



Надання адміністративних послуг під час війни

4 жовтня 2022 р.

Ключові аспекти

- **Широкомасштабна агресія Росії проти України, що розпочалася 24 лютого 2022 року**, кардинально змінила процеси надання адміністративних послуг у країні. Вона породила потребу в адаптації або пропозиції нових способів надання адміністративних послуг та створенні абсолютно нових послуг.
- **Відповідно до нової реальності уряд ухвалив нові нормативно-правові акти та вніс зміни до вже існуючих.** Це передбачало продовження термінів оформлення документів і процедур, спрощення адміністративних процедур, покладання нових обов'язків на адміністративні органи та створення нових послуг, як-то реєстрація пошкодженого майна чи відшкодування витрат на проживання для тимчасово переміщених осіб.
- **Система надання послуг розвивалася швидко.** У перші дні війни Росії проти України послуги майже не надавалися. Через три місяці після вторгнення у лютому 2022 року система адаптувалася до умов воєнного часу, і майже всі важливі послуги стали доступні (2 202 з 2 230) як під час особистого відвідування, так і онлайн.
- **Українська система надання адміністративних послуг показала свою стійкість** з точки зору безпеки та безпечності, а також з точки зору реагування на нові потреби населення. Робота, проведена урядом раніше над основними регуляторними, політичними та інституційними елементами, посприяла стійкості під час війни.
- **Зусилля уряду щодо спрощення та дерегуляції триватимуть і після війни.** Деякі з реалізованих під час війни рішень можуть стати постійними після повторного оцінювання та адаптації до умов мирного часу. Це забезпечить правильний баланс між ключовими під час війни принципами безпеки та гнучкості та принципами прозорості, участі, підзвітності та правової визначеності. Важливо, щоб нова реальність повністю відповідала принципам і положенням нещодавно ухваленого Закону України «Про адміністративну процедуру». Розроблені під час війни цифрові рішення повинні бути належним чином врегульовані, щоб уникнути розбіжностей у законодавстві.

Загальні відомості та основні питання

Широкомасштабна агресія Росії проти України, що розпочалася 24 лютого 2022 року, кардинально змінила способи надання адміністративних послуг громадянам. У багатьох регіонах країни фізичні об'єкти та інфраструктура зв'язку були пошкоджені або опинилися під окупацією. Якість передачі даних у мережах дротового Інтернету знизилася в середньому на 13%, а у мережах мобільного зв'язку — на 26% (травень 2022 року)¹; було також пошкоджено або зруйновано кожен п'ятий центр надання адміністративних послуг². Виникла необхідність перезапуску системи надання послуг, її адаптації та навіть перетворення, щоб забезпечити надання адміністративних послуг під час війни

Війна Росії проти України стимулювала попит на (нові) адміністративні послуги. Наприклад, документи, що посвідчують особу, стали проблемою для багатьох громадян через втрату або пошкодження, а необхідність для громадян підтверджувати свою особу порівняно з довоєнним періодом збільшилася. Так само багатьом матерям довелося виїхати за кордон зі своїми дітьми, незважаючи на те, що деякі діти не мали паспорта та/або нотаріально засвідченого дозволу від другого з батьків.

Багатьом громадянам довелося покинути свої домівки та оселитися в іншій частині України, ставши внутрішньо переміщеними особами (ВПО), які потребують низки послуг підтримки з боку держави. З адміністративної точки зору ВПО мають зареєструвати та засвідчити свій статус, щоб держава могла надавати такі послуги, як соціальні виплати самим ВПО або громадянам, які пропонують їм житло. Подібне **питання адміністративних наслідків** виникає й щодо знищення майна та щодо ще трагічнішого питання збільшення кількості загиблих і поранених (як військових, так і цивільних).

На цілісність основних реєстрів вплинув ризик фізичного знищення серверів та іншого критично-важливого обладнання, атаки російських хакерів, ризик несанкціонованого доступу до даних на окупованих територіях, а також шахрайство під час реєстрації через відсутність судового нагляду та ефективної роботи правоохоронних органів.

