її структуру, функції, класифікаційні характеристики;

- визначити вплив децентралізації влади на процеси надання публічних публічних послуг в Україні;

- теоретично обґрунтувати та розробити практичні рекомендації щодо вдосконалення процесів надання публічних послуг в умовах децентралізації влади в Україні.

Об'єкт дослідження - система надання публічних послуг в Україні.

Предмет дослідження - процеси надання публічних послуг в умовах децентралізації влади в Україні.

Методи дослідження. Для розв'язання поставлених завдань у роботі використано загальнонаукові та спеціальні методи дослідження, вибір яких обумовив достовірність отриманих результатів та висновків: цілісність дослідження забезпечує системний підхід; для визначення причинно-наслідкових зв'язків виникнення проблем у процесах надання публічних публічних послуг та їх подальшого вдосконалення було використано процесний підхід.

Практичне значення одержаних результатів. Основні теоретичні положення, висновки та рекомендації роботи мають практичне спрямування та можуть бути враховані, як у процесі реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади, так і при перегляді взаємодії місцевих органів публічної влади при наданні публічних послуг. Висновки, пропозиції та рекомендації дослідження вже використані у діяльності Великобerezовицької територіальної громади.

Апробація. Результати роботи апробовані на науково-практичній конференції студентів та молодих вчених з міжнародною участю «Актуальні проблеми економіки, підприємництва та управління на сучасному етапі» (Тернопіль, листопад 2024 року).

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ НАДАННЯ ПОСЛУГ В ТЕРИТОРІАЛЬНІЙ ГРОМАДІ

Сучасна держава не може ефективно функціонувати без добре організованої системи державного управління. У цій структурі особливу роль відіграють органи місцевого самоврядування, які є організаційною основою держави на місцевому та регіональному рівнях. Вони були створені з метою виконання публічних завдань від імені місцевих громад, у спосіб, максимально наближений до громадян та адаптований до їхніх індивідуальних потреб.

Місцеве самоврядування, відповідно до Конституції України, є організаційною формою суспільства, яка наділена правосуб'єктністю, власними повноваженнями, а також ресурсами, що дозволяють виконувати покладені на неї завдання. Це прояв демократизації державного управління та відповідь на необхідність врахування місцевих соціальних, економічних і культурних умов. Основною метою існування місцевого самоврядування є задоволення потреб місцевих громад та турбота про їхній розвиток у різних сферах суспільного життя – від освіти, інфраструктури до соціального забезпечення та охорони навколишнього середовища.

Громада як організаційна одиниця має правосуб'єктність і право самостійно вирішувати свої питання. Її завдання є різноманітними і охоплюють як адміністративні питання, так і питання, пов'язані з просторовим плануванням, наданням публічних послуг, інфраструктурними інвестиціями, управлінням комунальним майном чи формуванням місцевої соціальної політики. На практиці це означає, що громади відповідають за утримання початкових шкіл, дитячих садків, місцевих доріг, громадського транспорту, водопроводу та каналізації, поводження з відходами, а також за підтримку культурної та спортивної діяльності.

Управління громадою є складним процесом, що вимагає як відповідних знань, так і управлінських навичок. Громада є публічною організацією, яка діє в

певних правових, бюджетних та політичних рамках. Тому її управління має поєднувати адміністративні елементи з умінням стратегічного мислення, ефективного управління ресурсами та побудови відносин з мешканцями та іншими зацікавленими сторонами. Особливу роль у цьому процесі відіграє голова (або мер/президент міста), який як виконавчий орган відповідає за поточне управління справами громади, виконання бюджету та нагляд за чиновниками.

Управління такою публічною організацією, як громада, вимагає також вмілого використання інструментів планування та контролю, впровадження програм місцевого розвитку, моніторингу виконання завдань та забезпечення високої якості публічних послуг. Від керівників дедалі більше очікують інноваційності, прозорості дій та відкритості до потреб мешканців. Сучасна громада не може обмежуватися пасивним адмініструванням – вона повинна активно сприяти місцевому розвитку, залучати інвесторів, співпрацювати з громадськими організаціями та реагувати на виклики, пов'язані з цифровізацією, старінням суспільства чи змінами клімату.

Процеси, що відбуваються в державній адміністрації, в тому числі на місцевому рівні, постійно еволюціонують. Реформа місцевого самоврядування в Україні започаткувала зміни, які досі формують спосіб функціонування громад. З моменту запровадження місцевого самоврядування ці одиниці стали все більш незалежними у фінансовому, змістовному та організаційному плані. Зросла їхня відповідальність, але й можливості для дій. Змінилися очікування місцевих громад, які все частіше вимагають не тільки надання базових послуг, але й участі в прийнятті рішень, прозорості та якості управління.

Організаційна структура громади є основою її функціонування як одиниці місцевого самоврядування. Саме вона визначає розподіл повноважень, коло обов'язків, а також відносини між окремими органами та організаційними підрозділами. Її прозорість та ефективність безпосередньо впливають на якість управління та здатність виконувати публічні завдання. Громада як публічна організація повинна бути організована таким чином, щоб забезпечувати як

прийняття стратегічних рішень, так і ефективного виконання повсякденних адміністративних функцій.

Місцева рада є колегіальним законодавчим і контрольним органом, який обирається на загальних виборах мешканцями громади. До її основних завдань належить прийняття рішень з найважливіших для місцевої громади питань, таких як бюджет громади, місцевий план просторового розвитку, податкові рішення чи програми місцевого розвитку. Рада також контролює діяльність голови (або мера, президента міста) та організаційних підрозділів громади. Вона може створювати постійні або тимчасові комісії, наприклад, ревізійну комісію, яка відіграє важливу роль у процесі нагляду.

Для виконання своїх завдань виконавчий орган підтримується радою громади, яка є адміністративним апаратом громади. Цей орган складається з різних відділів та рефератів, детальний розподіл яких залежить від розміру громади, її завдань та потреб місцевої громади. Типовими відділами є, зокрема, відділ фінансів, комунального господарства, освіти, інвестицій, просторового планування, охорони навколишнього середовища, громадських справ або державних закупівель. На чолі органу стоїть секретар громади, відповідальний за організацію роботи органу та нагляд за дотриманням адміністративних процедур, а також скарбник, відповідальний за фінансове управління громади.

Громада може також створювати організаційні одиниці, які виконують певні завдання від її імені. Це, зокрема, дитячі садки, початкові школи, центри соціальної допомоги, бібліотеки, будинки культури, комунальні підприємства чи центри спільних послуг. Ці підрозділи мають певний ступінь автономії, але фінансуються та контролюються радою громади. Їхня діяльність є ключовою для забезпечення мешканців доступом до основних публічних послуг.

Нарешті, все більшого значення в організаційній структурі громад набувають механізми участі, такі як громадські консультації, громадянські бюджети, ради старших громадян чи молодіжні ради громад. Хоча формально вони не є частиною адміністративної структури, вони є важливим елементом управління та прийняття рішень. Їх розвиток свідчить про зростання значення

громадянського суспільства та необхідність залучення мешканців до суспільного життя.

Кожна громада в Україні виконує певний перелік громадських завдань, які впливають безпосередньо із Закону про самоуправління громад та інших нормативних актів. Сфера цих завдань може бути поділена на дві основні категорії: власні завдання та завдання, доручені в сфері державного управління. Такий поділ має ключове значення як з організаційної, так і з фінансової точки зору, оскільки впливає на спосіб управління та відповідальність органів громади за окремі сфери діяльності.

Власні завдання є основною сферою компетенції громади. Це справи місцевого значення, що служать задоволенню колективних потреб громади. Громада виконує їх від свого імені та на власну відповідальність, а також за рахунок власних фінансових ресурсів. Перелік власних завдань є відкритим, що означає, що рада громади може вживати заходів в інших сферах, ніж ті, що зазначені в законі, якщо вони служать на благо громади та не виходять за межі закону. Власні завдання мають постійний характер і виконуються незалежно від рішень центральної адміністрації. Саме вони визначають місцеву ідентичність самоврядування і є найближчими до мешканців.

У свою чергу, завдання, доручені в сфері державного управління, – це такі завдання, які громада виконує на підставі законів від імені держави. Їх суть полягає в тому, що вони не впливають з місцевих потреб громади, а з зобов'язань, які покладаються на державу в цілому. Ці завдання є обов'язковими і повинні фінансуватися з державного бюджету. Громада не має можливості відмовитися від їх виконання.

Громада може також виконувати інші завдання, доручені їй урядовою адміністрацією на підставі адміністративних угод. У таких випадках, незважаючи на те, що формально це не є завданнями, дорученими законом, їх виконання також здійснюється від імені держави і, як правило, пов'язане з передачею фінансових коштів.

На практиці розмежування між власними та дорученими завданнями має не тільки формальне, а й фінансове значення. Громада, керуючи своїми завданнями, повинна відповідно планувати бюджет, розподіляти пріоритети та дбати про раціональне управління коштами. Недостатнє фінансування завдань, доручених центральною адміністрацією, часто є предметом критики з боку місцевої влади, яка вказує на перекладання витрат на реалізацію державної політики на органи місцевого самоврядування. Голова сільської ради, міський голова або президент міста мають дуже сильну конституційну позицію, оскільки вони є не тільки лідерами місцевої політики, але й менеджерами, які керують усією адміністрацією громади. На практиці саме від їх компетентності, досвіду та управлінських навичок залежить ефективність функціонування громади та рівень задоволеності мешканців. Як рада громади, так і виконавчий орган повинні діяти в межах закону та відповідно до принципів відкритості та прозорості. Співпраця між цими органами, хоча часто є джерелом політичних напружень, має ключове значення для ефективного та результативного управління органом місцевого самоврядування.

