

## АНОТАЦІЯ

**Фалат М. Р. Розбудова систем управління якістю публічних послуг в контексті розвитку електронних послуг. – Рукопис.**

Кваліфікаційна робота на здобуття ступеня магістра за спеціальністю «Публічне управління та адміністрування». – Національний лісотехнічний університет України – Львів, 2024.

Розглянуто теоретичні аспекти побудови таких систем, зокрема визначено основні принципи та механізми забезпечення якості публічних послуг за умов цифровізації. Особлива увага приділена правовим основам функціонування систем управління якістю, включаючи міжнародні стандарти та практики, які регулюють якість електронних послуг у публічному секторі, а також аналізу світових тенденцій у цій сфері. Проведено порівняльний аналіз підходів, що застосовуються у різних країнах для забезпечення якості публічних послуг в умовах цифрових трансформацій. Проаналізовано результати досліджень ефективності цих систем, особливо у сферах охорони здоров'я, соціального забезпечення та адміністративних послуг. Оцінено поточний стан систем управління якістю публічних послуг в Україні з урахуванням розвитку електронних послуг, що дозволило визначити напрями для вдосконалення, зокрема шляхом інтеграції міжнародного досвіду. Здійснено оцінку впроваджених електронних послуг у Львівській обласній клінічній лікарні, зокрема таких елементів: електронна система обліку пацієнтів, електронні рецепти, система онлайн-запису, телемедицина та дистанційні консультації, система моніторингу якості послуг. Визначено основні проблеми, з якими стикається Україна в цьому процесі, такі як обмежене фінансування, відсутність сучасної нормативної бази, недостатня координація між урядовими органами та технічні виклики, пов'язані з цифровою інфраструктурою. Аргументовано

шляхи подолання зазначених проблем, включаючи наведення переваг надання електронних публічних послуг, запропоновано напрями цифровізації надання публічних послуг на місцевому рівні.

**Ключові слова:** управління якістю, електронні послуги, зарубіжний досвід, публічні послуги, правові основи, інноваційні підходи, проблеми та шляхи вирішення.

## **ABSTRACT**

**Budzar Yuriy. State Regulation of Entrepreneurship Development at the Local Level in Ukraine. – Qualifying scientific work as manuscript.**

**Thesis for earning Master’s Degree in the speciality “Public Management and Administration”. - Ukrainian National Forestry University – Lviv, 2024.**

The paper examines the theoretical aspects and essence of state regulation of entrepreneurship development in Ukraine. The formation of legal foundations for state regulation of entrepreneurial activity and their impact on business development at the local level are considered. An analysis of global trends in state regulation of entrepreneurship is conducted, in particular, various models of government support for small and medium-sized businesses in developed countries are studied. The study investigates the specific features of state regulation of entrepreneurship development at the local level in Ukraine, covering aspects of regional entrepreneurship support strategies, tools used by local authorities for stimulating business and attracting investments have been examined. Various forms of state regulation of entrepreneurship development at the local level are considered. The results of state support for entrepreneurship development in regions are analyzed, in particular, in ensuring access to resources, financing, and creating a favorable business environment. The role of social entrepreneurship in the healthcare sector in Ukraine

is analyzed. The main problems of state regulation of the development of entrepreneurship at the local level in Ukraine are presented, including insufficient financing of support programs, lack of coordination between local and central authorities, as well as low efficiency of the existing mechanisms for stimulating entrepreneurial activity. Structural elements of state regulation of entrepreneurship at the local level and the components of market infrastructure are explored. Ways to improve the efficiency of state regulation and stimulate the development of entrepreneurship at the local level are proposed.

**Key words:** state regulation, entrepreneurship, local level, Ukraine, business development, problems, solutions.

## ЗМІСТ

ВСТУП .....	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ СИСТЕМ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ПУБЛІЧНИХ ПОСЛУГ .....	9
1.1. Теоретичні аспекти систем управління якістю публічних послуг.....	9
1.2. Формування правових основ систем управління якістю публічних послуг.	15
1.3. Аналіз світових тенденцій систем управління якістю публічних послуг.....	19
РОЗДІЛ 2. СТАН ТА ОЦІНКА СИСТЕМ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ПУБЛІЧНИХ ПОСЛУГ В КОНТЕКСТІ РОЗВИТКУ ЕЛЕКТРОННИХ ПОСЛУГ .....	23
2.1. Особливості систем управління якістю публічних послуг в контексті розвитку електронних послуг.....	23
2.2. Оцінка сучасного стану систем управління якістю публічних послуг в контексті розвитку електронних послуг у сфері охорони здоров'я.....	26
2.3. Проблеми систем управління якістю публічних послуг в контексті розвитку електронних послуг та шляхи їх вирішення.....	32
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....	37
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	41

## ВСТУП

**Актуальність теми.** Важливою складовою управлінських процесів, які здійснюють держава та органи місцевого самоврядування є сфера публічних послуг, оскільки від якісного та повного надання публічних послуг безпосередньо залежить рівень добробуту громадян, особливо на місцевому рівні, де специфіка кожної території впливає на особливості розвитку та потреби населення. Саме на цьому рівні найбільш чітко проявляються відмінності в потребах громади, які вимагають індивідуальних підходів до надання публічних послуг. У процесі реформування публічні послуги зазнають суттєвих змін під впливом зовнішніх і внутрішніх факторів.

Одним із ключових факторів є швидкий розвиток технологій та цифровізація, яка трансформує не лише спосіб надання послуг, але й підходи до управління ними. Особливо помітним є впровадження електронних публічних послуг, що сприяє зростанню ефективності та прозорості у взаємодії між державою і громадянами. Електронні послуги дозволяють значно спростити процес отримання адміністративних послуг, скоротити час на обробку запитів, забезпечити більш доступне управління та контроль якості.

В умовах активної цифровізації, яка є частиною загальної стратегії модернізації в Україні, виникають нові виклики щодо забезпечення якості публічних послуг. Зокрема, це питання технологічної інтеграції, безпеки даних, підвищення рівня кваліфікації працівників державних установ та органів місцевого самоврядування. Створення та розвиток електронних систем управління вимагає глибокого аналізу і нових наукових підходів для адаптації до нових умов. Таким чином, дослідження проблематики надання публічних послуг у контексті цифрової трансформації є надзвичайно актуальним, особливо з урахуванням того, що сучасне українське суспільство проходить етап масштабних трансформацій. Це вимагає нових підходів до управління,

оптимізації процесів та забезпечення належного рівня обслуговування громадян, що підкреслює важливість і актуальність обраної теми дослідження.

**Об'єктом дослідження** є система управління якістю публічних послуг в Україні.

**Предметом дослідження** є розбудова систем управління якістю публічних послуг в контексті розвитку електронних послуг, зокрема у сфері охорони здоров'я.

**Мета роботи** – дослідити основні напрямки вдосконалення систем управління якістю публічних послуг в умовах цифровізації та розвитку електронних сервісів. Для досягнення цієї мети необхідно вирішити такі завдання:

- визначити теоретичні аспекти систем управління якістю публічних послуг;
- охарактеризувати особливості систем управління якістю публічних послуг в контексті розвитку електронних послуг;
- здійснити оцінку сучасного стану систем управління якістю публічних послуг в контексті розвитку електронних послуг;
- виявити ключові проблеми систем управління якістю публічних послуг в контексті розвитку електронних послуг;
- аргументувати шляхи вирішення проблем систем управління якістю публічних послуг в контексті розвитку електронних послуг.

**Методи дослідження.** У роботі використано діалектичний підхід, який дозволяє розглядати систему управління якістю публічних послуг в умовах її постійної еволюції під впливом розвитку електронних послуг. Метод формальної логіки застосовано для визначення основних принципів управління якістю та механізмів їх реалізації. Гносеологічні методи допомогли дослідити структурно-функціональні характеристики системи управління якістю публічних послуг. Історико-правовий метод застосовано для аналізу етапів

формування та розвитку правової основи управління якістю в публічному секторі, зокрема в контексті електронних послуг.

**Практичне значення отриманих результатів.** Основні положення та висновки роботи можуть використовуватися під час розробки стратегій покращення якості публічних послуг, формування нормативних документів щодо цифровізації управлінських процесів, а також у роботі органів державної влади та місцевого самоврядування для підвищення ефективності надання послуг. Результати можуть бути корисними при підготовці фахівців у галузі публічного управління, права та інформаційних технологій у вищих навчальних закладах та під час розробки методичних матеріалів з управління якістю публічних послуг.

**Структура роботи.** Робота складається зі вступу, трьох розділів, шести підрозділів, висновків, списку використаних джерел. Загальний обсяг магістерської роботи – 47 сторінок, з них основного тексту – 40 сторінок. Перелік інформаційних джерел включає 58 найменувань, з них 5 іноземною мовою.

# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ СИСТЕМ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ПУБЛІЧНИХ ПОСЛУГ

### 1.1. Теоретичні аспекти систем управління якістю публічних послуг

Публічні послуги у загальному вигляді починають розглядатися як самостійна категорія у 80 роках ХХ століття. В основі їх надання лягла зміна відносин між владою та громадянами, а також пріоритетів у розбудові держави, які спостерігалися у розвинених країнах на той час. Завданням публічної влади та публічного управління стає надання якісних послуг своїм громадянам, виходячи із визнання людини та її прав основною соціальною цінністю. Таким чином, змінюються взаємовідносини держави із своїми громадянами – останні перетворюються із прохачів на споживачів послуг, які їм пропонуються.

У Концепції адміністративної реформи в Україні передбачається надання публічних послуг органами державної влади та органами місцевого самоврядування, а також у підпорядковуваних їм організаціях, установах та підприємствах [39].