Не всі питання, що стосуються надання послуг під час війни та окупації, є новими для України. **З початку війни у 2014 році країна розробила політику діяльності під час війни та ухвалила рамкове законодавство.** Основним законом, який регулює цю сферу, є Закон України «Про забезпечення прав і свобод громадян та правовий режим на тимчасово окупованій території України» від 15.04.2014 року. Він передбачає правила реєстрації місця проживання, продажу нерухомості, умови ведення підприємницької діяльності та забезпечення соціальних виплат тим, хто проживає на окупованих територіях. Проте низка розроблених рішень політики в ході повномасштабної війни втратили актуальність і вимагали перегляду.

На початку війни в Україні була наявна налагоджена система надання адміністративних послуг — як фізичних, так і онлайн. Оскільки надання послуг було включено до кількох реформ державного управління, було створено численні регуляторні, політичні та інституційні основи (див. рис. 1)³.

¹ OECD (2022): Digitalisation for recovery in Ukraine. *Policy Responses. Ukraine: tackling the policy challenges*. <https://www.oecd.org/ukraine-hub/en/>

² Centre of Economic Recovery (2022): Policy briefs on Ukraine's recovery. *Extended background analytics*.

³ Маматова Т. і Сидоренко Н. (2020) Система надання адміністративних послуг в Україні: особливості нормативно-правового регулювання *Аспекти публічного управління*, 8(6), 164–177. <https://doi.org/10.15421/1520115>

Рисунок 1. Огляд ініціатив реформування сфери надання адміністративних послуг в Україні



Джерело: ОЕСР (2022 — готується до публікації), «Service design and delivery in the ENP East region», SIGMA Papers, No. xx, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/20786581>

Закон «Про адміністративні послуги» (ухвалений у 2012 році, але пізніше кілька разів з метою покращення надання послуг до нього вносилися зміни) визначає загальні вимоги до оформлення та надання адміністративних послуг, встановлює моніторинг якості та забезпечує правові підстави для електронних послуг та «єдиного вікна» (центри надання адміністративних послуг, ЦНАП). У лютому 2022 року мережа ЦНАПів по всій країні складалася з 2 917 ЦНАПів, в яких працювали понад 10 000 працівників.

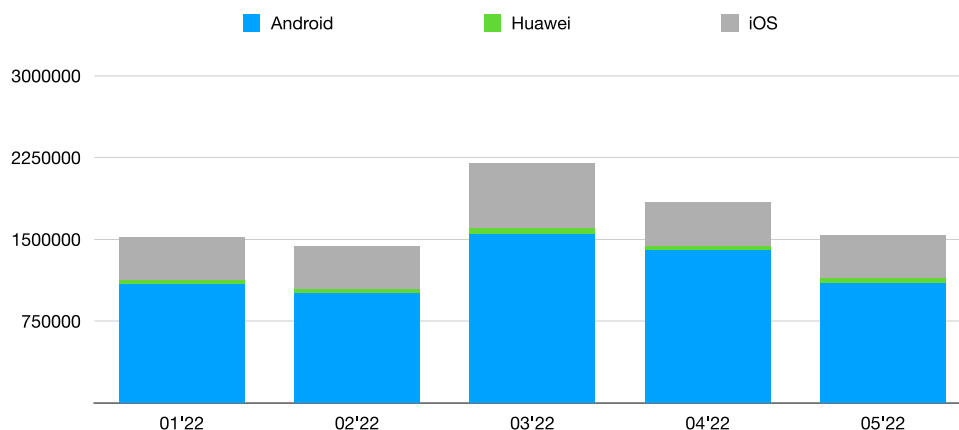
У 2019 році уряд презентував бачення розробки та надання послуг, відоме як «**Держава у смартфоні**», яке призвело до швидкого розвитку електронних послуг і яке до сьогодні довело свою стійкість і адаптивність у період війни.