Ефективне функціонування громади як одиниці місцевого самоврядування тісно залежить від наявності відповідних фінансових ресурсів. Можливості реалізації публічних завдань – як власних, так і доручених – безпосередньо пов'язані з доступом до джерел доходів. Способи фінансування діяльності громади детально визначені в Законі про державні фінанси та в Законі про доходи органів місцевого самоврядування. Ця система базується на принципі фінансової автономії самоврядування, що означає, що громада має право самостійно визначати бюджет, збирати доходи та здійснювати видатки в межах чинного законодавства.

Основні джерела доходів громади можна розділити на три основні категорії: власні доходи, загальні субвенції та цільові дотації з державного бюджету. Власні доходи є найважливішим і найбажанішим елементом системи фінансування громади, оскільки вони дають їй найбільшу свободу у розпорядженні коштами. До власних доходів належать, зокрема надходження від

місцевих податків і зборів (наприклад, податок на нерухоме майно, податок на сільське господарство, лісовий податок, гербовий збір, ринковий збір), частка в податках на доходи фізичних осіб та юридичних осіб, доходи від майна громади (наприклад, оренда, найм, продаж нерухомого майна), а також надходження від послуг, що надаються організаціями. Саме власні доходи є основою фінансової самостійності громади. Другим джерелом є загальні субвенції, що передаються державою за визначеними алгоритмами. Найбільшу частину субвенцій становить субвенція на освіту, призначена для фінансування завдань, пов'язаних з освітою. Інші елементи – це вирівнювальна субсидія (для менш заможних громад) та збалансувальна (що враховує особливі потреби органів місцевого самоврядування). Субсидії мають безповоротний характер і не призначаються на конкретні завдання – громада може витратити їх на власний розсуд, що збільшує гнучкість бюджетування.

Наступною категорією є цільові дотації з державного бюджету, які тісно пов'язані з виконанням доручених завдань та деяких власних завдань, особливо у сфері соціальної політики, інфраструктурних інвестицій або охорони навколишнього середовища. Дотації мають чітко визначений характер - вони надаються для досягнення конкретної мети і повинні бути розраховані відповідно до положень. Хоча вони забезпечують фінансову підтримку, їх жорсткість може бути викликом, особливо коли розмір субсидії не покриває фактичних витрат на завдання. Крім того, громада може користуватися зовнішніми джерелами фінансування, такими як кошти ЄС, кредити, позики, випуск муніципальних облігацій або державно-приватне партнерство (ДПП). Європейські фонди є важливою підтримкою для багатьох інвестиційних проектів, включаючи будівництво доріг, модернізацію шкіл, охорону навколишнього середовища, розвиток цифровізації та ревіталізацію громадських просторів. Однак можливість їх використання залежить від належної підготовки проектів та здатності громади забезпечити власний внесок.

Важливим елементом управління фінансами громади є щорічний бюджет громади, який є планом доходів і витрат. Це основний інструмент фінансової та

операційної політики громади. Бюджет повинен бути збалансованим, а його виконання підлягає як внутрішньому, так і зовнішньому контролю – з боку регіональних рахункових палат. Прозорість у плануванні та виконанні бюджету має ключове значення для суспільної довіри. Здатність громади фінансувати свої завдання залежить не тільки від джерел доходів, але й від ефективного планування, залучення зовнішніх коштів та відповідального управління видатками. Тільки добре проведена фінансова політика дозволяє реалізувати очікування мешканців та розвивати місцеву інфраструктуру і послуги.

Сучасне державне управління, особливо на місцевому рівні, все частіше базується на принципі громадянської участі. Участь місцевої громади в процесах прийняття рішень стає не тільки очікуванням мешканців, але й стандартом сучасної демократії. Громада, як найближчий до громадян рівень адміністрації, має найбільші можливості залучати мешканців до суспільного життя. Ця участь може набувати різних форм – від громадських консультацій, через громадянський бюджет, до місцевих референдумів та громадянських ініціатив.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СУЧАСНОГО СТАНУ НАДАННЯ МУНІЦИПАЛЬНИХ ПОСЛУГ

2.1. Функціонування системи надання адміністративних послуг в територіальній громаді

Державне управління є дуже важливим сектором, що об'єднує всі суб'єкти національної економіки. Ключовим елементом модернізації державних послуг, підвищення ефективності та задоволеності громадян є розвиток інновацій та цифровізація. Перспективні тенденції, що базуються на новітніх технологіях, впливають або будуть впливати на сферу державного управління в найближчі роки. Цифрова трансформація в державному управлінні є одним з ключових процесів модернізації, що впливають на ефективність управління та якість послуг, що надаються. Зростання очікувань громадян та розвиток нових технологій змушують змінювати спосіб функціонування державних інституцій. Метою цієї публікації є представлення перспективних тенденцій у сфері цифровізації та інновацій у державній адміністрації, а також аналіз їхнього потенційного впливу на державний сектор.

Штучний інтелект - це здатність машин проявляти людські здібності, такі як мислення, навчання, планування та креативність. В результаті застосування штучного інтелекту покращується функціонування, зокрема, таких сфер, як:

Автоматизація процесів, яка дозволяє звільнити працівників адміністрації від повторюваних і трудомістких завдань, що призводить до економії часу, ресурсів і підвищення ефективності завдяки AI-інструментам, таким як чат-боти, які автоматизують обслуговування громадян, відповідаючи на питання, що стосуються, наприклад, податків, реєстрації транспортних засобів або соціальних виплат. ШІ може аналізувати та затверджувати стандартні документи, наприклад, заяви на паспорт або допомогу. В автоматизації процесів використовуються такі процеси, як (OCR - Optical Character Recognition та NLP - natural language processing) - це розпізнавання тексту та обробка природної мови,

що автоматизує оцифрування паперових документів та їх класифікацію. RPA (Robotic Process Automation) – це впровадження роботів у прості процеси, такі як надсилання повідомлень, розрахунки за платежами чи оновлення баз даних. Переваги автоматизації процесів включають, серед іншого, зниження операційних витрат, скорочення часу надання послуг та підвищення доступності послуг 24/7.

Персоналізація послуг, на основі якої здійснюється аналіз даних з різних джерел, що дозволяє адаптувати державні послуги до індивідуальних потреб громадян. Завдяки аналізу великих масивів даних (Big Data) адміністрація може адаптувати свої послуги до потреб окремих громадян, покращуючи їх якість та відповідність. Прикладами можуть бути такі застосування, як індивідуальне консультування на основі систем, що рекомендують найкращі варіанти послуг, наприклад адаптовані форми соціальної допомоги або освітні програми, сегментація користувачів шляхом групування громадян на основі їхніх уподобань, місцезнаходження або історії взаємодії, щоб ефективніше керувати комунікацією та послугами, адаптація інтерфейсів за допомогою урядових додатків, що пропонують персоналізований досвід користувача, наприклад, адаптація мови, макету або пріоритетів послуг. Переваги персоналізації послуг включають, серед іншого, підвищення задоволеності громадян, краще використання адміністративних ресурсів, збільшення залучення громадян до користування державними послугами.

Прогнозування потреб за допомогою машинного навчання дозволяє аналізувати дані в режимі реального часу, щоб передбачати потреби суспільства та реагувати на виклики, перш ніж вони з'являться. Завдяки штучному інтелекту можна передбачати потреби громади (наприклад, у сфері інфраструктури чи охорони здоров'я) на основі історичних даних та тенденцій. У рамках прогнозування потреб можна навести такі приклади застосування: прогнозування криз на основі аналізу даних із соціальних мереж, ЗМІ та систем моніторингу для прогнозування соціальних, природні чи медичні (наприклад, епідемії), планування інфраструктури шляхом прогнозування потреби в нових

школах, лікарнях чи дорогах на основі демографічних та міграційних тенденцій, управління державними ресурсами шляхом оптимізації витрат і ресурсів на основі прогнозованої потреби (наприклад, прогнозування зростання потреби в енергії в певні години). Завдяки прогнозуванню потреб можна досягти таких переваг, як: проактивний підхід до управління, скорочення витрат, пов'язаних з неправильним плануванням, поліпшення якості життя громадян завдяки швидшому реагуванню на їхні потреби.

Штучний інтелект (AI) та машинне навчання — це процеси побудови майбутнього, що також базуються на викликах, які стоятимуть перед тими, хто має намір впровадити ці сучасні рішення, зокрема доступність та якість даних, що базуються на ефективності алгоритмів, залежать від надійних та належним чином зібраних даних, захист приватного життя вимагає дотримання нормативних вимог щодо захисту даних, таких як GDPR, суспільна довіра створює прозорість функціонування систем AI та усуває алгоритмічні упередження, інтеграція з існуючими системами впливає на впровадження нових технологій у спосіб, сумісний з існуючою IT-інфраструктурою.

Штучний інтелект та машинне навчання мають потенціал революціонізувати державне управління, зробивши його більш ефективним, доступним та орієнтованим на потреби громадян. Однак їх впровадження вимагає продуманих стратегій, відповідних нормативних актів та інвестицій у цифрову освіту як для державних службовців, так і для громадян.

Електронні послуги в державному управлінні відіграють ключову роль у модернізації контактів між громадянами та державою, підвищуючи доступність, ефективність та якість послуг. GovTech, тобто цифрові технології, що використовуються в державному секторі, пропонують сучасні рішення, що полегшують життя громадян та підприємців.