Науковці пропонують наступні трактування даного поняття:

– діяльність, покликана служити платникам податків на основі функціонування державного апарату. У цьому підході присутній державницький контекст, оскільки послуги розглядаються з позиції діяльності держави у тих сферах, де відбувається забезпечення громадян основними потребами (охорона здоров'я, освіта, транспорт, містобудування, водопостачання, каналізація тощо). Ці послуги є свідченням позитивного публічного управління, при якому для споживачів послуг важливими є наслідки, які передбачають покращення власного становища їх отримувачів. Щодо тих, хто надає ті послуги, то ними виступають лише державні та муніципальні установи, органи виконавчої влади

та органи місцевого самоврядування. Таким чином, публічні послуги розглядаються як спосіб обслуговування громадян держави як на загальнодержавному, так і на регіональному рівнях [5, с. 53].

– діяльність органів державної влади, органів місцевого самоврядування або державних чи муніципальних установ, організацій та підприємств за кошти державного чи місцевих бюджетів [50, с. 297]

– діяльність органів публічної влади та фізичних осіб і їх об'єднань, п також інших суб'єктів за рахунок приватних та публічних коштів, за допомогою чого стає можливою передача матеріальних і нематеріальних благ юридичним і фізичним особам, які є суспільно корисними як для держави, так і для її населення [51, с. 153].

Узагальнення різноманітних підходів до розуміння сутності поняття «публічні послуги» дало підстави прийти до висновку, що під публічними послугами потрібно розглядати комплекс цілеспрямованих дій державних та муніципальних органів влади, підприємств, громадян та їх об'єднань, громадських організацій та інших суб'єктів держави, які відповідно до законодавства вповноважені надавати послуги, спрямовані на задоволення запитів та основних потреб фізичних і юридичних осіб та повноцінний соціально-економічний розвиток держави.

Згідно із Законом України «Про адміністративні послуги» вони є результатом здійснення владних повноважень суб'єктами надання адміністративних послуг за заявою фізичної чи юридичної особи відповідно до законодавства [27].

Більш повне розуміння публічних послуг дає їх класифікація, представлена в таблиці 1.1, виходячи із того, які саме суб'єкти надають ці послуги.

Таблиця 1.1

Класифікація публічних послуг залежно від тих суб'єктів, що їх надають

<i>№ n/n</i>	<i>Вид послуг</i>	<i>Їх характеристика</i>
1	Державні послуги	Діяльність органів державної влади, яка передбачає реалізацію державою своїх функцій і надання послуг за рахунок бюджетних коштів, обов'язковість яких регламентована нормативно-правовими актами
2	Управлінські послуги	Діяльність державних органів влади, спрямована на формування та реалізацію державної політики щодо регулювання соціально-економічних відносин в суспільстві
3	Адміністративні послуги	Дії органів державної влади у напрямі забезпечення основних прав та інтересів юридичних і фізичних осіб відповідно до чинного законодавства
4	Соціальні послуги	Сукупність заходів економічного, правового, освітнього, медичного, психологічного, реабілітаційного характеру тощо, які спрямовані на громадян держави, що перебувають у складних життєвих ситуаціях і потребують спеціальної допомоги, з метою повернення їх до повноцінного життя
5	Житлово-комунальні (муніципальні) послуги	Господарська діяльність, спрямована на задоволення потреб фізичних і юридичних осіб у водо-, світло- та газопостачанні, опаленні, вивезенні побутових відходів відповідно до законодавство, результатом якої є проживання осіб у цивілізованих умовах

Джерело: [4, с. 47]

Суб'єктна ознака є основною при класифікації публічних послуг. Проте їх можна класифікувати і залежно від низки інших ознак:

- За споживачами, які отримують публічні послуги – фізичні і юридичні особи;
- За видами послуг – матеріальні та нематеріальні, колективні та індивідуальні, паперові та електронні;
- За групами послуг – сфер надання послуг, повноважень відповідальних осіб щодо надання певних послуг, форм оплати за послуги, складових публічного управління [6].

Варто згадати ще один класифікаційний підхід до розуміння сутності публічних послуг за наступними критеріями:

- 1) Безпосередня участь органів публічної влади та публічних установ у процесі надання публічних послуг;
- 2) Забезпечення та гарантії надання послуг з боку держави;
- 3) Рівний доступ до послуг для тих, хто їх потребує, а також їх безперервність;
- 4) Нормативно-правова регламентація надання публічних послуг [7, с. 94].

Різноманітність публічних послуг та підходів до їх класифікації дає підстави вести мову про їх публічний характер, встановлення гарантій їх надання, відповідальність суб'єктів, які їх здійснюють, а також висока суспільна значущість. Загалом, публічним послугам притаманні такі основні ознаки, які вирізняють цю категорію з-поміж інших послуг в суспільстві:

- в основі публічних послуг лежить задоволення суспільних інтересів;
- існує надзвичайно велика кількість споживачів публічних послуг в суспільстві;
- суб'єктами надання публічних послуг є органи державної влади, органи місцевого самоврядування, громадські організації, об'єднання громадян, підприємства, установи, організації та інші суб'єкти господарської діяльності;
- публічні послуги базуються як на приватній, так і на публічній власності;
- публічним послугам притаманний територіальний характер відповідно до тих суб'єктів, які їх здійснюють, та населення, яке проживає на певній території і споживає послуги відповідно до законодавства та своїх потреб [5].

Треба розуміти, що поняття «публічні послуги» є набагато ширшим та передбачає набагато більше складових та взаємодій, ніж «державні послуги», оскільки їх можуть надавати як державні, так і недержавні структури. На користь такої думки необхідно розглянути складний алгоритм надання публічних послуг, до елементів якого слід віднести стадії, показані на рисунку 1.1.

### АЛГОРИТМ НАДАННЯ ПУБЛІЧНИХ ПОСЛУГ

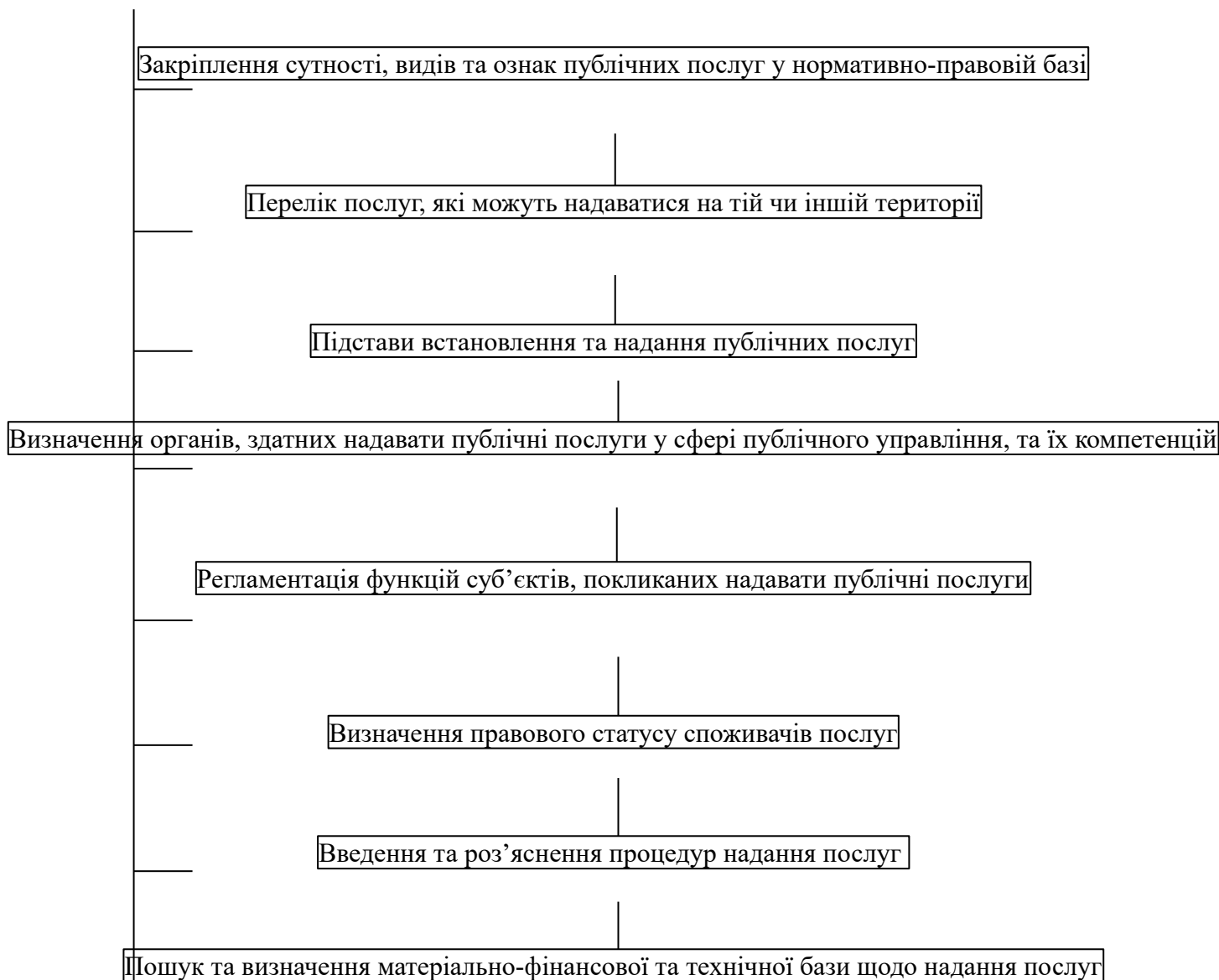


Рис. 1.1. Алгоритм надання публічних послуг

Джерело: власні узагальнення

Отже, надання публічних послуг є складною системою, що потребує узгоджених дій між різними суб'єктами, включаючи державні органи та недержавні структури, які мають діяти в інтересах держави та громадян. Публічні послуги у сфері управління можна розглядати як комплекс скоординованих дій державних і муніципальних органів, громадських

організацій та інших уповноважених суб'єктів, спрямованих на задоволення потреб фізичних і юридичних осіб, а також на соціально-економічний розвиток держави.