Створений у рамках останньої реформи **єдиний веб-портал електронних послуг «Портал Дія»** (<https://guide.diia.gov.ua/>) дає змогу отримати доступ до відповідної інформації щодо кожної з 2 230 адміністративних послуг (на 23 лютого 2022 року). Громадяни можуть подати заявку на отримання послуг, отримати персональні дані, завантажити документи, сплатити адміністративний збір, подати звернення та отримати електронні послуги. Ці операції можна виконувати на вебсайті або за допомогою мобільного застосунку, яким користуються 17,3 мільйона унікальних користувачів і який встановлено на понад 32 мільйонах пристроїв⁴.

З початком війни надання електронних послуг було призупинено. **3 плинном часу майже всі електронні послуги відновилися**. Це означало, що «Дія» (як портал, так і застосунок) залишалася ключовою точкою взаємодії між громадянами та державою, в якій щоденна кількість користувачів перевищувала 1,5 мільйони, як і до війни (див. рис. 2).

⁴ Мінцифри, «Дія — у дії! Дія — у дії! Презентовано мобільний застосунок Дія та Національну онлайн-платформу цифрової освіти, 6 лютого 2020 р., <https://thedigital.gov.ua/news/diya-u-dii-prezentovano-mobilniy-zastosunok-diya-ta-natsionalnu-onlayn-platformu-tsifrovoi-osviti>.

Рисунок 2. Середня кількість користувачів «Дії» за день у 2022 році (по місяцях)



Джерело: www.diia.gov.ua (Михайло Федоров, Міністр цифрової трансформації України, Міжнародна конференція з питань відновлення України у Лугано, Швейцарія, 5 липня 2022 року).

Лише за тиждень до широкомасштабної агресії Росії проти України, 17 лютого 2022 року Верховна Рада ухвалила Закон «**Про адміністративну процедуру**», який є важливим кроком уперед для спрощення процедур та захисту прав громадян та єдиних принципів для всіх⁵.

Якими є наслідки?

З 24 лютого 2022 року надання адміністративних послуг перестало бути уніфікованим та стандартизованим на всій території країни та було розподілене за територією, часом, обсягом послуг та надавачами послуг. Цей поділ відображає різні рівні державного контролю над територією, заходи безпеки та ризики, пов'язані з доступом противника до цінної інформації. Природно, на територіях, які несуттєво постраждали від війни Росії проти України, наявні мінімальні обмеження щодо надання послуг, тоді як на територіях під російською окупацією доступно небагато послуг. Основна складність полягає в тому, щоб у реальному часі отримати дані про статус територій: яке село, район чи громада окуповані чи звільнені. Ця інформація впливає на рішення щодо того, які частини країни можуть продовжувати використовувати національні електронні реєстри, які переходять на паперову роботу, де жителі отримують фінансову підтримку тощо.

З плином часу система надання послуг також змінювалася. У перші дні війни послуги майже не надавалися. Через три місяці після широкомасштабного вторгнення Росії система адаптувалася до умов воєнного часу, і майже всі важливі послуги стали доступні (2 202 з 2 230).

а. Внесення змін у нормативно-правові акти та процедури

З початку війни уряд ухвалив низку нормативно-правових актів, що регулюють надання адміністративних послуг у період війни. Більшість із них було ухвалено протягом другого місяця вторгнення Росії в Україну, коли стало зрозуміліше, на які умови потрібно звернути увагу та як має виглядати нова система.

Продовження строків надання адміністративних послуг було одним із перших урядових рішень. Через чотири дні після початку війни було ухвалено постанову, який поширювався на всі

⁵ Закон України «Про адміністративну процедуру» був ухвалений Верховною Радою 17.02.2022 року, підписаний Президентом України 13.06.2022 року і офіційно опублікований 15.06.2022 року. Відповідно до перехідних положень, він набирає чинності 15.12.2023 року. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2073-20#Text>

адміністративні послуги. Однак це універсальне рішення виявилось недостатнім. Тому умови надання багатьох послуг повернулися до довоєнних або регламентувалися окремо. Зокрема, було скасовано необмежені строки реєстрації бізнесу, прав власності на нерухоме майно та актів цивільного стану.