Цифрові портали державних послуг є центральним пунктом контакту між громадянами та адміністрацією. Завдяки ним можна дистанційно вирішувати багато питань, від реєстрації транспортних засобів до подання заяв на отримання соціальних виплат. Прикладами застосування є інтегровані урядові системи, які

дають громадянам можливість подавати документи онлайн, отримувати довідки або контактувати з органами влади, цифрові реєстри, що дають доступ до інформації, такої як земельний кадастр, реєстр населення або книги вічних, соціальні виплати шляхом подання заявок на програми допомоги, з можливістю відстеження статусу заявки. Завдяки розвитку цифрових порталів державних послуг можна досягти таких переваг, як: підвищення доступності послуг 24/7, скорочення часу виконання адміністративних процесів, зменшення навантаження на державних службовців та усунення необхідності особистого візиту до відомства.

Мобільні послуги збільшують кількість користувачів смартфонів, змушуючи тим самим адаптувати державні послуги до мобільних пристроїв. Додатки та адаптивні веб-сайти забезпечують швидкий та зручний доступ до ключових функцій. Прикладами застосування можуть бути мобільні додатки: наприклад, ДІЯ, який дозволяє користуватися цифровими документами, що посвідчують особу, такими як посвідчення особи або водійське посвідчення, також використовуються *push*-повідомлення про наближення термінів сплати податків або закінчення терміну дії документів, мобільні платежі через додатки, що дозволяють швидко сплачувати штрафи, податків чи інших державних зборів, карти та навігація, завдяки якій можна отримати доступ до інформації про інфраструктуру, наприклад, розташування шкіл, установ чи маршрутів громадського транспорту. Завдяки мобільним послугам можна отримати, серед іншого, такі переваги, як: зручність та швидкість для користувачів, підвищення доступності послуг для молодших демографічних груп, які віддають перевагу використанню мобільних пристроїв.

Платформи «єдиного вікна» (One-Stop-Shop) — це місця, де громадяни та підприємці можуть вирішити всі свої адміністративні питання в одному місці, як онлайн, так і стаціонарно. Прикладами таких застосувань є, зокрема, інтегровані системи послуг, наприклад: портали, такі як німецький *Bundesportal*, де громадяни можуть вирішувати офіційні питання з різних сфер життя - від податків до сімейних справ, підтримка підприємців через доступне єдине місце

для реєстрації компанії, отримання ліцензій або подання фінансових звітів, багатоканальні послуги, спрямовані на поєднання онлайн-послуг з можливістю особистого контакту в одному місці. Переваги єдиного вікна включають, серед іншого, зменшення складності адміністративних процесів, усунення необхідності відвідування різних установ, поліпшення користувацького досвіду завдяки інтеграції послуг.

Розвиток електронних послуг GovTech приносить користь усім користувачам цієї можливості. Для громадян це означає легший доступ до послуг, зменшення витрат і часу, необхідних для вирішення офіційних питань, більшу прозорість діяльності адміністрації. Слід зазначити, що переваги є також для адміністрації завдяки підвищенню операційної ефективності, зниженню витрат, пов'язаних з утриманням традиційних форм обслуговування громадян, можливості кращого використання даних у процесах прийняття рішень. Перевагою для підприємців є спрощення створення та ведення господарської діяльності, швидший доступ до даних та інформації, необхідних у бізнесі.

Розвиток електронних послуг також пов'язаний з такими викликами, як доступ до технологій через необхідність забезпечення рівного доступу до Інтернету та цифрових пристроїв, кібербезпека, що забезпечує захист даних користувачів від витоків та атак, суспільна довіра через побудову надійності цифрових адміністративних послуг, цифрові компетенції, що полягають в освіті громадян та державних службовців у сфері використання нових технологій.

Розвиток цифрових порталів, мобільних послуг та платформ «єдиного вікна» є ключовими елементами цифрової трансформації в адміністрації. Інвестиції в ці сфери роблять державні послуги більш доступними, сучасними та зручними для користувачів.

Блокчейн – це децентралізована цифрова книга, яка безпечно реєструє дані про транзакції на багатьох спеціалізованих комп'ютерах в мережі. Блокчейн забезпечує цілісність даних, оскільки за своєю природою є незмінним завдяки криптографії та механізмам консенсусу, що означає, що раз записана інформація не може бути змінена зворотно. Блокчейн — це технологія, яка може суттєво

змінити спосіб функціонування державного управління, зокрема в контексті прозорості та безпеки.

Прозорість як система Блокчейн характеризується тим, що записані на ньому дані є незмінними, тобто кожна інформація, додана до блокчейну, стає постійним записом, що унеможлиблює маніпулювання даними. Інформація є загальнодоступною у випадку відкритих блокчейнів (наприклад, Ethereum), оскільки кожен може перевірити правильність даних, що підвищує довіру громадян до дій адміністрації. Відстеження процесів призводить до того, що кожна зміна в системі записується відкрито і помітно, можна легко контролювати такі процеси, як: розподіл державних коштів, процеси державних закупівель (наприклад, тендери), реалізація урядових проектів. Можна навести приклади застосування, наприклад, вибори: Blockchain може забезпечити прозорість і достовірність результатів виборів завдяки публічному реєстру голосів, одночасно гарантуючи анонімність виборців, публічні реєстри на основі систем blockchain можуть використовуватися для управління реєстрами земельних ділянок, нерухомості, актів народження або смерті, що дозволяє легко перевіряти і унеможлиблює фальсифікацію.

Безпека, що забезпечується технологією блокчейн, гарантує дуже низький рівень ризику завдяки таким ключовим властивостям, як: розподілена мережа, завдяки якій відсутня центральна точка відмови (англ. *single point of failure*), що робить систему стійкою до хакерських атак і технічних збоїв, криптографія, завдяки якій дані захищені за допомогою складних криптографічних алгоритмів, що ускладнює їх несанкціонований доступ або модифікацію, стійкість до маніпуляцій шляхом зміни записаних даних, що вимагало б отримання згоди більшості вузлів у мережі (у випадку блокчейнів, заснованих на консенсусі), що є практично неможливим. Можна навести приклади переваг використання блокчейну в адміністрації, таких як: захист персональних даних у системі блокчейну може використовуватися для зберігання та надання доступу до даних громадян у контрольованому режимі, усуваючи ризик несанкціонованого доступу, кібербезпека дозволяє в адміністрації блокчейну захищати документи,

реєстри та комунікацію від несанкціонованого доступу або модифікації, Інтелектуальні контракти (smart contracts) завдяки автоматизації адміністративних процесів (наприклад, видача ліцензій, обробка заяв) можуть підвищити безпеку та зменшити ризик людських помилок.

Інтелектуальні контракти (англ. *smart contracts*) — це самовиконуючі програми, що працюють на блокчейні та автоматично виконують певні дії після виконання заздалегідь визначених умов. У державній адміністрації вони можуть використовуватися для автоматизації багатьох процесів, що призводить до підвищення ефективності, зниження витрат і зменшення ризику помилок. Розумні контракти працюють на основі наступних умов, записаних у коді. Розумні контракти визначають умови та дії (наприклад, «Якщо Х, то виконай Y»).

Автоматичне виконання відбувається після виконання умов контракту, який запускається автоматично, без необхідності втручання людини, незмінність і прозорість забезпечують, що контракти записуються в блокчейні, що гарантує їх незмінність і можливість аудиту. Прикладами застосування смарт-контрактів в адміністрації є, серед іншого, управління державними коштами шляхом автоматичної виплати коштів на проекти після виконання умов договору (наприклад, завершення етапу будівництва мосту), шляхом прозорих і незмінних записів про витрачання коштів, розподіл соціальних виплат шляхом автоматичного перерахування таких виплат, як допомога або пенсії, після виконання умов (наприклад, досягнення пенсійного віку, подання заявки на участь у програмі), тендерні процеси шляхом автоматичного відбору тендерних пропозицій на основі чітко визначених критеріїв (наприклад, найнижча ціна, досвід виконавця), прозорість всього процесу, що зменшує ризик корупції, публічні реєстри шляхом автоматичного оновлення реєстрів земельних ділянок, нерухомості чи транспортних засобів після здійснення транзакції та виконання вимог законодавства, вибори та референдуми шляхом автоматичного підрахунку голосів та оприлюднення результатів на блокчейні, що усуває необхідність ручної перевірки, видача ліцензій та дозволів шляхом автоматичного генерування та надсилання ліцензій або дозволів після виконання визначених умов (наприклад,

подання відповідних документів, сплата необхідних зборів), податки та збори шляхом автоматичного нарахування та стягнення податків, гербових зборів або плати за комунальні послуги, наприклад, вивезення сміття. Переваги автоматизації за допомогою смарт-контрактів полягають у виключенні посередників. Смарт-контракти виконуються автоматично, що зменшує залежність від чиновників і мінімізує ризик людських помилок. Швидкість і ефективність: процеси, які зазвичай займали б дні або тижні, можуть бути виконані за лічені секунди, прозорість робить всі умови та дії контракту відкритими і записаними в блокчейні, що підвищує довіру громадян. Безпеку забезпечує код смарт-контракту, який працює на блокчейні і є стійким до маніпуляцій та кібератак, а скорочення витрат завдяки автоматизації процесів дозволяє заощадити на адміністративних витратах. Приклад практичного застосування, наприклад, розподіл коштів ЄС: заявка на фінансування реєструється в системі блокчейну, смарт-контракт перевіряє дотримання формальних вимог (наприклад, правильність документів), після перевірки проект отримує кошти частинами, залежно від ходу робіт, які автоматично перевіряються системою (наприклад, надсилання документації про завершення етапу будівництва), прозорий реєстр дозволяє громадськості ознайомитися з використанням коштів. Застосування смарт-контрактів в адміністрації також пов'язане з такими викликами, як: юридична складність, що вимагає відповідності смарт-контрактів чинному законодавству, що може потребувати його модифікації; витрати на впровадження пов'язані з початковими інвестиціями в розвиток та інтеграцію технології блокчейн; довіра до технології вимагає навчання державних службовців та громадян щодо функціонування смарт-контрактів; масштабованість вимагає адаптації технології для обробки великої кількості транзакцій в адміністрації. Смарт-контракти в адміністрації – це майбутнє, яке може революціонізувати спосіб надання публічних послуг, підвищивши їх ефективність, прозорість та безпеку.