Надання таких послуг передбачає взаємодію влади з отримувачами через обґрунтоване управління, яке має забезпечити якість і задоволення запитів споживачів, незалежно від політичних чи соціальних умов. У загальному вигляді процедуру надання публічних послуг можна зобразити на схемі, представленій на рисунку 1.2.

Отже, публічні послуги є складним поняттям, яке розглядається під багатьма кутами зору із різних позицій багатьма науковцями та дослідниками. Існування даного поняття зумовлене об'єктивними обставинами розвитку сучасного суспільства, відповідно до чого воно повинно функціонувати на засадах демократизму та врахування інтересів усіх членів суспільства. Споживачі послуг повинні мати гарантії отримання усіх необхідних послуг з боку держави, які даватимуть їм впевненість у майбутньому забезпеченні своїх потреб та успішному самовдосконаленню.

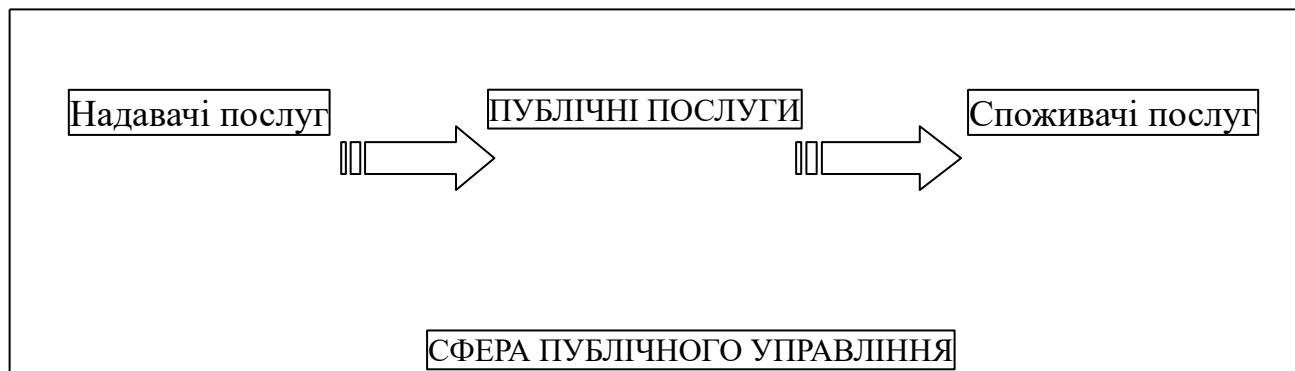


Рис. 1.2. Схема надання публічних послуг

Джерело: [3, с. 138]

Широкий спектр публічних послуг в тій чи іншій країні свідчить про її цивілізований та прогресивний розвиток та здатність впевнено протистояти викликам, які постійно виникають на сучасному етапі розвитку цивілізації.

Складна процедура здійснення публічних послуг у сфері публічного управління дає підстави стверджувати, що вони покликані вирішувати багато завдань, які стоять перед сучасним суспільством. У той же час вони не є суто прерогативою держави, оскільки це поняття є набагато ширшим, ніж послуги держави. Здатність недержавних суб'єктів надавати публічні послуги свідчить про високий рівень публічного управління та впевнений розвиток держави в цілому. Зокрема, якщо вести мову про місцевий рівень, то там надання публічних послуг має свою специфіку залежно від особливостей розвитку тієї чи іншої території.

## **1.2. Формування правових основ систем управління якістю публічних послуг**

Нормативно-правова база у сфері публічних послуг складається з Конституції України, законів і підзаконних актів. В Конституції України та інших нормативно-правових актах немає чіткого визначення публічних послуг і загальних засад їх надання. Разом із тим, Конституція України визначає [15]:

– невідчужуване та непорушне право жителів України на доступ до ряду послуг (захист прав і забезпечення безпеки, охорона правопорядку, судочинство, освіта, охорона здоров'я, отримання інформації, культура, соціальний захист, фізична культура та спорт, захист довкілля, правнича допомога тощо);

– повноваження органів державної влади та органів місцевого самоврядування надавати публічні послуги (нормотворення, управління об'єктами спільної власності українського народу, забезпечення національної безпеки, соціальний захист, освіта, наука та культура, охорона природи, правосуддя).

Конституція України визнає право жителів України на місцеве самоврядування як право самостійно вирішувати питання місцевого значення в межах Конституції та законів України [13].

Органам місцевого самоврядування можуть надаватися законом окремі повноваження органів виконавчої влади, у тому числі щодо надання публічних послуг. Конституцією України забороняється дискримінація за ознаками раси, кольору шкіри, політичних, релігійних та інших переконань, статі, етнічного та соціального походження, майнового стану, місця проживання, за мовними або іншими ознаками, а також гарантується рівність прав жінки та чоловіка [13].

Відповідно до цього принцип недискримінації є одним із ключових принципів надання публічних послуг. Питання недискримінації за гендерною ознакою також врегульовані Законом України «Про забезпечення рівних прав та можливостей жінок і чоловіків».

Ключовим законодавчим актом, необхідним для розуміння обсягу сфери публічних послуг в Україні, є Бюджетний кодекс України. Цей нормативно-правовий документ регулює відносини, що виникають у процесі складання та виконання бюджетів усіх рівнів [2].

Бюджетним кодексом визначено чіткий перелік видатків бюджетів усіх рівнів і встановлено, що бюджетні кошти можуть використовуватися тільки на цілі, визначені бюджетними призначеннями та бюджетними асигнуваннями. Якщо видатки на організацію надання послуг не можуть фінансуватися за рахунок бюджету, такі послуги не можуть надаватися органами державної влади та місцевого самоврядування. Відповідно, публічними в Україні можна вважати тільки ті послуги, організація надання чи надання яких згідно з Бюджетним кодексом може фінансуватися за рахунок бюджетних коштів [2].

Це твердження стосується й платних публічних послуг, оскільки плата за їх надання зазвичай спрямовується до бюджету відповідного рівня. Крім того, відповідно до Конституції України органи державної влади та органи місцевого самоврядування зобов'язані діяти лише на підставі, в межах повноважень і в

спосіб, що передбачені законодавством. Ця вимога поширюється й на сферу публічних послуг, повноваження з надання яких мають бути передбачені Конституцією та законами України.

Напрями вдосконалення муніципальних публічних послуг в Україні визначено Концепцією реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні, затвердженою розпорядженням Кабінету Міністрів України № 333-р від 1 квітня 2014 р [39]. Цей документ заклав основи для реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади, більш відомого як «реформа децентралізації».

Завдання реформи: забезпечення доступності та якості публічних послуг; досягнення оптимального розподілу повноважень між органами місцевого самоврядування та органами виконавчої влади; визначення обґрунтованої територіальної основи для діяльності органів місцевого самоврядування та органів виконавчої влади для забезпечення доступності та належної якості публічних послуг, що надаються такими органами; створення належних матеріальних, фінансових і організаційних умов для забезпечення виконання органами місцевого самоврядування власних і делегованих повноважень [39].

Отже, документ, який отримав назву «Концепція реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади», та яким визначено напрям проведення реформи місцевого самоврядування [39], став першим кроком до створення теоретико-методологічної бази децентралізації. З метою оперативної реалізації Концепції було затверджено План заходів щодо реалізації такої концепції – який став знаком початку імплементації реформи децентралізації та сформовано правову базу для проведення реформи бюджетної децентралізації. Зокрема, було внесено зміни до Податкового та Бюджетного кодексів України, затверджено Державну стратегію регіонального розвитку та ухвалено новий Закон про регіональну політику, запущено процес зміни адміністративно-територіального устрою.

Також було прийнято низку законодавчих актів, спрямованих на розбудову систем управління якістю публічних послуг та розвиток електронних сервісів. Основні з них Закони України: «Про основні засади забезпечення кібербезпеки України», 2017р. спрямований на захист критичної інформаційної інфраструктури, яка є важливою для забезпечення надійної роботи електронних послуг у публічному секторі; «Про відкриті дані», 2020 р. сприяє підвищенню прозорості органів влади через обов'язок надавати доступ до публічних даних у відкритому форматі, що дозволяє громадянам отримувати необхідну інформацію про послуги онлайн; «Про особливості надання публічних (електронних публічних) послуг», 2021 р., який визначає правові засади надання електронних публічних послуг, запроваджує поняття автоматичного режиму їх надання та комплексних електронних публічних послуг; Закон України «Про внесення змін до деяких законів України щодо вдосконалення надання публічних (електронних публічних) послуг», 2021 р. вносить зміни до визначення принципу надання електронної публічної послуги за замовчуванням та встановлює, що перелік випадків, у яких суб'єкт надання електронних публічних послуг може надавати їх за замовчуванням, визначає Кабінет Міністрів України; Закон України «Про цифровий контент та цифрові послуги», 2024 р. встановлює правову основу для відносин у сфері надання цифрових послуг і спрямований на подальший розвиток цього сектору в Україні.

Ці законодавчі акти заклали основу для цифровізації публічних послуг, підвищення їх якості та доступності для громадян, а також сприяли інтеграції України в європейський правовий простір у сфері електронних послуг.

Одним із важливих завдань стало вписання належних змін до Конституції України та створення пакету нового законодавства. Такі зміни мали внести чіткість щодо реорганізації старого державного устрою та дати чітке визначення адміністративно-територіальної одиниці – громади.

В табл. 1.2. представлено перелік нормативно-правових актів відповідно до надання публічних послуг.

Таблиця 1.2.