Окрім обмежень у часі, було внесено **низку суттєвих змін до законодавства та решти порядків надання різноманітних адміністративних послуг**. Більшість цих змін стосувалися **пов'язаних із війною питань**, наприклад, дозволено виїзд за кордон за внутрішнім українським паспортом (посвідченням особи) без необхідності оформлення окремого закордонного паспорта;⁶ дітям дозволено виїжджати за межі країни з одним із батьків без пред'явлення нотаріально засвідченого дозволу другого з батьків; внесено зміни до порядку оформлення документів, що посвідчують особу, щодо спрощення їх видачі; упорядковано митне обслуговування ввезення гуманітарної допомоги та автомобілів; медичні свідоцтва про народження можуть бути видані на простому аркуші паперу (не потрібно використовувати папір на спеціальному бланку із захистом) тощо.

Хорошим прикладом **суттєвих процедурних змін в адміністративних послугах і дозволах є зміни в нормативно-правових актах, що стосуються транспортних засобів і водійських прав**. Щоб зняти напругу, пов'язану з дефіцитом транспортних засобів у країні через масштабні руйнування та пошкодження, уряд спростив процедуру ввезення транспортних засобів з-за кордону.⁷ Щоб полегшити матеріально-технічне забезпечення та збільшити кількість водіїв для армії, уряд також змінив умови отримання водійських прав, надавши право керувати транспортними засобами категорії С особам, які мають водійські права категорії В⁸.

Ще одна важлива зміна відбулася у сфері **видачі дозволів та ліцензій на підприємницьку діяльність**. Суб'єкти господарювання набули права безоплатно розпочинати підприємницьку діяльність після подання декларації про господарську діяльність у довільній формі без отримання дозволів, ліцензій чи інших результатів надання державних послуг⁹. Ця можливість поширюється на всі типи дозволів і ліцензій, за винятком п'ятдесяти трьох найбільш ризикованих і небезпечних видів господарської діяльності (пов'язаних з ядерною енергетикою і матеріалами, поведженням з небезпечними відходами тощо). Органи державної влади на своїх офіційних вебсайтах оприлюднили подані декларації з метою надання інформації споживачам та для повідомлення заявників. Такий підхід спрощує започаткування бізнесу без дерегуляції економічної діяльності (правила все ще діють, лише не перевіряють дотримання вимог законодавства наперед).

Одним із прохань військових було дозволити солдатам одружуватися та складати заповіти, не покидаючи місця бойових дій. Для задоволення цього звернення **до процедури реєстрації шлюбу** було внесено зміни, які дозволили парам одружуватися дистанційно, через відеозв'язок у смартфоні та у присутності військового командира. Підписані військовим командиром документи передаються до відповідного органу реєстрації, який видає свідоцтво про шлюб та заносить дані до реєстру.

b. Нові послуги та передача функцій

Щоб впоратися зі зміною у попиті, з метою допомоги населенню подолати наслідки війни Росії проти України **було впроваджено нові адміністративні послуги**. Більшість нових послуг пов'язана з

⁶ Постанова Кабінету Міністрів України «Деякі питання внесення інформації до паспорта громадянина України для виїзду за кордон» від 28.02.2022 року № 170

⁷ Постанова Кабінету Міністрів України «Про внесення змін до порядків, затверджених постановами Кабінету Міністрів України від 7 вересня 1998 р. № 1388 і від 11 листопада 2009 р. № 1200» від 04.03.2022 року № 190

⁸ Постанова Кабінету Міністрів України «Деякі питання допуску водіїв до керування транспортними засобами» від 03.03.2022 року № 184

⁹ Постанова Кабінету Міністрів України «Деякі питання забезпечення провадження господарської діяльності в умовах воєнного стану» від 18.03.2022 року № 314

фінансовою допомогою: наприклад, матеріальна допомога ВПО, фінансова допомога бізнесу на окупованих територіях, відшкодування витрат тим, хто надає ВПО житло, тощо. Інші нові послуги пов'язані зі зміною паспортів для спрощення переїздів, які включатимуть можливість для батьків додати фото та інформацію про своїх дітей.