Створення системи блокчейн у державній адміністрації приносить такі переваги: більша довіра суспільства завдяки прозорості процесів, що сприяє

зміцненню довіри громадян; зменшення корупції завдяки відкритості та незмінності записів, що ускладнюють корупційні дії; ефективність завдяки автоматизації процесів за допомогою блокчейну, що зменшує бюрократію; краще управління даними завдяки безпечному зберіганню та доступу до даних громадян.

Впровадження системи блокчейн також пов'язане з викликами, що стоять перед державною адміністрацією, зокрема з витратами на впровадження через створення інфраструктури блокчейн, що вимагає значних фінансових витрат, правовими регулюваннями через необхідність адаптації

існуючих нормативних актів до технології блокчейн, освітою, що передбачає необхідність навчання державних службовців та громадян користуванню новими рішеннями.

Блокчейн може бути потужним інструментом в адміністрації, який не тільки підвищує прозорість і безпеку, але й покращує функціонування всієї системи.

2.2. Використання сучасних технологій в процесах надання адміністративних муніципальних послуг

Інтернет речей (Internet of Things - IoT) та аналіз даних в режимі реального часу відіграють ключову роль в управлінні міською інфраструктурою в рамках концепції Smart Cities. Ці технології дозволяють більш ефективно управляти ресурсами, підвищують комфорт життя мешканців та сприяють сталому розвитку міст.

Інтернет речей (IoT) в управлінні міською інфраструктурою (IoT) – це мережа підключених пристроїв і датчиків, які спілкуються між собою та передають дані до центральних систем управління. Завдяки їм міста можуть більш динамічно контролювати та управляти інфраструктурою. Застосування IoT в розумних містах у транспорті за допомогою інтелектуальних систем управління рухом дозволяє датчикам на дорогах моніторити інтенсивність руху в режимі

реального часу, що дає можливість оптимізувати світлофорне регулювання та зменшити затори, а управління парковками за допомогою системи IoT дозволяє знаходити вільні місця для паркування за допомогою мобільних додатків, що скорочує час пошуку місць і викиди вихлопних газів, управління енергією за допомогою інтелектуального вуличного освітлення використовуються лампи, оснащені датчиками, що змінюють інтенсивність освітлення залежно від присутності пішоходів, погоди або часу доби, що знижує споживання енергії, моніторинг енергетичних мереж за допомогою датчиків, які виявляють перевантаження і аварії в енергетичних мережах, що дозволяє швидко їх усунути, управління водними ресурсами за допомогою моніторингу якості води за допомогою датчиків, розміщених у водопровідних мережах, які виявляють забруднення або падіння тиску, що дозволяє швидко реагувати, іригаційні системи за допомогою автоматичного поливу зелених насаджень на основі даних про вологість ґрунту та прогнози погоди, управління відходами за допомогою інтелектуальних сміттєвих баків, оснащених датчиками, що інформують міські служби про заповнення контейнерів, оптимізуючи маршрути вивезення відходів, сортування відходів за допомогою систем IoT можна підтримувати автоматизацію сортування та переробки відходів, громадська безпека за допомогою відеоспостереження за допомогою камер, оснащених датчиками IoT, можна аналізувати в режимі реального часу ситуації на вулицях, наприклад, виявляти аварії або небезпеки, датчики навколишнього середовища з використанням IoT контролюють рівні шуму, забруднення повітря та інші фактори, що дозволяє вживати відповідних заходів для виправлення ситуації.

Аналіз даних у реальному часі в Smart Cities – це дані, зібрані пристроями IoT, які аналізуються в реальному часі, що дозволяє миттєво приймати рішення та оптимізувати функціонування міста. Переваги аналізу даних у реальному часі завдяки підвищеній оперативній ефективності дозволяють містам швидко реагувати на надзвичайні події, такі як аварії водопровідних мереж, затори чи кризові ситуації. Краще планування означає, що історичні дані та рішення в режимі реального часу допомагають у проектуванні майбутньої інфраструктури,

такої як нові дороги чи житлові масиви, персоналізація послуг, де на основі даних про поведінку мешканців міста можна адаптувати свої послуги, наприклад збільшуючи частоту руху громадського транспорту в години пік, сталий розвиток, який на основі аналізу даних дозволяє краще управляти ресурсами, зменшити марнотратство енергії та води, а також обмежити викиди CO₂. Приклади застосування аналізу даних у реальному часі в Smart Cities можна побачити, наприклад, у таких містах, як Барселона, де впровадження інтелектуальних вуличних ліхтарів зменшує споживання енергії, або, наприклад, система управління відходами на основі датчиків IoT, яка оптимізує маршрути вивезення. Іншим прикладом може бути Сінгапур, де застосовується комплексний моніторинг навколишнього середовища (повітря, вода, шум) за допомогою IoT, а також використовуються інтелектуальні транспортні системи, засновані на динамічному управлінні рухом в режимі реального часу, в Амстердамі ж застосовуються програми, що підтримують енергоефективні будинки та офіси, які контролюються системами IoT, інтелектуальні системи паркування, що зменшують рух в центрі міста. Виклики впровадження IoT та аналізу даних в Smart Cities включають інші витрати на інфраструктуру, пов'язані з високою вартістю встановлення пристроїв IoT та аналітичних систем, безпека даних шляхом захисту від кібератак та забезпечення конфіденційності мешканців, взаємодія як інтеграція різних технологічних систем від різних постачальників, суспільна прийнятність, що полягає в тому, що мешканці повинні бути обізнані про переваги та довіряти новим технологіям.

Інтернет речей та аналіз даних у реальному часі в розумних містах мають потенціал для радикального поліпшення якості життя мешканців, одночасно підтримуючи сталий розвиток та ефективне управління міськими ресурсами.

Відкриті дані (Open Data) – це ідея надання доступу до публічних даних адміністративними органами у форматах, що дозволяють вільно обробляти, аналізувати та повторно використовувати ці дані. Вони є ключовим елементом побудови сучасної публічної адміністрації, сприяючи прозорості та розвитку інновацій. Відкриті дані базуються, зокрема, на прозорості адміністрації шляхом

оприлюднення публічних даних, що дозволяє громадянам і компаніям краще розуміти функціонування держави, а також на підтримці інновацій шляхом відкриття даних, що дає підприємцям можливість створювати нові продукти і послуги, наприклад, на основі географічних або демографічних даних. Прозорість адміністрації завдяки відкритим даним дозволяє громадянам краще розуміти дії адміністрації та контролювати використання публічних ресурсів. Ключовими аспектами прозорості адміністрації є, серед іншого, доступ до публічної інформації шляхом оприлюднення бюджетів, результатів тендерів, графіків інвестицій або екологічних звітів у прозорій формі, що дозволяє громадянам контролювати діяльність адміністрації. Підзвітність влади за допомогою даних про витрати, реалізовані проекти та прийняті рішення дозволяє контролювати ефективність та економічність діяльності влади. Підвищення рівня довіри громадськості завдяки прозорим діям зменшує підозри в корупції, кумівстві чи марнотратстві. Залучення громадян через доступні дані, які можуть бути проаналізовані громадянами та громадськими організаціями, підтримуючи місцеві ініціативи та збільшуючи участь громадськості. Прикладами застосування є, наприклад, громадянський бюджет шляхом оприлюднення даних про проекти, що дозволяє громадянам голосувати за ініціативи, які мають для них найбільше значення, або, наприклад, моніторинг навколишнього середовища за допомогою даних про якість повітря або водних ресурсів, доступних в режимі реального часу, що підвищує обізнаність громадян і підтримує екологічні заходи.

Підтримка інновацій завдяки відкритим даним стає цінним ресурсом для підприємств, стартапів, науковців та інших суб'єктів, підтримуючи розвиток нових технологій та послуг. Відкриті дані сприяють інноваціям через розвиток цифрових додатків та послуг, наприклад, розробники можуть використовувати дані для створення мобільних додатків та цифрових платформ, таких як карти громадського транспорту, прогнози погоди або системи бронювання парковок. Завдяки підтримці досліджень та аналізів, науковці та аналітики використовують відкриті дані в соціальних, економічних та екологічних аналізах. Спрощення ведення бізнесу дозволяє підприємствам використовувати дані про розташування

нерухомості, демографічні тенденції чи інфраструктуру для кращого планування інвестицій. Підтримка сталого розвитку на основі даних про споживання енергії, викиди CO₂ чи управління відходами допомагає створювати інноваційні рішення в галузі охорони навколишнього середовища. Приклади застосування підтримки інновацій завдяки відкритим даним можна знайти в транспорті та логістиці, наприклад дані про інтенсивність руху та розклад руху, які сприяють створенню таких додатків, як Google Maps або місцеві системи управління громадським транспортом, або енергії на основі надання даних про споживання енергії, що дозволяє розвивати системи інтелектуальних лічильників та оптимізувати енергетичні мережі, або в галузі охорони здоров'я шляхом публікації анонімних епідеміологічних даних, що сприяють дослідженню захворювань та розвитку телемедичних послуг. Переваги відкритих даних – це економічні ефекти, наприклад, завдяки наданню публічних даних створюються нові робочі місця в секторі ІТ та цифрових послуг, виникають нові бізнес-моделі, засновані на аналізі та обробці даних, соціальні ефекти завдяки відкритим даним, які сприяють більшій залученості громадян до суспільного життя, підтримуючи місцеві ініціативи, наприклад соціальні та екологічні проекти, політичні проекти, що демонструють прозорість адміністрації, підвищують довіру до державних інституцій, дозволяючи створювати кращу державну політику на основі даних. Технологічні переваги, що підтримують розвиток штучного інтелекту (AI) та машинного навчання (ML) завдяки доступу до великих масивів даних. Прикладами ініціатив Open Data є, наприклад, портал відкритих даних Європейського Союзу, який надає доступ до даних у різних сферах, від транспорту до економіки. Прикладом є Data.gov у США, де громадянам, компаніям та науковцям доступно понад 300 тисяч наборів даних.