## Законодавча база надання публічних послуг

<i>Законодавчі документи</i>	<i>Результат</i>
Закон України «Про внесення змін до Бюджетного кодексу України щодо реформи міжбюджетних відносин» від 26.04.2015, підстава 288-19	відбулася фінансова децентралізація: місцеві бюджети зросли на 206,4 млрд. грн.: з 68,6 млрд. грн. в 2014 році до 275 млрд. грн. в 2019.
Закон України «Про внесення змін до Податкового кодексу України та деяких законодавчих актів України щодо податкової реформи» від 28.12.2014	
Закон України «Про добровільне об'єднання територіальних громад» 05.02.2015 №157-19	почав формуватися спроможний базовий рівень місцевого самоврядування. За 2015-2019 рр. добровільно створено 982 об'єднані територіальні громади (ОТГ).
Закон України «Про співробітництво територіальних громад» від 17.06.2014 № 1508-VII	створення механізму вирішення спільних проблем громад: утилізація та переробка сміття, розвиток спільної інфраструктури тощо.
Закон України «Про засади державної регіональної політики» від 05.02.2015 № 156-VIII	державна підтримка регіонального розвитку та розвитку інфраструктури громад за час реформи зросла у 41,5 разів: з 0,5 млрд. грн. у 2014 р. до 20,75 млрд. грн. у 2019.
Пакет законів щодо розширення повноважень органів місцевого самоврядування та оптимізації надання адміністративних послуг.	це дозволило делегувати органам місцевого самоврядування відповідного рівня повноваження з надання базових адміністративних послуг: реєстрацію місця проживання, видачу паспортних документів, державну реєстрацію юридичних та фізичних осіб тощо.

Джерело: складено автором на основі [23, с. 37]

Таким чином, надання публічних послуг має достатнє обґрунтування в нормативно-правовій базі, зважаючи на реформи децентралізації та регламентацію суб'єктів, що покликані надавати такого роду послуги.

### **1.3. Аналіз світових тенденцій систем управління якістю публічних послуг**

Особливості функціонування представницьких органів у сфері надання послуг населенню значною мірою обумовлюють рівень демократії в державі, створення реальних умов для забезпечення гідного життя особистості, захисту її соціальних і економічних прав, здатність політичної системи адекватно реагувати на зміни в суспільстві.

Розподіл компетенцій та завдань між федерацією і землями Німеччини має відбуватися у відповідності з принципом субсидіарності, хоча цей принцип у німецькій конституції не є закріпленим. У відповідності з цим принципом, федерація переймає тільки ті завдання і компетенції, які вона може виконувати ефективніше, ніж це роблять землі. Але це не слід розуміти так, що федерація може перейняти будь-яку законодавчу компетенцію лише завдяки тому, що змогла успішно аргументувати, що може її ефективніше реалізувати, ніж землі. У Німеччині покладання на громаду (комунальне самоврядування) яких-небудь державних завдань у рамках дорученої компетенції в кожному конкретному випадку здійснюється за законодавчим актом землі, яким обов'язково мають бути врегульовані необхідні фінансові питання.

У Німеччині поширена континентальна модель місцевого самоврядування, яка характеризується поєднанням державних органів управління (центральных) та органів місцевого самоврядування (місцеві). Проте ФРН в силу федерального устрою має певні особливості. Так, у землях вся влада належить місцевим органам, які реалізують загальнодержавну політику на місцях. [16, с. 206]

Адміністративно-територіальна реформа в Польщі як вченими, так і політиками визнана загалом вдалою. Територіальне самоврядування є важливою частиною публічної адміністрації в Республіці Польща. Воно поділяється на місцеве (рівень гміни та повіту) і регіональне (рівень

воєводства), які не мають ієрархічної залежності. Слід відзначити діалектичну єдність діяльності в Польщі урядової та самоврядної адміністрацій. Якщо для органів державної виконавчої влади характерне вертикальне підпорядкування, то органи територіального самоврядування всіх рівнів є незалежними як між собою, так і від органів державної виконавчої влади. Але ця незалежність поєднується із необхідністю спільно вирішувати проблеми територій, що неминуче веде до співпраці. [16, с. 208]

Основним завданням органів територіального самоврядування є організація надання публічних послуг для мешканців. Ці послуги поділяють на:

- комунальні (енергія, водопостачання та каналізація, транспорт, утримання доріг та зелених насаджень тощо),
- соціальні (навчання, охорона здоров'я, соціальна допомога, безпека, культура, питання ринку праці тощо)
- адміністративні.

Органи самоврядування повинні організувати надання послуг мешканцям, але не зобов'язані їх самостійно надавати. Як правило, для цього укладаються контракти із суб'єктами господарювання чи неурядовими організаціями [56, с. 92].

На всіх адміністративних рівнях у Великобританії місцева влада представлена органами місцевого самоврядування (ОМС), що діють у межах повноважень, визначених центральною владою. Місцеве самоврядування Лондона має складну дво-рівневу структуру: загальноміське управління здійснює адміністрація Великого Лондона, представлена мером та Лондонською міською асамблеєю, що затверджує бюджет, а на рівні районів діють 32 муніципальні округи та Сіті, що має особливий статус. В кожному окрузі функціонує місцева рада, вибори до якої проводяться раз на чотири роки.

Для оцінки ефективності місцевих рад у забезпеченні якості публічних послуг запроваджено національні показники. Вони включають: пріоритети і стандарти, погоджені з місцевою владою; рейтингову класифікацію рад за

якістю послуг (від високопродуктивних до низько продуктивних); публічні звіти для громадян; контроль цін на послуги для їх поліпшення; аудит для запобігання зниженню якості послуг [58].

Досвід Великобританії з функціонування та реформування системи місцевого управління заслуговує на увагу, перш за все, новизною підходів до проблеми посилення місцевого самоврядування, підвищення якості надання управлінських послуг і тому має велике значення і у практичному, і в теоретичному аспектах. Ключовою є роль рад у забезпеченні якості надання громадських послуг. Базовими тут стануть місцеві угоди громадських послуг, які ставлять за мету посилення рад з надання послуг територіальним громадам. Також з цією метою створені національні показники оцінювання роботи рад.

З 2018 року в Україні впроваджується Програма «U-LEAD з Європою», яка спрямована на покращення надання публічних послуг на всіх рівнях. Фінансована Європейським Союзом, а також країнами, як-от Данія, Німеччина, Польща та Швеція, Програма підтримує створення та модернізацію центрів адміністративних послуг у регіонах для забезпечення якісних послуг для населення та бізнесу.

У світі немає універсальної моделі розвитку територіальних громад, яку можна було б повністю застосувати в Україні. Відносини між центральною і місцевою владою в кожній країні відрізняються через особливості законодавства, історичні, національні та релігійні чинники. Економічно розвинені країни зазвичай розподіляють повноваження між центром і місцевими органами для підтримки місцевого розвитку та добробуту. У кожній країні реформи децентралізації мають свої особливі причини й очікувані вигоди (табл. 1.3).

Аналізуючи дані табл. 1.3, варто зазначити, що хоч кожна країна мала певну сукупність своїх причин для реалізації даної реформи, все ж вона позитивно впливає і на якість наданих публічних послуг населенню, кваліфікацію персоналу, прозорість звітності, сталий розвиток громади та ін.

Так, в європейській практиці існують спільні ознаки, що характеризують децентралізаційні процеси різних країнах.

Таблиця 1.3.

## Причини реалізації реформи децентралізації у зарубіжних країнах

<i>Країна</i>	<i>Причина реалізації</i>
Німеччина	підвищення потенціалу регіонів, а саме їх демократичності, ефективності, результативності та економічного потенціалу
Данія	вирішення проблеми, пов'язаної з наданням соціальних послуг населенню
Великобританія	підвищення ефективності місцевої влади
Чеська Республіка	покращення рівня надання послуг, місцевої демократії, збільшення економічного розвитку
Македонія	підвищення рівня компетенції місцевої влади
Австралія	підвищення прозорості та підзвітності місцевих структур

*Джерело:* складено автором за даними [56]

Сучасні дослідники виділяють декілька основних таких характеристик:

- демократизація шляхом розвитку місцевої та регіональної автономії;
- свобода через місцеву та регіональну автономію;
- максимально ефективно вирішення місцевих проблем;
- економічна конкуренція між місцевим та регіональним рівнями [26, с. 95].

Отже, аналіз зарубіжного досвіду дає підстави стверджувати про високий рівень надання публічних послуг населенню. Велику роль при цьому відіграла децентралізація, через реформи якої пройшли європейські країни і в ефективності якої переконалися протягом багатьох років.

## РОЗДІЛ 2

### СТАН ТА ОЦІНКА СИСТЕМ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ПУБЛІЧНИХ ПОСЛУГ В КОНТЕКСТІ РОЗВИТКУ ЕЛЕКТРОННИХ ПОСЛУГ

#### 2.1. Особливості систем управління якістю публічних послуг в контексті розвитку електронних послуг

Публічні послуги є важливим елементом функціонування будь-якої держави, оскільки вони забезпечують громадянам доступ до базових потреб та гарантують реалізацію їхніх прав. Однією з найбільш значущих сфер є саме охорона здоров'я, яка безпосередньо впливає на якість життя громадян.

У сучасних умовах розвиток публічних послуг пов'язаний із широким впровадженням новітніх технологій та цифрових рішень. Це відображає глобальні тенденції до підвищення ефективності та доступності державних послуг через їх електронізацію. Одним із ключових напрямків таких змін є сфера медицини, де відбувається активна трансформація підходів до надання медичної допомоги за рахунок впровадження електронних послуг.

Якість надання публічних послуг у сфері охорони здоров'я є одним із головних показників рівня розвитку країни. Ефективна система охорони здоров'я не лише забезпечує громадян необхідною медичною допомогою, але й сприяє загальному соціально-економічному розвитку держави, підвищуючи продуктивність населення та покращуючи демографічні показники. Водночас, із впровадженням електронних рішень виникає низка нових викликів, таких як забезпечення кібербезпеки, підвищення кваліфікації медичного персоналу та створення рівних умов доступу до електронних послуг для всіх категорій населення [25, с. 491].