Під час війни уряд не мав ані часу, ані ресурсів для створення нових установ надання послуг і вирішив **покласти нові завдання на існуючу адміністративну мережу**. Наприклад, було розширено коло органів, уповноважених реєструвати ВПО. ВПО можуть бути зареєстровані в підрозділах соціального захисту населення, центрах надання адміністративних послуг та органах місцевого самоврядування. Реєстрація також доступна онлайн через мобільний застосунок «Дія».

Іншим прикладом додавання нових функцій **на початкових етапах повномасштабного вторгнення Росії стала передача певних реєстраційних функцій Міністерству юстиції**. Протягом цього періоду система обмеженого і ризик-орієнтованого доступу до реєстрів і систем додаткових гарантій була ще на стадії розробки, але існувала нагальна потреба реєструвати зміни у даних пов'язаних із війною суб'єктів та благодійних фондів. Таким чином, у перші місяці війни основні реєстраційні послуги надавали не нотаріуси чи муніципальні реєстратори, як зазвичай, а державні службовці Міністерства юстиції, які виконували невідому їм у мирний час функцію.

с. Роль електронних послуг

Із плином часу відновилися майже усі електронні послуги, а «Дія» (як портал, так і застосунок) залишилася ключовою точкою взаємодії між громадянами та державою. Також через «Дію» впроваджено низку нових електронних послуг. Ось деякі приклади:

- **єДокумент:** альтернативний документ, що посвідчує особу, єДокумент відображає інформацію, що міститься у паспорті громадянина України (посвідчення особи), у закордонному паспорті або у водійських правах.
- **Зміна даних власника приватного бізнесу:** власники електронного бізнесу можуть змінити місце реєстрації, назву компанії та інші дані. Це повністю автоматизована послуга без втручання людини.
- **єДекларація:** дозволяє власникам бізнесу подавати електронні декларації про підприємницьку діяльність і не запитувати дозвіл перед відкриттям бізнесу в умовах воєнного стану.
- **Підтвердження проживання:** громадяни можуть на порталі «Дія» з 1 хвилину отримати електронну довідку про місце проживання. Така довідка зазвичай потрібна для отримання від державних органів фінансової допомоги/виплат або певних послуг без доступу до відповідного реєстру.

д. Реєстри

Сталість реєстрів є ключовою для надання адміністративних послуг. **У більшості випадків під час війни реєстри залишалися функціональними, але доступ до них був значно обмежений.** Обмеження були різними залежно від потреб бізнесу та безпеки. У перші тижні війни внесення змін до даних, що зберігалися в реєстрах, дозволялося лише в найважливіших і невідкладних випадках. Уряд поступово розширював доступ до реєстрів, додаючи більшу кількість реєстраторів і операцій (наприклад, реєстрація благодійних фондів, переміщення підприємств тощо).

Найризикованіші операції, пов'язані з передачею корпоративних прав і прав власності на нерухоме майно, стали доступними лише через два місяці після вторгнення. Нотаріуси отримували доступ до реєстрів лише після перегляду їхньої попередньої діяльності та запровадження системи додаткових процесуальних гарантій, що захищають систему від шахрайства. Такі обмеження були б надто обтяжливими у звичайні часи, але вважалися виправданими під час війни.

Подібна ситуація спостерігається і в **інших ключових реєстрах**. 15 березня відновили роботу Державний демографічний реєстр, Інформаційна система Міністерства внутрішніх справ України та Державний реєстр транспортних засобів. Державний земельний кадастр зіткнувся з низкою технічних проблем і запрацював лише в серпні.

Вжиті владою додаткові заходи безпеки включали використання розташованих за кордоном (поза зоною можливого авіаудару) хмарних сервісів і серверів, які забезпечуватимуть роботу державних реєстрів і захистять їх від фізичного знищення. З міркувань безпеки оприлюднення відкритих даних з інформацією з реєстрів було припинено одразу після початку повномасштабного вторгнення Росії в Україну.

Що у перспективі?