Перед державною адміністрацією стоять виклики впровадження відкритих даних, такі як стандартизація, де дані повинні бути доступні в уніфікованих форматах, щоб їх було легко використовувати. Захист приватності, що полягає в анонімізації даних з метою захисту приватності громадян. Фінансування, спрямоване на створення та підтримку платформ відкритих даних, вимагає

інвестицій. Освіта для користувачів, у тому числі громадян та підприємств, які повинні бути обізнані про переваги та можливості, що випливають з відкритих даних.

Відкриті дані поєднують прозорість адміністрації з інноваційним потенціалом, роблячи їх основою сучасного державного управління. Однак реалізація цієї ідеї вимагає стратегічного підходу та залучення всіх зацікавлених сторін.

Хмарні обчислення — це технологія, що дозволяє зберігати, обробляти та отримувати доступ до даних і додатків через Інтернет. Вона широко використовується як підприємствами, так і державною адміністрацією завдяки своїй гнучкості та економічній ефективності. Завдяки хмарним обчисленням можна досягти масштабованості та економії за рахунок зберігання даних, що дозволяє зменшити витрати на ІТ-інфраструктуру та полегшити доступ до ресурсів. Хмара дозволяє адаптувати ресурси до поточних потреб користувача без необхідності інвестувати в дорогу фізичну інфраструктуру. Гнучке налаштування ресурсів дає можливість швидко збільшити або зменшити обчислювальну потужність, дисковий простір та інші ресурси залежно від потреб, наприклад, адміністрація може під час виборів збільшити ємність серверів, що обслуговують системи електронного голосування, а після їх закінчення зменшити витрати на їх утримання. Глобальний доступ через хмарні сервіси доступний з будь-якого місця, що полегшує дистанційну роботу та координацію дій у різних локаціях. Відсутність інфраструктурних обмежень усуває необхідність планувати придбання серверів або обладнання на роки наперед. Економія за рахунок скорочення інвестиційних витрат (CAPEX — капітальні витрати), замість того, щоб купувати та утримувати власну ІТ-інфраструктуру, адміністрація платить тільки за використовувані ресурси в моделі передплати (OPEX — операційні витрати). Менші витрати на обслуговування завдяки відсутності необхідності наймати ІТ-фахівців для обслуговування власних серверів. Постачальник хмарних послуг дбає про технічне обслуговування, оновлення та доступність послуг. Оптимізація

енергоспоживання завдяки хмарним послугам є більш енергоефективною, ніж традиційні центри обробки даних, що зменшує витрати та вуглецевий слід. Модель «Pay-as-you-go», тобто оплата тільки за фактично використані ресурси, наприклад, дисковий простір або обчислювальну потужність. Прикладом застосування такого типу системи є, наприклад, портал державних послуг, який завдяки впровадженню системи бронювання візитів до органів влади може бути легко масштабований на основі трафіку користувачів, мінімізуючи витрати на інфраструктуру в періоди меншого навантаження.

Хмарні обчислення також забезпечують безпеку завдяки впровадженню хмарних рішень з передовими механізмами захисту даних. Хоча хмара пропонує багато переваг, питання безпеки є ключовими, особливо в адміністрації, де обробляються чутливі та особисті дані. Захист, що пропонується постачальниками хмарних послуг, включає шифрування даних, що передаються та зберігаються в хмарі, що мінімізує ризик їх перехоплення неавторизованими особами. До вдосконалених механізмів автентифікації належать двофакторна автентифікація, управління ідентифікацією та доступ на основі ролей користувачів (RBAC – role-based access control – контроль доступу на основі ролей – механізм контролю доступу в комп'ютерних системах). Забезпечення безперебійної роботи (анг. Disaster Recovery) за допомогою хмарних систем, які захищені від збоїв завдяки створенню резервних копій та реплікації даних у різних центрах обробки даних. Моніторинг та виявлення загроз запускає передові інструменти моніторингу, які виявляють підозрілу активність та загрози в режимі реального часу. Найпоширеніші виклики безпеки та їх рішення - це побоювання щодо місцезнаходження даних, які вимагають зберігання даних на серверах, розташованих у певній країні (наприклад, через GDPR). Рішенням є вибір постачальника, який пропонує центри обробки даних у відповідних місцезнаходженнях. Ризик несанкціонованого доступу, рішенням якого є впровадження політик управління доступом та використання шифрування end-to-end. На основі відповідності законодавчим нормам впроваджується співпраця з постачальниками, які відповідають міжнародним та місцевим стандартам

безпеки, таким як ISO 27001 або GDPR. Хмарні постачальники, використовуючи засоби захисту від кібератак, пропонують брандмауери (firewall), системи виявлення загроз (IDS/IPS) та інші технології захисту від DDoS-атак та інших загроз. Прикладом застосування є електронне здоров'я, де дані пацієнтів, що зберігаються в хмарі, можуть бути захищені шифруванням і доступні лише уповноваженим медичним працівникам.

Підсумовуючи, перевагами хмарних обчислень у державному управлінні є: гнучкість у пристосуванні ресурсів до мінливих потреб, зменшення інвестиційних та операційних витрат, передові технології захисту даних, механізми, що забезпечують безперебійність роботи та мінімізацію ризику втрати даних.

Завдяки хмарним технологіям державна адміністрація може краще управляти своїми ресурсами, підвищити ефективність діяльності та надавати сучасні, безпечні послуги громадянам. Кібербезпека

У цифрову епоху кібербезпека стала ключовим пріоритетом, особливо в державному управлінні та організаціях, що обробляють чутливі дані. Ефективне управління цією сферою вимагає як відповідних технічних засобів, так і обізнаності користувачів. Захист персональних даних в державній адміністрації відповідає за безпечне зберігання та обробку величезних обсягів даних громадян. Ключовими аспектами захисту персональних даних є шифрування даних, що зберігаються в системах та передаються між серверами та користувачами, що ускладнює їх перехоплення. Управління доступом – це застосування принципу мінімального доступу (анг. Principle of Least Privilege), який обмежує доступ до даних виключно тими особами, які потребують їх для виконання своїх обов'язків. Анонімізація та псевдонімізація даних базується на персональних даних, які перетворюються таким чином, що унеможливають ідентифікацію конкретної особи, що зменшує ризик порушення приватності у разі атаки. Моніторинг та виявлення загроз за допомогою систем моніторингу мережевого трафіку та активності в ІТ-системах дозволяють швидко виявляти потенційні загрози, такі як спроби несанкціонованого доступу. Безпечне зберігання даних полягає в тому,

що дані зберігаються в системах, які відповідають стандартам безпеки (наприклад, сертифікованих відповідно до ISO 27001). Приклади захисту персональних даних на практиці через портали державного управління створюють безпечний вхід громадян до електронних послуг за допомогою багатофакторної автентифікації (MFA), електронне здоров'я - це модель, яка реалізується через зашифровані бази даних пацієнтів з доступом виключно для уповноважених працівників охорони здоров'я.

Боротьба з кібератаками – це зростаюча кількість загроз, що змушує інвестувати в сучасні системи захисту. Кібератаки стають все більш досконалими та різноманітними, що вимагає від організацій впровадження комплексних стратегій захисту. У контексті державного управління їхньою метою можуть бути як чутливі дані, так і системи, критичні для функціонування держави. Можна виділити такі види кібератак: Фішинг – атаки, що використовують підроблені електронні листи або веб-сайти з метою виманювання облікових даних або іншої конфіденційної інформації. Рансомавер – це програмне забезпечення, яке шифрує дані організації, а потім вимагає викуп за їх відновлення. Атаки типу DDoS (Distributed Denial of Service) – викликають порушення роботи систем шляхом перевантаження їх запитами. Малвеар – це шкідливе програмне забезпечення, яке встановлюється в системах з метою крадіжки даних, шпигунства або знищення ІТ-інфраструктури. Для боротьби з кібератаками можна застосовувати такі стратегії: запобігання, тобто використання брандмауерів (firewalls) та систем виявлення вторгнень (IDS/IPS), або регулярне оновлення програмного забезпечення для усунення відомих вразливостей. Навчання співробітників шляхом інформування про способи розпізнавання спроб фішингу, використання надійних паролів та правил безпечного користування Інтернетом. Управління інцидентами дає можливість створювати команди реагування на інциденти безпеки (CSIRT), які здатні швидко реагувати на загрози. Регулярне створення резервних копій даних, які можуть бути використані в разі атаки ransomware. Сегментація мережі обмежує рух між різними частинами ІТ-інфраструктури, щоб ускладнити зловмисникам

поширення в мережі. Міжвідомча співпраця здійснюється шляхом обміну інформацією про загрози та найкращі практики між державними та приватними організаціями. Прикладом захисних заходів є електронний банкінг за допомогою систем, що відстежують нетипову поведінку користувачів у режимі реального часу з метою запобігання шахрайству. Критична інфраструктура створює системи захисту енергетичних мереж від кібератак типу DDoS.¹⁰

Переваги ефективного управління кібербезпекою включають, серед іншого, довіру громадян та зацікавлених сторін, спрямовану на забезпечення високого рівня захисту персональних даних, що підвищує довіру до державних установ та підприємств. Зменшення фінансових втрат завдяки ефективним заходам безпеки знижує ризик дорогих перебоїв у роботі систем та штрафів за порушення законодавства про захист даних. Національна безпека – це захист критичних систем, таких як енергетичні мережі, водопроводи чи телекомунікаційна інфраструктура, від кібератак, що впливає на стабільність держави.