Сучасний розвиток електронних технологій значно впливає на трансформацію системи охорони здоров'я, зокрема на якість надання публічних

медичних послуг. У зв'язку з цим виникає необхідність у впровадженні ефективних систем управління якістю, які дозволять забезпечити стійкість і адаптивність системи до нових цифрових реалій. Основними чинниками, які впливають на якість медичних послуг у контексті розвитку електронних послуг, є доступність, ефективність, персоналізація та безпека.

1. Впровадження електронних медичних послуг. Електронні медичні послуги, такі як електронна медична картка, дистанційні консультації, телемедицина, електронні рецепти та онлайн-реєстрація на прийом, сприяють значному спрощенню доступу до медичних послуг. Це підвищує ефективність взаємодії між пацієнтами та медичними закладами, знижуючи необхідність особистої присутності, бюрократичних затримок та витрат часу. Однак для того, щоб ці послуги працювали ефективно, система управління якістю має враховувати наступні аспекти [22]:

- доступність та зручність: Електронні послуги повинні бути доступними для всіх верств населення, незалежно від місця проживання або технічної обізнаності пацієнтів. Це вимагає не лише розвитку інфраструктури, а й навчання користувачів та надання підтримки у використанні нових технологій.

- технічна ефективність: Системи електронного документообігу та платформи для надання медичних послуг повинні забезпечувати стабільність, швидкість та надійність. Для цього необхідно створити відповідну технічну інфраструктуру та постійно її модернізувати. Наприклад, електронна медична картка дозволяє лікарям швидко отримувати інформацію про історію хвороб пацієнта, що підвищує ефективність лікування.

- персоналізація послуг: Електронні системи дозволяють здійснювати індивідуальний підхід до кожного пацієнта, враховуючи його медичну історію, хронічні захворювання та інші особливості. Це дає змогу лікарям пропонувати більш точні діагнози та оптимальні методи лікування.

- безпека даних: Одним із найважливіших аспектів є забезпечення захисту персональних даних пацієнтів, які обробляються в електронних системах. Це

вимагає високого рівня кібербезпеки, що включає захист баз даних, шифрування інформації та відповідність міжнародним стандартам у сфері захисту конфіденційних даних.

2. Вплив електронних послуг на систему управління якістю в медицині. Управління якістю в медичних закладах у контексті розвитку електронних послуг базується на впровадженні принципів безперервного вдосконалення процесів та орієнтації на пацієнта. Це означає, що медичні установи повинні постійно аналізувати зворотній зв'язок від пацієнтів, проводити моніторинг ефективності електронних сервісів та оперативно реагувати на можливі проблеми або недоліки в роботі систем [21, с. 24].

- відкритість і прозорість: Цифровізація медичних послуг забезпечує більшу прозорість процесів, що дозволяє пацієнтам не лише отримувати послуги, але й оцінювати їх якість. Онлайн-платформи можуть надавати можливість залишати відгуки та пропозиції, що сприяє підвищенню рівня довіри до медичних установ.

- інтеграція даних: Однією з переваг електронних медичних систем є можливість інтеграції інформації з різних джерел, таких як лабораторії, медичні картки, аптеки та інші заклади охорони здоров'я. Це дозволяє лікарям отримувати повну картину стану здоров'я пацієнта, що покращує якість діагностики та лікування.

- оцінка якості послуг: Системи управління якістю повинні враховувати стандарти оцінки ефективності електронних послуг. Наприклад, можна впроваджувати показники, які дозволяють виміряти, наскільки швидко пацієнти можуть отримати медичну допомогу через електронні канали, або як часто виникають технічні збої в системі.

3. Виклики та перспективи розвитку. Хоча розвиток електронних медичних послуг створює значні можливості для покращення якості публічних послуг, існують і виклики, які необхідно подолати. Одним з основних є проблема цифрової нерівності, коли доступ до електронних послуг може бути

обмеженим у віддалених регіонах або серед малозабезпечених верств населення. Також важливою є проблема адаптації медичного персоналу до нових умов роботи з електронними системами, що потребує постійного навчання та підвищення кваліфікації [44, с. 85].

Водночас впровадження електронних послуг у сфері охорони здоров'я має величезний потенціал для підвищення якості управління медичними послугами. За умови успішної інтеграції сучасних технологій у повсякденну практику медичних установ та створення умов для їх сталого розвитку, електронні послуги можуть значно підвищити ефективність, доступність та прозорість медичної допомоги для населення.

Таким чином, публічні послуги у сфері медицини займають ключове місце в системі соціальної підтримки громадян і вимагають постійного вдосконалення в умовах цифровізації та глобалізації.

## **2.2. Оцінка сучасного стану систем управління якістю публічних послуг в контексті розвитку електронних послуг у сфері охорони здоров'я**

Оцінка сучасного стану систем управління якістю публічних послуг у сфері охорони здоров'я неможлива без аналізу діяльності конкретних медичних закладів та організацій, що впроваджують електронні послуги для населення. Одним з ключових органів, який формує та впроваджує політику в галузі електронного управління якістю медичних послуг в Україні, є Національна служба здоров'я України (НСЗУ).

НСЗУ відповідає за фінансування медичних послуг, які надаються за програмою медичних гарантій, а також за впровадження електронних систем у сфері охорони здоров'я, таких як електронні медичні картки, система eHealth, електронні рецепти та інші. Ці інструменти спрямовані на підвищення

доступності та якості медичних послуг для громадян, а також на спрощення процесу взаємодії між пацієнтами та медичними закладами.

Оцінка впроваджених електронних послуг у НСЗУ [4, с. 48; 3, с. 139]:

1. Система eHealth. Основним досягненням НСЗУ є впровадження національної електронної системи охорони здоров'я eHealth, яка дозволяє реєструвати медичні установи, лікарів та пацієнтів у єдиній електронній базі даних. Це підвищує прозорість і контроль над наданням медичних послуг, а також забезпечує ефективний обмін медичною інформацією між різними закладами. Пацієнти отримали можливість вибору лікаря та реєстрації декларацій через електронну систему, що значно спрощує процедуру доступу до первинної медичної допомоги.

2. Електронні медичні картки. Важливим кроком до вдосконалення управління якістю є впровадження електронних медичних карток. Це дозволяє лікарям оперативно отримувати всю необхідну інформацію про пацієнта, його попередні діагнози, результати обстежень та лікування. Завдяки такій системі мінімізується ризик втрати або неправильної інтерпретації даних, що підвищує точність діагностики та лікування. Водночас система спрощує взаємодію між лікарями різних спеціалізацій, які можуть консультуватися з приводу лікування одного пацієнта.

3. Електронні рецепти. Впровадження електронного рецепту стало одним із важливих досягнень НСЗУ у напрямку цифровізації медичних послуг. Система дозволяє пацієнтам отримувати рецепти на ліки онлайн, а аптекам — перевіряти їх дійсність. Це підвищує зручність для пацієнтів, зменшує черги в медичних закладах та аптеках, а також сприяє боротьбі з фальсифікацією ліків.

4. Моніторинг та зворотній зв'язок. Система управління якістю, впроваджена НСЗУ, також включає механізми моніторингу якості послуг, наданих медичними закладами. Це дозволяє відслідковувати, наскільки ефективно медичні установи використовують державні кошти, дотримуються медичних стандартів та забезпечують пацієнтам належний рівень

обслуговування. Пацієнти можуть залишати відгуки про отримані послуги, що сприяє підвищенню прозорості та оперативному реагуванню на проблеми.

Загалом, Національна служба здоров'я України відіграє ключову роль у розвитку системи управління якістю медичних послуг в контексті цифровізації. Впровадження електронних послуг, таких як eHealth, електронні рецепти та медичні картки, позитивно вплинуло на доступність, прозорість та ефективність медичних послуг. Однак для подальшого вдосконалення системи необхідно розв'язати проблеми цифрової нерівності, підвищити рівень цифрової грамотності серед медичного персоналу та пацієнтів, а також забезпечити належний рівень захисту даних.

На місцевому рівні варто проаналізувати сучасний стан систем управління якістю публічних послуг в контексті розвитку електронних послуг у сфері охорони здоров'я на прикладі Львівської обласної клінічної лікарні. Цей заклад є одним із найбільших медичних закладів у Західній Україні та відіграє провідну роль у наданні високоспеціалізованої медичної допомоги жителям Львівщини та сусідніх регіонів. Останніми роками лікарня активно впроваджує електронні послуги та цифрові рішення, що значно покращують якість обслуговування пацієнтів та підвищують ефективність роботи медичного персоналу. Аналіз сучасного стану систем управління якістю публічних медичних послуг у цьому закладі дозволяє оцінити переваги і виклики впровадження електронних інструментів у сфері охорони здоров'я [3, с. 138].

Оцінка впроваджених електронних послуг у Львівській обласній клінічній лікарні включає наступні елементи:

1. Електронна система обліку пацієнтів та медичних даних. Львівська обласна клінічна лікарня однією з перших в області впровадила електронну систему обліку пацієнтів та зберігання медичних даних. Це забезпечує доступність медичних записів у режимі реального часу для лікарів, незалежно від їхнього місцезнаходження у межах лікарні. Такий підхід дозволяє лікарям швидко переглядати історію хвороб пацієнта, результати аналізів та

призначення, що сприяє більш точній діагностиці та кращому плануванню лікування.

Так, у 2023 році понад 75% пацієнтів Львівської обласної клінічної лікарні скористалися можливістю записатися на прийом через електронну систему. Це стало можливим завдяки розширенню доступу до онлайн-платформ, мобільних додатків та інформаційних терміналів, що розміщені у лікарні [45].

2. Електронні рецепти. Львівська обласна клінічна лікарня впровадила електронну систему виписування рецептів для пацієнтів у рамках державної програми «Доступні ліки». Це не лише спростило процес отримання ліків, але й зробило його прозорішим. Пацієнти можуть отримувати призначені медикаменти в аптеках, підключених до системи, що знижує навантаження на медичний персонал та пацієнтів. Також це дозволяє уникнути помилок, пов'язаних із рукописними рецептами, та мінімізує можливості підробок.