За період війни українська система надання адміністративних послуг показала свою стійкість з точки зору безпеки та безпечності, а також з точки зору реагування на нові потреби населення. Зусилля уряду щодо спрощення та дерегуляції триватимуть і після війни та відновлення миру. Деякі з реалізованих під час війни рішень можуть стати постійними після повторного оцінювання та адаптації до умов мирного часу. Важливо, щоб усі державні послуги повністю відповідали принципам і положенням нещодавно ухваленого Закону України «Про адміністративну процедуру» та щоб усі розроблені під час війни цифрові рішення були належним чином врегульовані та уникали будь-яких можливих законодавчих колізій.

Належна імплементація нового Закону України «Про адміністративну процедуру», який набуде чинності наприкінці 2023 року, вимагатиме великих зусиль, особливо в аспекті гармонізації спеціальних процесуальних законів і підзаконних актів, а також забезпечення належного дотримання прав громадян і бізнесу, усунення непотрібного адміністративного тягаря, забезпечення правової визначеності і усунення свавілля.

Мобільний застосунок «Дія» дуже добре зарекомендував себе під час війни. Незважаючи на те, що **Україна досягла значного прогресу у скороченні цифрової нерівності**, на різних територіях прогрес був нерівномірним. З огляду на післявоєнний період, Україна повинна використати реконструкцію інфраструктури для модернізації своєї мережі зв'язку та подальшого скорочення цифрової нерівності.

Крім того, надзвичайно важливо **розширювати кількість каналів отримання послуг, збільшуючи потужності «Дії», а також продовжувати інвестувати в Центри надання адміністративних послуг (ЦНАП)**. Україні слід зосередитися на подальшому вдосконаленні свого багатоканального підходу. Багатоканальні стратегії мають вирішальне значення для забезпечення доступу до послуг через будь-який канал у будь-який час, але їх потрібно доповнювати зусиллями з надання особистої підтримки тим, хто інакше був би виключений з цифрових технологій.

В Україні діяла налагоджена система надання адміністративних послуг — як фізичних, так і онлайн. Робота, раніше проведена в Україні над основними регуляторними, політичними та інституційними елементами, посприяла стійкості країни під час війни. Незважаючи на те, що Україна продемонструвала чудові результати у збереженні більшості з цих основ, війна підкреслила необхідність фізичного захисту цифрової урядової інфраструктури, досягнення більшої інтеграції між державними організаціями та вдосконалення управління даними.

Наявна критична потреба в портативних і глобально сумісних рішеннях цифрової ідентифікації, щоб люди могли підтвердити свою особу, незважаючи на втрату важливої документації або при виїзді за кордон. Війна Росії проти України привернула увагу до необхідності рішень цифрової ідентифікації. Внутрішньо переміщені особи можуть втратити доступ до своїх фізичних документів, тоді як ті, хто шукає притулку за кордоном, терміново потребують у

приймаючих країнах підтвердження їхніх осіб як громадян України. Спрощене цифрове посвідчення особи можна отримати через застосунок «Дія», який визнають місцеві правоохоронні органи та прикордонники сусідніх країн. Крім того, за домовленістю з Польщею українські водійські права та свідоцтва про реєстрацію автомобіля відобразатимуться в польському офіційному електронному гаманці, що дозволяє українським водіям підтверджувати наявність прав за допомогою мобільного телефону. Цей **міждержавний обмін електронними документами є основоположним** для полегшення життя переміщених осіб і відповідає запропонованому новому Регламенту ЄС про електронну ідентифікацію та довірчі послуги (eIDAS 2.0)¹⁰, а тому доцільно поширити цей приклад на інші сусідні країни.

¹⁰ [eIDAS Regulation | Shaping Europe's digital future \(europa.eu\)](https://eidas.europa.eu/press/eidas-20)

Якими є ключові міркування для політиків?