Кібербезпека, що включає захист персональних даних та боротьбу з кібератаками, є ключовим елементом цифрової трансформації адміністрації та бізнесу. Впровадження передових технологій та підвищення обізнаності користувачів є основою ефективного захисту в динамічно розвиваючомуся цифровому середовищі.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ ПРОЦЕСІВ НАДАННЯ ПОСЛУГ В МІСЦЕВОМУ САМОВРЯДУВАННІ

Навчання державних службовців за допомогою тренінгів з нових технологій та систем є ключовим для ефективного впровадження інновацій. Залучення громадян до освітніх ініціатив, які допомагають громадянам користуватися електронними послугами. Кібербезпека – це захист персональних даних та боротьба з кібератаками. У цифрову епоху кібербезпека стала ключовим пріоритетом, особливо в державному управлінні та організаціях, що обробляють чутливі дані. Ефективне управління цією сферою вимагає як відповідних технічних засобів, так і обізнаності користувачів. Захист персональних даних у кіберпросторі регулюється законодавчими актами, такими як GDPR (GDPR в ЄС) та місцевими законами про захист даних. Кібербезпека в цьому контексті зосереджується на запобіганні несанкціонованому доступу, втраті, витоку або знищенню даних. Ключовими аспектами захисту персональних даних є шифрування даних, що зберігаються в системах та передаються між серверами та користувачами, що ускладнює їх перехоплення. Управління доступом шляхом застосування принципу мінімального доступу (анг. Principle of Least Privilege), який обмежує доступ до даних лише тими особами, які потребують їх для виконання своїх обов'язків. Анонімізація та псевдонімізація даних, в результаті яких персональні дані перетворюються таким чином, що унеможливають ідентифікацію конкретної особи, що зменшує ризик порушення приватності в разі атаки. Моніторинг та виявлення загроз за допомогою систем моніторингу мережевого трафіку та активності в ІТ-системах дозволяють швидко виявляти потенційні загрози, такі як спроби несанкціонованого доступу. Безпечне зберігання даних, які зберігаються в системах, що відповідають стандартам безпеки (наприклад, сертифікованих відповідно до ISO 27001). Прикладами захисту персональних даних на практиці є, зокрема, портали державного управління, наприклад, безпечний вхід громадян до електронних послуг за

допомогою багатофакторної автентифікації (MFA), електронне здоров'я, де шифруються бази даних пацієнтів, доступ до яких мають лише уповноважені працівники сфери охорони здоров'я. Кібератаки стають все більш досконалими та різноманітними, що вимагає від організацій впровадження комплексних стратегій захисту. У контексті державного управління їхньою метою можуть бути як чутливі дані, так і системи, критичні для функціонування держави. Види кібератак: Фішинг – це атаки, що використовують підроблені електронні листи або веб-сайти з метою виманювання даних для автентифікації або іншої конфіденційної інформації. Рансомавер – це програмне забезпечення, яке шифрує дані організації, а потім вимагає викуп за їх відновлення. атаки типу DDoS (Distributed Denial of Service), які спричиняють порушення роботи систем шляхом їх перевантаження запитами, Malware – це шкідливе програмне забезпечення, яке встановлюється в системах з метою крадіжки даних, шпигунства або знищення ІТ-інфраструктури. Стратегії боротьби з кібератаками включають запобігання: використання брандмауерів (firewalls) та систем виявлення вторгнень (IDS/IPS), регулярні оновлення програмного забезпечення для усунення відомих вразливостей, навчання співробітників шляхом інформування про спроби фішингу, використання надійних паролів та правил безпечного користування Інтернетом, Управління інцидентами шляхом створення команд реагування на інциденти безпеки (CSIRT), які здатні швидко реагувати на загрози, Резервне копіювання шляхом регулярного створення резервних копій даних, які можуть бути використані в разі атаки програм-вимагачів, Сегментація мережі шляхом обмеження руху між різними частинами ІТ-інфраструктури, щоб ускладнити зловмисникам поширення в мережі, міжінституційна співпраця шляхом обміну інформацією про загрози та найкращі практики між державними та приватними організаціями. Прикладами захисних заходів є, наприклад, електронний банкінг на основі систем, що відстежують нетипову поведінку користувачів у режимі реального часу з метою запобігання шахрайству, критична інфраструктура, створена на основі систем захисту енергетичних мереж від кібератак типу DDoS. Переваги ефективного управління

кібербезпекою включають, серед іншого довіру громадян та зацікавлених сторін завдяки забезпеченню високого рівня захисту персональних даних, що підвищує довіру до державних установ та підприємств обмеження фінансових втрат завдяки ефективним заходам безпеки, що зменшують ризик дорогих перебоїв у роботі систем та штрафів за порушення законодавства про захист даних, національна безпека завдяки захисту критичних систем, таких як енергетичні мережі, водопроводи чи телекомунікаційна інфраструктура, від кібератак, що впливає на стабільність держави.

Кібербезпека, що включає захист персональних даних та боротьбу з кібератаками, є ключовим елементом цифрової трансформації адміністрації та бізнесу. Впровадження передових технологій та підвищення обізнаності користувачів є основою ефективного захисту в динамічно розвиваючомуся цифровому середовищі.

Сталий розвиток у цифрову епоху означає поєднання технологічного прогресу з турботою про навколишнє середовище. Зелена цифровізація – це підхід, який використовує цифрові технології таким чином, щоб мінімізувати вплив на навколишнє середовище. Скорочення паперової бюрократії – перехід на цифровий документообіг – зменшує споживання природних ресурсів. Цифровізація адміністративних процесів є одним з ключових кроків на шляху до обмеження використання паперу та підвищення ефективності роботи органів влади. Переваги скорочення паперової бюрократії полягають у захисті навколишнього середовища шляхом обмеження вирубки лісів завдяки зменшенню споживання паперу, скороченню паперових відходів та викидів CO₂, пов'язаних з їх виробництвом і транспортуванням. Ефективність та економія дозволяють скоротити час обробки документів завдяки цифровим системам управління та знизити витрати на друк, зберігання та передачу паперових документів. Покращення доступності завдяки цифровим документам, які легше надати громадянам, а їх зберігання вимагає менше місця. Приклади заходів, що зменшують паперову бюрократію, включають, серед іншого електронні системи управління документацією (EZD) шляхом зберігання, передачі та затвердження

документів у цифровій формі, електронні публічні послуги, що дають можливість подавати заяви, розраховуватися за податки або підписувати договори в режимі онлайн, цифрові архіви, що мають на меті замінити фізичні архіви системами зберігання даних у хмарі. Прикладом ініціативи є електронна адміністрація, наприклад, такі проекти, як ePUAR або e-Deklaracje в Україні, що обмежують необхідність відвідування органів влади та подання паперових форм.

Зелені технології оптимізують споживання енергії в центрах обробки даних та сприяють просуванню стійких ІТ-рішень. Зелені технології підтримують сталий розвиток, мінімізуючи споживання енергії та ресурсів, одночасно підвищуючи ефективність цифрових процесів. Прикладами зелених технологій у цифровізації є, серед іншого, хмарні обчислення з низьким вуглецевим слідом, де зберігання та обробка даних відбувається в центрах обробки даних, що живляться від відновлюваних джерел енергії (ВДЕ), оптимізація енергоспоживання завдяки віртуалізації та вдосконаленим алгоритмам охолодження. Використання енергоефективних пристроїв шляхом впровадження комп'ютерного обладнання з низьким енергоспоживанням, такого як ноутбуки з сертифікатами Energy Star. Цифрові рішення, що підтримують сталий розвиток, – це інтелектуальні системи управління освітленням та опаленням у будівлях (smart building) та технології IoT, що контролюють споживання ресурсів, таких як вода та енергія, у режимі реального часу. Цифрові платформи для співпраці, такі як Teams, Zoom або Slack, дозволяють працювати віддалено, зменшуючи необхідність у відрядженнях та викидах CO₂. Переваги використання зелених технологій – це економічно нижчі операційні витрати завдяки ефективному управлінню ресурсами. Екологічні переваги – завдяки зменшенню викидів парникових газів та вуглецевого сліду, а також соціальні – завдяки підтримці екологічної свідомості та просуванню передових практик сталого розвитку. Прикладом таких ініціатив є Green IT, що діє на основі стратегії впровадження енергоефективних рішень в інформаційних технологіях у державних та приватних організаціях. Зелена цифровізація є основою розвитку розумних міст, які поєднують цифрові технології з екологічними рішеннями,

такими як: громадський транспорт, що базується на системах моніторингу руху та оптимізації маршрутів автобусів чи трамваїв, управління відходами за допомогою інтелектуальних смітєвих контейнерів, які інформують про рівень заповнення, енергія за допомогою розподілених джерел відновлюваної енергії, інтегрованих в мережі управління енергією (smart grids). Викликами для зелених технологій можуть бути витрати на впровадження, пов'язані з інвестиціями в зелені технології, які на початку можуть бути високими, відсутність екологічної свідомості через недостатнє знання про переваги сталого цифровізації, технічні проблеми, пов'язані з застарілою інфраструктурою, що може ускладнити впровадження цифрових рішень. Для впровадження зелених технологій слід рекомендувати такі заходи, як: державні інвестиції, пов'язані з фінансовою підтримкою проектів зеленої цифровізації з національних та європейських фондів, освіта шляхом підвищення екологічної обізнаності громадян та працівників адміністрації, міжсекторальна співпраця, що полягає у створенні державно-приватних партнерств на користь сталого цифрового розвитку.