За даними НСЗУ, у 2023 році Львівська обласна клінічна лікарня виписала понад 30,000 електронних рецептів. Згідно з опитуванням пацієнтів, 90% з них відзначили зручність використання електронних рецептів, оскільки це дозволяє уникнути додаткових візитів до лікарні для повторного отримання ліків [15; 53].

3. Система онлайн-запису. Лікарня активно використовує систему онлайн-запису на прийом до лікаря. Це не тільки зменшує час очікування, але й надає можливість пацієнтам планувати свій візит до лікарів без необхідності довгих черг або телефонних дзвінків. Впровадження онлайн-запису сприяє більш ефективному розподілу часу медичних працівників та оптимізації роботи реєстратури.

На 2023 рік 100% пацієнтів лікарні мають електронні медичні картки, які дають змогу лікарям отримувати доступ до історії хвороб у режимі реального часу. Це значно покращує процес діагностики та скорочує час на пошук необхідної інформації [45].

4. Телемедицина та дистанційні консультації. У рамках розвитку телемедицини Львівська обласна клінічна лікарня пропонує послуги дистанційних консультацій для пацієнтів з віддалених районів або тих, хто не може відвідати лікарню особисто. Це є важливим аспектом у забезпеченні доступності медичної допомоги, особливо для осіб з обмеженими фізичними можливостями або під час епідеміологічних загроз. Телемедичні консультації дозволяють пацієнтам отримувати рекомендації щодо лікування, не виходячи з дому, що значно підвищує рівень задоволеності пацієнтів.

У 2023 році кількість дистанційних консультацій у Львівській обласній клінічній лікарні зросла на 40% порівняно з 2022 роком. За даними лікарні, щомісяця проводиться понад 200 телемедичних консультацій, переважно для пацієнтів із віддалених районів та осіб, які мають труднощі з пересуванням [52].

5. Система моніторингу якості послуг. Лікарня впровадила систему моніторингу якості надання медичних послуг. Пацієнти мають можливість оцінювати якість отриманих послуг через електронні анкети, що дозволяє керівництву лікарні вчасно реагувати на проблеми та недоліки в обслуговуванні. Це також допомагає вдосконалювати внутрішні процеси та підвищувати рівень довіри пацієнтів.

За результатами внутрішнього моніторингу, рівень задоволеності пацієнтів електронними послугами у лікарні складає 88%. Пацієнти відзначають зручність електронного запису на прийом, відсутність черг та швидкість отримання медичних послуг.

Загалом, впровадження електронних послуг має такий вплив на роботу лікарні та на надання послуг пацієнтам:

- оптимізація робочого часу лікарів. Завдяки впровадженню електронних медичних карток та запису на прийом, лікарі змогли зменшити час, витрачений на бюрократичні процеси, приблизно на 15-20%, що дозволяє більше часу приділяти безпосередньо пацієнтам.

- зниження паперового документообігу. У 2023 році Львівська обласна клінічна лікарня скоротила використання паперових медичних карток та рецептів на 85%, що знизило витрати на зберігання та обробку паперової документації. Лікарня також значно зменшила кількість помилок, пов'язаних із рукописними записами.

- фінансова ефективність. Завдяки електронізації процесів, лікарня змогла зекономити близько 500,000 грн на рік на адміністративних витратах (друк документів, ведення медичних записів, обслуговування архіву). Також підвищилася прозорість у використанні державних коштів, що дозволило зменшити ризики нецільового використання фінансів [15].

Для подальшого розвитку Львівської обласної клінічної лікарні в контексті електронних послуг необхідно приділити увагу розширенню можливостей телемедицини, а також впровадженню нових цифрових технологій, таких як штучний інтелект для допомоги в діагностиці або автоматизація управлінських процесів.

Також перспективним є розвиток мобільних додатків для пацієнтів, що дозволять отримувати доступ до своєї медичної інформації, результатів аналізів, рекомендацій лікарів та записів на прийом у більш зручному форматі. Окрім того, це дозволить пацієнтам отримувати нагадування про візити до лікарів або прийом ліків.

В останні роки в рамках державних програм та на рівні Львівської обласної клінічної лікарня були реалізовані численні цифрові проєкти, які дозволяють оцінити прогрес у сфері електронної медицини.

Отже, впровадження електронних послуг у Львівській обласній клінічній лікарні суттєво підвищило якість управління публічними послугами у сфері охорони здоров'я. Статистичні дані свідчать про високий рівень задоволеності пацієнтів, оптимізацію роботи медичного персоналу та значну економію фінансових і ресурсних витрат. Однак для подальшого вдосконалення системи управління якістю необхідно зосередитися на покращенні технічної

інфраструктури та підвищенні рівня цифрової грамотності серед медичних працівників.

Загалом, Львівська обласна клінічна лікарня є прикладом успішного впровадження електронних послуг у сфері охорони здоров'я, що значно покращило якість обслуговування пацієнтів та підвищило ефективність внутрішніх процесів. Однак для подальшого вдосконалення системи управління якістю необхідно звертати увагу на технічну інфраструктуру, навчання персоналу та захист даних пацієнтів.

### **2.3. Проблеми систем управління якістю публічних послуг в контексті розвитку електронних послуг та шляхи їх вирішення**

Попри значні досягнення, у впровадженні електронних послуг у системі охорони здоров'я України все ще існують певні проблеми, що впливають на загальну якість управління:

1. Недостатня технічна інфраструктура. Хоча електронні послуги активно впроваджуються в містах, у віддалених регіонах країни спостерігається брак необхідної технічної інфраструктури, що ускладнює доступ до електронних медичних сервісів для пацієнтів. Це викликає цифрову нерівність між міськими та сільськими жителями.

2. Низька цифрова грамотність пацієнтів і медичного персоналу. Ще одним викликом є недостатня підготовка медичного персоналу та населення до використання електронних послуг. Часто лікарі стикаються з труднощами при роботі з новими системами через брак навичок або недостатнє навчання. Також частина пацієнтів, особливо похилого віку, не завжди готові користуватися цифровими сервісами через низький рівень цифрової грамотності.

3. Кібербезпека та захист даних. З огляду на те, що електронні медичні системи містять конфіденційну інформацію про пацієнтів, виникає проблема

забезпечення надійної кібербезпеки. Хоча НСЗУ вже вживає заходів для захисту даних, потенційні загрози кіберзлочинності залишаються серйозним викликом.

4. Навчання персоналу: Не всі медичні працівники в лікарні на достатньому рівні володіють навичками роботи з електронними системами. Це особливо актуально для старших лікарів, які звикли до традиційних методів роботи. Для вирішення цієї проблеми необхідно проводити регулярні тренінги та навчання для персоналу щодо користування новими цифровими інструментами.

У сучасному суспільстві зростає актуальність покращення надання публічних послуг через цифрові інструменти, і цифровізація таких послуг стала одним із пріоритетів Кабінету Міністрів України [43]. Незважаючи на проблеми з територіальною організацією влади, зокрема нерівномірне ресурсне забезпечення та подрібненість адміністративних одиниць, цифровізація може значно спростити доступ до публічних послуг на місцевому рівні. У цьому контексті Уряд розробив Концепцію розвитку системи надання адміністративних послуг, спрямовану на підвищення рівня задоволеності громадян та організацій від взаємодії з органами влади. [16; 41].

Очікуваними результатами реалізації Концепції є підвищення доступності послуг для громадян і організацій, спрощення процедур взаємодії з органами, зниження корупційних ризиків та підвищення ефективності бюджетних витрат. Автоматизація сприяє підвищенню ефективності роботи органів публічного управління, забезпечує надійну обробку документів і дозволяє отримати повну картину діяльності в будь-який момент. Цифрове надання публічних послуг має низку переваг порівняно з традиційними методами, які представлені в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

## Плюси надання електронних публічних послуг

<i>Тип адміністративної послуги</i>	<i>Потенційні переваги</i>
-------------------------------------	----------------------------

Підготовка політичних рішень або законів	Скорочення витрат на транспорт і логістику, зменшення часу ухвалення рішень, покращення управління інформацією, що прискорює процеси розгляду та затвердження законодавчих ініціатив
Збір, обробка та надання загальної та спеціалізованої інформації	Скорочення витрат на друк, зберігання й транспортування паперових документів. Зменшення кількості інформаційних запитів від громадян, що також сприяє зниженню витрат.
Процедури обробки заяв	Прискорення процесів за рахунок виключення невідповідності та нестиковок поступають до державних відомств
Взаємодія між відомствами	Зниження витрат на відрядження, комунікаційні витрати (наприклад, факси, телефонні дзвінки), а також витрати на координацію (наради тощо). Це оптимізує адміністративні процеси та зменшує навантаження на працівників
Консультування	Скорочення часу, необхідного для надання консультацій, завдяки більш доступним електронним ресурсам
Процедури надання допомоги	Прискорення процесів надання допомоги, усунення повторного використання ресурсів через випадки шахрайства, що забезпечує ефективне використання бюджету
Реалізація функцій нагляду та контролю	Уникнення <u>законотворчих робіт</u> , прискорення процедур моніторингу та контролю, що підвищує оперативність реагування на порушення
Процедури закупівель	Забезпечення <u>організація відповідних процедур на рівні держави та організації</u> ринку та <u>зниження вартості процесів закупівель</u> , що підвищує конкурентність та економічну ефективність державних закупівель

Напрямки цифровізації надання публічних послуг

З огляду на наведене, можна розвинути розвиток ринку праці та створення робочих місць для працівників, що володіють навичками робочої сили кілька ключових напрямів для активізації використання цифрових інструментів, що дозволять значно підвищити ефективність надання публічних послуг. Ці напрями відображені на рис. 2.1 і включають впровадження навчання працівників та розвиток професійних навичок щодо використання цифрових інструментів процесів, удосконалення електронної взаємодії між відомствами, розширення доступу до онлайн-платформ для громадян та бізнесу, а також розвиток інфраструктури для безперебійного надання цифрових послуг.