- **Стойкість надання послуг в Україні зумовлена подіями, що відбулися ще до повномасштабного вторгнення Росії у лютому 2022 року.** Наявність широкої мережі центрів надання адміністративних послуг по всій країні, оцифрування та сумісність більшості державних реєстрів і розвиток електронних послуг — усе це сприяло безперервному наданню послуг та адаптації під час війни.
- **Іншими ключовими можливостями, які забезпечили безперебійне надання послуг під час війни, були такі:** можливість негайно і чітко обмежити або заблокувати доступ до реєстрів і даних; можливість використовувати хмарні сервіси і зберігати дані в безпечних регіонах країни або за кордоном; широка та децентралізована мережа звичайних центрів надання послуг у режимі «єдиного вікна»; цілком надійний (онлайновий і офлайновий) канал зв'язку між державою та кожним громадянином (для розповсюдження інформації та виплати коштів); закони та нормативно-правові акти, що уможливають гнучкість уряду під час надзвичайних ситуацій (у тому числі під час воєнного стану); та безпечна система ідентифікації громадян, яка не обмежується наявністю єдиного документа, що посвідчує особу.
- **Постійна робота уряду та парламенту над модифікацією (коригуванням та спрощенням) адміністративних процедур і вимог та над створенням нових послуг є ключовим фактором** для забезпечення задоволення потреб населення під час війни Росії проти України.
- **Зусилля уряду щодо спрощення та дерегуляції триватимуть і після війни.** Деякі інноваційні та інтелектуальні рішення, застосовані під час війни, можуть стати постійними після перегляду та адаптації до мирного часу. Це забезпечить правильний баланс між ключовими під час війни принципами безпеки та гнучкості та принципами прозорості, участі, підзвітності та правової визначеності.
- Важливо **розширювати кількість каналів отримання послуг**, збільшуючи потужності «Дії», а також продовжувати інвестувати в Центри надання адміністративних послуг (ЦНАП).
- Існує критична потреба в портативних і глобально сумісних рішеннях цифрової ідентифікації. Таким чином, **спрощене цифрове посвідчення особи**, отримане через застосунок «Дія» та визнане в сусідніх країнах, довело свою користь. Цей міждержавний обмін електронними документами доцільно розширити.
- **Швидка цифровізація надання послуг, яка розпочалася у 2019 році, довела свою дієвість та ефективність.** Досягнення протягом воєнного часу широко визнані. Однак консолідація надання послуг відповідно до встановлених **Законом України «Про адміністративну процедуру»** стандартів має бути імплементована повністю.

Додаткові матеріали

Цей документ є скороченою версією майбутнього (2022 року) документа Програми SIGMA «Надання адміністративних послуг в Україні в умовах війни». Стан справ, проблеми та рекомендації. <https://www.sigmaweb.org/>

Centre of Economic Recovery (2022): Policy briefs on Ukraine's recovery. *Extended background analytics*.

Маматова Т. і Сидоренко Н. (2020). Система надання адміністративних послуг в Україні: особливості нормативно-правового регулювання *Аспекти публічного управління*, 8(6), 164–177. <https://doi.org/10.15421/1520115>

OECD (2022): Digitalisation for recovery in Ukraine. *Policy Responses. Ukraine: tackling the policy challenges*. <https://www.oecd.org/ukraine-hub/en/>

OECD (2022): Public governance in Ukraine: Implications of Russia's war. *Policy Responses. Ukraine: tackling the policy challenges*. <https://www.oecd.org/ukraine-hub/en/>

ОЕСР (2022 — готується до публікації), "Service design and delivery in the ENP East region", SIGMA Papers, No. xx, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/20786581>

Контакти:

Нік Тійс (✉ nick.thijs@oecd.org)

Хосе Діас (✉ jose.diaz@oecd.org)

Мартінш Крієвіньш (✉ martins.krievins@oecd.org)

Цю роботу опубліковано під відповідальністю Генерального секретаря ОЕСР. Висловлені в цьому документі думки та використані в ньому аргументи необов'язково відображають офіційні позиції країн-членів ОЕСР.

Цей документ, а також будь-які додані до нього дані та мапи, жодним чином не обмежують статус або суверенітет будь-якої території, проведених міжнародних та внутрішніх кордонів, а також назв будь-яких територій, міст або областей.

Використання цих матеріалів у цифровій або у друкованій формі регулюється Умовами, ознайомитися з якими можна на веб-сторінці <http://www.oecd.org/termsandconditions>.