Підсумовуючи, можна досягти таких переваг від зеленої цифровізації, зокрема для навколишнього середовища, шляхом скорочення викидів CO₂ та споживання природних ресурсів, просування відновлюваних джерел енергії. Для економіки – вплив на зниження операційних та експлуатаційних витрат або створення нових робочих місць у секторі зелених технологій. Для суспільства – через поліпшення якості життя завдяки інтелектуальним та екологічним рішенням, включаючи просування екологічної відповідальності серед громадян.

Сталий розвиток та зелена цифровізація – це майбутнє, яке поєднує ефективність технологій із турботою про навколишнє середовище, одночасно підтримуючи глобальні цілі сталого розвитку.

Цифрова ідентичність є ключовим елементом сучасних адміністративних систем, що забезпечує громадянам безпечний доступ до державних та комерційних послуг. Управління нею охоплює технології та процеси, що забезпечують ідентифікацію користувачів та захист їхніх даних у цифровому середовищі. Управління цифровою ідентичністю включає, зокрема, електронну

ідентифікацію (e-ID) та електронний підпис, які полегшують автентифікацію та верифікацію громадян в онлайн-системах. Електронна ідентифікація (e-ID) – це електронний документ, що посвідчує особу та дозволяє однозначно ідентифікувати користувача в цифрових системах. Вона може мати форму фізичної картки з чіпом (наприклад, посвідчення особи з електронною функцією) або цифрової програми. Переваги e-ID – це безпечний доступ до послуг, що дає можливість входити в адміністративні портали, банківські системи чи освітні платформи. Економія часу завдяки усуненню необхідності особистих візитів до органів влади завдяки дистанційному підтвердженню особи. Універсальність, що гарантує можливість використання e-ID як в державній адміністрації, так і в приватному секторі (наприклад, банківська справа). Приклади e-ID на практиці в Україні: e-Dowód з функцією електронної ідентифікації, в Естонії: ID-kaart, що дає доступ до майже всіх державних послуг онлайн.

Електронний підпис – це технологія, що дозволяє підтвердити особу та автентичність цифрових документів. Він є юридично рівнозначним власноручному підпису, якщо відповідає вимогам кваліфікованого підпису. Види електронного підпису: простий електронний підпис як найпростіша форма, що використовується, наприклад, у підписах на сенсорних екранах. Розширений електронний підпис, який пов'язаний з особою, що підписує, за допомогою цифрового сертифіката. Кваліфікований електронний підпис є найсучаснішим і найбезпечнішим, вимагає пристрою для генерації підпису (наприклад, USB-токену) та кваліфікованого сертифіката. Електронний підпис використовується, зокрема, для підписання договорів, рахунків-фактур, заяв та податкових декларацій, подання документів до органів державної адміністрації. Переваги електронного підпису включають, зокрема: зменшення обсягу паперової документації, швидші та безпечніші формальні процеси, захист від підробки завдяки технології шифрування.

Уніфіковані системи ідентифікації – це рішення, що інтегрують різні платформи та технології ідентифікації в одну систему. Вони полегшують користувачам доступ до державних та комерційних послуг за допомогою одного

облікового запису або ідентифікатора. Функції уніфікованих систем ідентифікації включають єдину точку входу (Single Sign-On, SSO), що дозволяє отримати доступ до різних систем і послуг за допомогою одного набору даних для автентифікації, інтеграцію з електронним посвідченням особи та електронним підписом, що полегшує підтвердження особи та підписання цифрових документів в одному місці. Безпечна автентифікація, що базується на використанні багатофакторної автентифікації (MFA), наприклад, комбінації пароля, відбитка пальця та токена. Міжнародна взаємодія – можливість використання однієї цифрової ідентичності в різних країнах, наприклад, в рамках системи eIDAS (Регламент Європейського Союзу). Переваги уніфікованих систем ідентифікації для громадян – це простіший доступ до онлайн-послуг без необхідності запам'ятовувати багато логінів і паролів, для адміністрації – це менший ризик помилок, пов'язаних з обробкою даних, а також оптимізація процесів обслуговування та інтеграція різних державних послуг, для підприємств – це можливість пропонувати кращі послуги клієнтам завдяки простішій ідентифікації. Прикладами уніфікованих систем ідентифікації є: платформа державних послуг, що дозволяє громадянам входити в систему та користуватися електронними послугами за допомогою довіреного профілю або електронного посвідчення, Bank ID (Швеція, Норвегія): Система цифрової ідентифікації, що використовується для входу як в державні органи, так і в банки, eIDAS (ЄС): Стандарт, що забезпечує взаємодію цифрової ідентифікації між країнами Європейського Союзу. Виклики – це насамперед безпека, що обмежує ризик крадіжки цифрової ідентичності або несанкціонованого доступу до даних, інтеграція шляхом усунення труднощів у поєднанні різних систем і стандартів, відсутність загальної прийнятності, коли частина громадян побоюється використовувати цифрові технології. Завдяки уніфікованим системам ідентичності можна рекомендувати: Підвищення безпеки на основі впровадження багатофакторної автентифікації та технології блокчейн в управлінні ідентифікацією, Стандартизацію шляхом прийняття міжнародних стандартів, таких як eIDAS, для підвищення взаємодії систем. Освіту через

відповідні інформаційні кампанії про переваги та безпеку використання електронної ідентифікації та електронного підпису.

Управління цифровою ідентифікацією за допомогою електронної ідентифікації, електронного підпису та уніфікованих систем є основою сучасної публічної адміністрації. Ці рішення забезпечують легший доступ до послуг, підвищують безпеку даних та сприяють цифровій трансформації на рівні суспільства, економіки та адміністрації.

ВИСНОВКИ

Ключовими викликами для державного управління в розвитку інновацій та цифровізації є, перш за все, подолання технологічних та соціальних бар'єрів, забезпечення інклюзивності шляхом спрощення доступу для людей похилого віку, людей з інвалідністю та мешканців сільських територій, збалансоване фінансування проєктів цифровізації, подолання технологічних та соціальних бар'єрів.

Цифрова трансформація вимагає заходів, спрямованих на подолання перешкод, які можуть ускладнювати доступ до нових технологій. Це як технологічні, так і соціальні бар'єри, такі як відсутність інфраструктури, цифрових компетенцій або соціально-економічна нерівність.

Забезпечення інклюзивності – це полегшення для людей похилого віку. Створення простих інтерфейсів шляхом розробки додатків та адміністративних систем з інтуїтивно зрозумілим, прозорим макетом. Допоміжні функції, такі як більший шрифт, контрастні кольори та зручні позначки. Освітня підтримка шляхом організації семінарів та курсів для людей похилого віку, які навчають користуватися цифровими пристроями та онлайн-послугами. Фізичні пункти підтримки, що полягають у підтримці пунктів особистого обслуговування з можливістю отримання допомоги у використанні цифрових інструментів. Спрощення для людей з інвалідністю через цифрову доступність (WCAG), що забезпечує відповідність платформ міжнародним стандартам Web Content Accessibility Guidelines (WCAG), наприклад, підтримка екранних зчитувачів та навігація за допомогою клавіатури. Технології підтримки, що діють як інтеграція з допоміжними пристроями, такими як екрани Брайля або голосове керування, впровадження функції перекладу на мову жестів у ключових онлайн-послугах. Адаптація документів та додатків з метою забезпечення версій документів у форматах, доступних для осіб з різними видами інвалідності, наприклад, аудіофайлів для незрячих. Підтримка мешканців сільських територій шляхом

розвитку інфраструктури, що полягає в інвестиціях у широкосмугові мережі, що забезпечують доступ до Інтернету в сільській місцевості, підтримка мобільних технологій, таких як LTE та 5G, у регіонах з обмеженим доступом до кабельних послуг Інтернету. Мобільні пункти обслуговування, спрямовані на запуск мобільних центрів адміністративних послуг, що охоплюють мешканців сіл та малих населених пунктів. Цифрова освіта шляхом організації місцевих цифрових семінарів, що сприяють розвитку технологічних навичок серед мешканців сільської місцевості. Подолання технологічних бар'єрів шляхом стандартизації технологій та впровадження єдиних стандартів для цифрових систем у державній адміністрації з метою полегшення їх інтеграції та обслуговування. Технічна підтримка, що полягає у створенні цілодобових пунктів підтримки для громадян та державних службовців. Модернізація інфраструктури шляхом заміни застарілих адміністративних систем сучасними, заснованими на хмарних технологіях та технологіях з відкритим кодом.