розвиток електронних сервісів, які будуть обслуговувати громадян та бізнес

проектний

реалізація проектів надання послуг в цифровому середовищі

Рис. 2.1. Напрями цифровізації надання публічних послуг на місцевому рівні

Джерело: власні узагальнення

Особливу увагу слід приділити законодавчому забезпеченню покращення надання публічних послуг на місцевому рівні. Важливо прийняти спеціальний Закон України «Про цифровізацію публічних послуг», який регламентуватиме процедури надання таких послуг як на загальнодержавному, так і місцевому рівнях. Зважаючи на високий рівень цифровізації у розвинених країнах, доцільно адаптувати їхній досвід для України, щоб привести українське законодавство у відповідність із європейськими стандартами.

Згідно з новим Законом, державні органи та органи місцевого самоврядування мають забезпечити організаційні заходи для функціонування системи надання публічних послуг. Це включає розвиток ринку праці та створення робочих місць для фахівців із навичками електронного обслуговування, що полегшить роботу ЦНАПів, покращить доступ до послуг та пришвидшить відповідні процедури.

Крім того, необхідно навчати працівників та розвивати їхні навички у сфері електронних послуг, щоб вони не лише володіли комунікативними навичками, а й могли ефективно використовувати сучасні технології для задоволення потреб клієнтів.

Звідусіль виникає необхідність у розвитку електронних сервісів для підтримки процесу надання послуг, що має забезпечуватися як державою, так і місцевою владою з урахуванням особливостей окремих територій. Сервісний і проєктний підходи тісно взаємопов'язані, оскільки володіння навичками використання відповідних сервісів дозволяє ефективно реалізовувати проєкти цифрового обслуговування, покращуючи процеси та впроваджуючи нові сервіси для населення.

Отже, розвиток публічних послуг на місцевому рівні варто вдосконалювати шляхом інтеграції цифрових технологій у процеси обслуговування, що значно спростить багато операцій, пов'язаних із наданням послуг населенню.

## ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Визначено теоретичні аспекти систем управління якістю публічних послуг. Під публічними послугами потрібно розглядати комплекс цілеспрямованих дій державних та муніципальних органів влади, підприємств, громадян та їх об'єднань, громадських організацій та інших суб'єктів держави, які відповідно до законодавства вповноважені надавати послуги, спрямовані на задоволення запитів та основних потреб фізичних і юридичних осіб та повноцінний соціально-економічний розвиток держави. Міжнародний досвід свідчить про різні підходи до організації публічних послуг. У Німеччині громади виконують державні завдання на основі законодавства, яке обов'язково врегульовує фінансові питання. У Польщі місцеві органи відповідають за комунальні, соціальні та адміністративні послуги для населення. Велика Британія привертає увагу інноваційним підходом до зміцнення місцевого самоврядування та підвищення якості управлінських послуг, що має велике практичне і теоретичне значення.

Охарактеризовано особливості систем управління якістю публічних послуг в контексті розвитку електронних послуг. Публічні послуги є важливим елементом функціонування будь-якої держави, оскільки вони забезпечують громадянам доступ до базових потреб та гарантують реалізацію їхніх прав. Однією з найбільш значущих сфер є саме охорона здоров'я, яка безпосередньо впливає на якість життя громадян. Якість надання публічних послуг у сфері охорони здоров'я є одним із головних показників рівня розвитку країни. Основними чинниками, які впливають на якість медичних послуг у контексті розвитку електронних послуг, є доступність, ефективність, персоналізація та безпека. Особливості систем управління якістю публічних послуг в контексті розвитку електронних послуг у сфері охорони здоров'я характеризується такими елементами: впровадження електронних медичних послуг та вплив

електронних послуг на систему управління якістю в медицині. Водночас впровадження електронних послуг у сфері охорони здоров'я має величезний потенціал для підвищення якості управління медичними послугами. За умови успішної інтеграції сучасних технологій у повсякденну практику медичних установ та створення умов для їх сталого розвитку, електронні послуги можуть значно підвищити ефективність, доступність та прозорість медичної допомоги для населення.

Здійснено оцінку сучасного стану систем управління якістю публічних послуг в контексті розвитку електронних послуг. Національна служба здоров'я України є ключовим органом, що формує та впроваджує політику електронного управління якістю медичних послуг та забезпечує фінансування послуг за програмою медичних гарантій і впроваджує цифрові системи, такі як eHealth, електронні медичні картки та рецепти. На місцевому рівні сучасний стан управління якістю послуг аналізується на прикладі Львівської обласної клінічної лікарні, одного з найбільших медзакладів Західної України. У лікарні впроваджено такі електронні послуги: система обліку пацієнтів (понад 75% пацієнтів записуються онлайн), електронні рецепти (понад 30,000 виписаних у 2023 році), онлайн-картки (100% пацієнтів мають медичні картки з доступом до історії хвороб), телемедицина (зростання дистанційних консультацій на 40% порівняно з 2022 роком), а також система моніторингу якості послуг (88% задоволеності пацієнтів). Львівська обласна клінічна лікарня є прикладом успішної цифровізації, яка підвищила якість обслуговування та ефективність процесів. Подальші кроки включають покращення інфраструктури, навчання персоналу та забезпечення безпеки даних пацієнтів.

Виявлено ключові проблеми систем управління якістю публічних послуг в контексті розвитку електронних послуг. Попри значні досягнення, у впровадженні електронних послуг у системі охорони здоров'я України все ще існують певні проблеми, що впливають на загальну якість управління: недостатня технічна інфраструктура (хоча електронні послуги активно

впроваджуються в містах, у віддалених регіонах країни спостерігається брак необхідної технічної інфраструктури, що ускладнює доступ до електронних медичних сервісів для пацієнтів. Це викликає цифрову нерівність між міськими та сільськими жителями); низька цифрова грамотність пацієнтів і медичного персоналу (ще одним викликом є недостатня підготовка медичного персоналу та населення до використання електронних послуг. Часто лікарі стикаються з труднощами при роботі з новими системами через брак навичок або недостатнє навчання. Також частина пацієнтів, особливо похилого віку, не завжди готові користуватися цифровими сервісами через низький рівень цифрової грамотності); кібербезпека та захист даних (з огляду на те, що електронні медичні системи містять конфіденційну інформацію про пацієнтів, виникає проблема забезпечення надійної кібербезпеки. Хоча НСЗУ вже вживає заходів для захисту даних, потенційні загрози кіберзлочинності залишаються серйозним викликом); навчання персоналу (не всі медичні працівники в лікарні на достатньому рівні володіють навичками роботи з електронними системами. Це особливо актуально для старших лікарів, які звикли до традиційних методів роботи. Для вирішення цієї проблеми необхідно проводити регулярні тренінги та навчання для персоналу щодо користування новими цифровими інструментами).

Аргументовано шляхи вирішення проблем систем управління якістю публічних послуг в контексті розвитку електронних послуг. У дослідженні виокремлено кілька важливих напрямів, кожен з яких є складовою ефективною цифровізації публічних послуг. Перший напрям – законодавчий. Він стосується вдосконалення правової бази, яка забезпечить надання електронних послуг, створюючи правові умови для їхньої безперебійної роботи та прозорого функціонування. Наступний напрямок – організаційний. Це рівень державної та місцевої влади, які мають налаштувати внутрішні процеси та структуру таким чином, щоб електронні послуги надавалися ефективно й відповідали потребам громадян. Третій напрям пов'язаний із трудовими ресурсами. Для підтримки

цифрових змін необхідний розвиток ринку праці, створення нових робочих місць і залучення фахівців, які мають навички в сфері електронного обслуговування. Також є професійний напрям, що стосується навчання й підвищення кваліфікації працівників, які забезпечують надання цих послуг. Їхні навички потрібно вдосконалювати, адже саме вони є основними виконавцями нових цифрових функцій. П'ятий – сервісний напрям. Його завданням є розвиток електронних сервісів, які безпосередньо підтримують процес надання послуг, роблячи їх доступнішими та зручнішими для громадян. І нарешті, проєктний напрям передбачає реалізацію конкретних проєктів, які спрямовані на переведення послуг у цифровий формат, що дозволяє зробити ці процеси більш гнучкими та доступними для користувачів. Таким чином, кожен з цих напрямів є невід'ємною частиною загальної стратегії, що веде до побудови сучасної системи надання публічних послуг у цифровому форматі.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бублейник В. А. Особливості надання публічних послуг шляхом використання сучасних інформаційних технологій в діяльності центрів надання адміністративних послуг. *Аналітично-порівняльне правознавство*. 2024. № 4. С. 307-311.
2. Бюджетний кодекс України. Відомості Верховної Ради України, 2010, № 50-51, ст. 572.
3. Веліканов А. Зміст публічних електронних послуг у сфері охорони здоров'я. *Підприємництво, господарство і право*. 2020. № 12. С. 137-142.
4. Войтик О. Є., Іщенко Г. О. Публічні послуги у сфері публічного управління: теоретичні аспекти. *Ефективність державного управління*, 64, 2022. С. 46-55. URL: <https://doi.org/10.33990/2070-4011.64.2020.217589>.
5. Горбатюк В. Поняття та види публічних послуг у сфері управління державними фінансами. *Актуальні проблеми державного управління*. 2012. Вип. 3. С. 51-56.
6. Господарський кодекс України. Відомості Верховної Ради України (ВВР), 2003, № 18, № 19-20, № 21-22, ст.144.
7. Драган І. О., Шкапін Д. С. Доктрина надання публічних послуг в системі адміністративного права європейських країн. *Society and Security*. 2023. № 1. С. 94-99.
8. Деякі питання державного фонду регіонального розвитку: Постанова Кабінету Міністрів України від 18 березня 2015 р. № 196. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/196-2015-%D0%BF#Text>.
9. Єсімов С. С. Цифрові платформи у контексті надання публічних послуг. *Аналітично-порівняльне правознавство*. 2024. № 4. С. 352-357.
10. Європейська хартія місцевого самоврядування. Міжнародний документ від 15.10.1985 р. № 994-036, рат. Законом України. № 452/97-ВР від 15.07.1997р. URL: [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/994\\_036#Text](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/994_036#Text).