Збалансоване фінансування проектів цифровізації, що полягають у цифровій трансформації, вимагає значних фінансових витрат, тому необхідне ефективне та збалансоване управління коштами. Джерелами фінансування можуть бути національні фонди, державний бюджет та фонди, призначені для модернізації державного управління, а також фонди ЄС у вигляді програм підтримки цифровізації, таких як Фонд згуртування або Цифрова Європа. Створення державно-приватних партнерств (ДПП), що полягають у співпраці адміністрації з приватним сектором у реалізації цифрових проектів, наприклад, будівництво інфраструктури або розвиток платформ електронних послуг. Гранти та міжнародні ініціативи, отримані за рахунок коштів міжнародних інституцій, таких як Світовий банк або ОЕСР. Необхідно визначити стратегії ефективного фінансування, що полягають у пріоритетності проектів шляхом зосередження уваги на ініціативах з найбільшим соціальним та економічним впливом, оптимізації витрат з використанням відкритих джерел та хмарних технологій з метою зниження витрат на інфраструктуру та ліцензії. Моніторинг витрат шляхом регулярних аудитів та оцінки ефективності цифрових проектів з метою

запобігання марнуванню коштів. Збалансований фінансовий розвиток, що забезпечує рівновагу між інвестиціями та соціальними вигодами, наприклад, зниженням адміністративних витрат або розширенням доступу громадян до послуг.

Розвиваючи інновації та цифровізацію в державному управлінні, слід рекомендувати такі заходи, як: освіта та інформування шляхом просування переваг цифровізації серед громадян з метою підвищення їхньої прийнятності нових технологій, соціальний діалог з урахуванням потреб та думок цифрово виключених груп у процесі розробки нових послуг. Міжнародна співпраця на основі використання досвіду інших країн у подоланні технологічних та фінансових бар'єрів. Безперервність дій, що полягає у створенні довгострокових стратегій цифровізації, які враховують мінливі потреби суспільства.

Подолання технологічних та соціальних бар'єрів, забезпечення інклюзивності та збалансоване фінансування проєктів цифровізації є основою сучасної адміністрації. Ці заходи вимагають синергії між технологіями, освітою та суспільством, щоб цифрова трансформація була доступною для всіх, незалежно від віку, фізичних можливостей чи місця проживання.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

REFERENCES

1. Авер'янов В. Б. До питання так званих «управлінських послуг». *Право України*. Київ, 2002. № 6. С. 125-127.
2. Адміністративна процедура та адміністративні послуги. Зарубіжний досвід і пропозиції для України / автор-упорядник В. П. Тимошук. Київ: Факт, 2003. С. 118.
3. Бригілевич І. І., Ванько С. І., Загайний В. А., Коліушко І. Б., Курінний О. В. та ін. Центри надання адміністративних послуг: створення та організація діяльності: практ. посіб. Видання 2-ге, доповнене і доопрацьоване / за заг. ред. Тимощука В. П. Київ: СПД Москаленко О. М., 2011. 432 с.
4. Буханевич О. М. Поняття та сутність процедури надання адміністративних послуг. *Право і суспільство*. 2015. № 5. С. 126-131. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Pis_2015_5_23.
5. Данилюк Т. І. Сутність поняття «послуга»: теоретичні аспекти. *Ефективна економіка*: електрон. наук. фахове вид. Дніпропетровський державний аграрно-економічний університет. 2014. № 8. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3247>.
6. Даньшина Ю. В. Методологічні засади оцінки якості адміністративних послуг. *Ефективність державного управління*: зб. наук. праць. Львів: Вид-во ЛРІДУ НАДУ, 2011. № 28. С. 243-248.
7. Дембіцька С. Л. Правові засади діяльності з надання адміністративних послуг населенню України органами місцевого самоврядування: автореф. дис. ... канд. юрид. наук. Львів, 2010. 16 с. URL: http://irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis64r_81/cgiirbis_64.exe.
8. Дробуш І. В. Якість муніципальних послуг як критерій ефективності реалізації соціальних прав місцевим самоврядуванням. *Право і суспільство*: наук. журн. Дніпропетр. держ. ун-т внутр. справ, Всеукр. фонд юрид. науки

- акад. права В. В. Сташиса, Київ. нац. ун -т внутр. справ. Дніпропетровськ, 2013. № 6-2. С. 5.
9. Енциклопедія державного управління: у 8 т. / Нац. акад. держ. упр. при Президентіві України ; наук.-ред. колегія: Ю. В. Ковбасюк (голова) та ін. Т. 5: Територіальне управління / наук.-ред. колегія: О. Ю. Амосова (співголова), О. С. Ігнатенка, А. О. Кузнецова. Х.: Вид-во ХарПІ НАДУ «Магістр», 2011. 408 с.
 10. Єдиний державний портал адміністративних послуг. URL: <http://poslugy.gov.ua/>.
 11. Інституційні засади і маркетингові імперативи сталого розвитку: монографія / ред. Т.М. Борисова, Г.Л. Монастирський. Тернопіль: «Економічна думка ЗУНУ», 2020. 340 с.
 12. Кабінет електронних сервісів. URL: <https://kap.minjust.gov.ua/>.
 13. Ковбаско О. М. Системний підхід та системний аналіз як складові методології дослідження складних природних та соціальних явищ: навч.-метод. розробка. Київ: ІПК ДСЗУ, 2010. 29 с.
 14. Місцеве самоврядування в умовах децентралізації влади в Україні: колективна монографія. / за заг. ред. Р. М. Плюща Київ: РІДНА МОВА, 2016. 744 с.
 15. Місюра В. Я. Сервісна сутність державної політики як основа модернізації державного управління. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=933>.
 16. Молодожен Ю. Б. Самодостатність територіальних громад: системний підхід: монографія. Одеса: ОРІДУ НАДУ, 2010. 370 с.
 17. Монастирський Г.Л. Реформування адміністративно-територіального устрою України в аспектах формування національної моделі регіонального і місцевого розвитку. *Регіональні перетворення у світовому та українському вимірах*: монографія / за ред. А.І. Крисоватого та Є.В. Савельєва. Тернопіль: ТНЕУ, 2016. С. 202-217.
 18. Монастирський Г.Л., Романишин О.В. Ресурсний потенціал громад: методичні підходи до оцінювання та проблеми інтеграції. *Соціально-*

- економічний розвиток регіону: сучасні реалії та перспективи: монографія /*
За ред. Н.І. Пилипів, В.В. Стефініна. Івано-Франківськ: Видавець МПП
«ТАЛЯ», 2017. – С. 315-350.
19. Монастирський Г.Л., Савчук Д.М. Імплементації економічного інструментарію муніципального менеджменту в процес забезпечення розвитку громад. *Соціально-економічний розвиток регіону: сучасні реалії та перспективи: монографія / за ред. Н.І. Пилипів, В.В. Стефініна. Івано-Франківськ: Видавець МПП «ТАЛЯ», 2017. С. 351-371.*
 20. Монастирський Г.Л., Савчук Д.М. Модернізаційний підхід до управління економічним розвитком громад. *Проблеми інноваційно-інвестиційного розвитку. Серія економіка та менеджмент. 2018. № 15. С. 38-46.*
 21. Науково-практичний коментар до Закону України «Про адміністративні послуги» / за заг. ред. В. П. Тимощука. Київ: ФОП Москаленко О. М. 392 с.
 22. Он-лайн будинок юстиції. URL: <https://online.minjust.gov.ua>.
 23. Офіційна веб-сторінка мерії Тбілісі. URL: <http://www.tbilisi.gov.ge/>.
 24. Політологічний словник. URL: <http://subject.com.ua/political/dict/902.html>.
 25. Портал державних послуг iGov. URL: <https://igov.org.ua/>
 26. Про адміністративні послуги: Закон України від 06.09.2012 р. № 5203-VI. URL: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/5203-17>.
 27. Шкільняк М. М., Овсянюк-Бердадіна О. Ф., Крисько Ж. Л., Демків І. О. Менеджмент: підручник. Тернопіль: ЗУНУ, 2022. 258 с. URL: http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/46199/1/MenedjmentPD_B5_1.11.2.pdf
 28. Monastyrskyi G. European landmarks of municipal reform of Ukraine. *International security in the frame of modern global challenges 2019: Collection of research papers*. Vilnius: MRU, 2019. P. 63-66.
 29. Monastyrskyi G. Municipal reform as a means to provide national identity under conditions of globalization. *International security in the frame of modern global challenges: Collection of scientific work*. Vilnius, 2018. P. 127-134. <https://repository.mruni.eu/handle/007/16290>

- 30.Griffin R.W., Podstawy zarządzania organizacjami, Wyd. PWN, Warszawa 2005.
- 31.Hausner J., Zarządzanie publiczne, Wyd. Naukowe „Scholar”, Warszawa 2008.
- 32.Hermaszewski J., Koncepcja zarządzania strategicznego w jednostce samorządu terytorialnego - problemy organizacyjne, w: Finanse publiczne, red. J. Sokołowski, M. Sosnowski, A. Żabiński, wyd. UE Wrocław, Wrocław 2010.
- 33.Kożuch B., Zarządzanie publiczne w teorii i praktyce polskich organizacji, Wyd. Placet, Warszawa 2004.
- 34.Kożuch B., Innowacyjność w zarządzaniu publicznym, w: Nowe zarządzanie publiczne i public governance w Polsce i w Europie, red. A. Bosiacki, H. Izdebski, A. Nelicki, I. Zachariasz, Wyd. Liber, Warszawa 2010.
- 35.Kuźnik F., Stare i nowe koncepcje zarządzania publicznego w strukturach samorządu terytorialnego, w: Z teorii i praktyki zarządzania publicznego, red. B. Kożuch, T. Markowski, Białystok 2005.
- 36.Lubińska T., Nowe zarządzanie publiczne - skuteczność i efektywność. Budżet zadaniowy w Polsce, Wyd. Difin, Warszawa 2009