11. Єдиний державний портал адміністративних послуг. 2024. URL: <https://my.gov.ua/>.

12. Загальні рекомендації щодо застосування інформаційних технологій у діяльності органів місцевого самоврядування об'єднаних територіальних громад та створених ними центрів надання адміністративних послуг. 2024. URL: <http://snap.in.ua>.

13. Конституція України від 28.06.1996 р. № 254к/96-ВР. Дата оновлення 01.01.2020 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80#Text>.

14. Концепція розвитку системи надання адміністративних послуг органами виконавчої влади : розпорядження Кабінету Міністрів України від 15 лютого 2006 р. № 90-р. URL: <https://www.kmu.gov.ua/npas/29277890>.

15. Львівська обласна клінічна лікарня. Офіційний сайт. 2024. URL: <https://hospital.lviv.ua/>.

16. Максименцева Н. О., Максименцев М. Г. Виклики застосування штучного інтелекту у сфері публічного управління, врядування та послуг. *Інвестиції: практика та досвід*. 2024. № 4. С. 204-213.

17. Методика моніторингу центрів надання адміністративних послуг. 2024. URL: <https://www.pravo.org.ua/files/Adminposlugy/metoduka.pdf>.

18. Міністерство та Комітет цифрової трансформації України. Офіційний сайт. 2024. URL: <https://thedigital.gov.ua/news/mikhaylofedorov-ukraina-novator-u-sferi-vikoristannya-tsifrovikh-dokumentiv>.

19. Миколенко О. І. Публічно-владні послуги як адміністративно-правовий засіб забезпечення реалізації прав людини у відносинах між платниками податків та суб'єктами публічного адміністрування. *Правова держава*. 2023. № 51. С. 70-76.

20. Мотріна М. М. Інформаційно-комунікативні технології як інструмент реінжинірингу сервісної діяльності місцевих органів публічного управління у

сфері надання публічних послуг. *Держава та регіони. Серія : Державне управління*. 2019. № 2. С. 161-166.

21. Мохова Ю. Л. Оцінка діяльності центрів надання адміністративних послуг в умовах цифровізації України. *Публічне управління та митне адміністрування*, № 2 (29), 2021. С. 22-28.

22. Навіщо децентралізація: офіційний веб-сайт. 2024. URL: <https://decentralization.gov.ua/about>.

23. Обрусна С. Ю., Головач О. А. Адміністративно-правові засади надання публічних послуг у сфері підприємницької діяльності. *Економіка. Фінанси. Право*. 2021. № 8(1). С. 35-39.

24. Офіційний сайт НСЗУ. 2024. URL: <https://ukc.gov.ua/knowledge/ofitsijnyj-sajt-natsionalnoyi-sluzhby-zdorov-ya-ukrayiny/>.

25. Павлович-Сенета Я. П. Адміністративно-правовий механізм надання публічних послуг в Україні. *Аналітично-порівняльне правознавство*. 2024. № 2. С. 489-492.

26. Петришина М. О. Теоретико-правові проблеми забезпечення надання публічних послуг суб'єктам господарювання органами місцевого самоврядування. *Право та інновації*. 2020. № 2. С. 93-98.

27. Про адміністративну процедуру: Закон України від 16 листопада 2021 року №2073-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2073-20#Text>.

28. Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо засад державної регіональної політики та політики відновлення регіонів і територій: Закон України. ВРУ від 09.07.2022 №1689-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2389-20#Text> .

29. Про внесення змін до деяких законів України щодо вдосконалення надання публічних (електронних публічних) послуг: Закон України від 22 вересня 2021 року №1767-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1767-IX#Text>.

30. 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>.

31. Про доступ до публічної інформації: Закон України від 08.07. 2018 №4652-VI. // База даних «Законодавство України». ВР України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2939-17>.

32. Про електронні комунікації: Закон України від 16 грудня 2020 року №1089-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1089-20#Text>.

33. Про запровадження нових інвестиційних можливостей, гарантування прав та законних інтересів суб'єктів підприємницької діяльності для проведення масштабної енергомодернізації: Закон України від 9 квітня 2015 року № 327-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/327-19#Text>.

34. Про затвердження Примірного регламенту центру надання адміністративних послуг: Постанова Кабінету Міністрів України від 01.08.2013 № 588. Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/588-2013-%D0%BF#Text>.

35. Про інвестиційну діяльність: Закон України від 18 вересня 1991 року № 1560-XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1560-12#Text>.

36. Про інформацію: Закон України від 02.10.1992 №2658-XII. // База даних «Законодавство України». ВР України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2657-12>.

37. Про місцеве самоврядування в Україні : Закон України від 21.05.1997 р. № 280/97-ВР. Дата оновлення 17.06.2022 р. URL: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/280/97-%D0%B2%D1%80>.

38. Про особливості надання публічних (електронних публічних) послуг: Закон України. *Відомості Верховної Ради (ВВР), 2021, №1689-IX*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1689-20#Text>.

39. Про схвалення Концепції реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні : Розпорядження Кабінету

Міністрів України від 1 квітня 2014 р. № 333-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/333-2014-%D1%80#Text>.

40. Про цифровий контент та цифрові послуги: Закон України від 2 березня 2024. № 90-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3321-20#Text>

41. Про схвалення Концепції розвитку електронного урядування в Україні: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 20 вересня 2017 р. № 649-р. URL: <https://www.kmu.gov.ua/npas/250287124>.

42. Реформа державного управління: звіт про виконання у 2020 році Стратегії реформування державного управління України. Київ, 2020. 74 с.

43. Розвиток електронних послуг. Урядовий портал. 2024. URL: <https://www.kmu.gov.ua>.

44. Сердюк О. В. Антикоруptionний ефект цифровізації публічних адміністративних послуг: методологічні висновки на основі моніторингу міжнародних організацій. Держава та регіони. Серія : Право. 2022. № 3. С. 83-90.

45. Українці зможуть самостійно зайти в ЕСОЗ через особистий кабінет пацієнта. Електронна система охорони здоров'я в Україні. Офіційний сайт. 2024. URL: <https://ehealth.gov.ua/2024/06/28/ukrayintsi-zmozhut-samostijno-zajty-v-esoz-cherez-osobystyj-kabinet-patsiyenta/>.

46. Хлібороб Н. Є. Місце та застосування нового Закону «Про адміністративну процедуру» у регулюванні публічних е-послуг. *ScienceRise. Juridical Science*. 2024. № 1. С. 15–21.

47. Чаусовська С.І. Поняття публічних послуг та їх класифікація. *Держава та регіони*. 2017, №1 (57), С.102-108.

48. Чечель А.О., Верительник С.М., Палкіна В.І. Громадянське суспільство як сфера взаємодії держави, бізнесу та громадян. *Сучасні проблеми державного управління в умовах системних змін: збірник наукових праць ДонДУУ*. 2019. Т. XX. Вип. 312. С. 196-205.

49. Шийович С. Я. Забезпечення якості публічних послуг. *Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ*. 2023. Вип. 3. С. 124-131.

50.Шопіна І. М. Освітні електронні публічні послуги: правове регулювання та розвиток. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія : Право*. 2024. Вип. 82(2). С. 295-299.

51. Ющенко Н.В., Ковтун М.В. Електронне урядування в Україні: стан та перспективи розвитку. *Причорноморські економічні студії*. 2019. № 38-1. С. 152-157.

52. Як отримати електронний рецепт на ліки дистанційно – алгоритм для пацієнтів. Державна служба. Офіційний сайт. URL: [https://www.dls.gov.ua/for\\_subject/](https://www.dls.gov.ua/for_subject/).

53. Як працював е-рецепт у 2023 році: результати та нові напрямки. Електронна система охорони здоров'я в Україні. Офіційний сайт. 2023. URL: <https://ehealth.gov.ua/2023/>.

54.Blishchuk K. Strategic vectors for the territories development at a micro-level. *Efficiency of Public Administration*. December 2019. URL: [https://www.researchgate.net/publication/340218089\\_Strategic\\_vectors\\_for\\_the\\_territories\\_development\\_at\\_a\\_micro-level](https://www.researchgate.net/publication/340218089_Strategic_vectors_for_the_territories_development_at_a_micro-level).

55.Guerrero-Orozco O. Public administration in Great Britain: *history, institutions, and ideas*. 2020. P. 143. URL: [http://www.omarguerrero.org/OGO\\_GREATBRITAIN.pdf](http://www.omarguerrero.org/OGO_GREATBRITAIN.pdf).

56. Kondratenko O. Features of budgeting under conditions of the formation of amalgamated territorial communities. 2022. P. 90-102. URL: <https://nordopen.nord.no/nord-.xmlui/bitstream/handle/11250/2621156/KondratenkoOleksii.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.

57. Orlova N., Mokhova J. The Ukraine's competitiveness enhance mentin conditions of sustainable economic development. *Transformational processes the development of economic systems in conditions of globalization: scientificbases,*

*mechanisms, prospects: collective monograph*. Riga: «Landmark» SIA, 2020. Vol. 1. pp. 69-80.

58. United Nations. «E-Government Survey 2021. Gearing E-Government to Support Transformation towards sustainable and resilient». 2021. URL: [https://publicadministration.un.org/egovkb/Portals/egovkb/Documents/un/2021-Survey/EGovernment%20Survey%202018\\_FINAL%20for%20web.pdf](https://publicadministration.un.org/egovkb/Portals/egovkb/Documents/un/2021-Survey/EGovernment%20Survey%202018_FINAL%20for%20web.pdf).