

Кононович В.Г., к.держ.упр., НУЦЗУ, м. Харків,

ORCID: 0009-0001-8036-2399

Порока С.Г., доктор філософії з ПУтаА, ННВЦ НУЦЗУ,

м.Харків, ORCID: 0000-0001-9418-3597

*Kononovych V. PhD in Public Administration National University of Civil
Protection of Ukraine, Kharkiv*

*Poroka S. PhD in Public Administration Senior Research Fellow of State
Security Research Department of Educational-scientific-production center,
National University of Civil Protection of Ukraine, Kharkiv*

МІЖНАРОДНИЙ ДОСВІД ТРАНСФОРМАЦІЇ ТА РОЗВИТКУ ДЕРЖАВНОЇ ПОЛІТИКИ У СФЕРІ НАДАННЯ ЕЛЕКТРОННИХ ДЕРЖАВНИХ ПОСЛУГ

INTERNATIONAL EXPERIENCE OF TRANSFORMATION AND DE- VELOPMENT STATE POLICY IN THE SPHERE OF PROVIDING ELECTRONIC STATE SERVICES

У багатьох країнах світу, таких як, Данія, Англія, США, Японія, Сінгапур розроблені та реалізуються стратегії інформаційного розвитку як суспільства загалом, так і окремих сфер діяльності. Проте, на сьогодні немає уніфікованого шаблону, який би відповідав усім умовам та розв'язкам завдання формування електронного уряду. Кожна країна має унікальним поєднанням обставин, пріоритетів, готівкових ресурсів, що використовуються під час реалізації поставленого завдання. Проте в процесі організації електронного уряду переважна більшість країн світу наголошують на електронному доступі до основним загальнодоступним послуг. Проведене дослідження зарубіжного досвіду країн-лідерів за електронним урядом є вкрай актуальним для їх можливого практичного втілення при перетворенні публічного управління в Україні. На основі проведеного дослідження у статті розглянуто зарубіжний досвід країн-лідерів щодо розвитку електронних державних послуг з урахуванням актуальних тенденцій розвитку електронного уряду у світі, показаний рівень розвитку системи надання електронних державних послуг розвинених країн різних етапах розвитку суспільства.

Ключові слова: *Державна політика; електронні державні послуги; електронний уряд, інформаційно-комунікаційні технології; публічне управління.*

In many countries of the world, such as Denmark, England, the USA, Japan, Singapore, strategies for the information development of both society in general and individual spheres of activity have been developed and are being implemented. How-

ever, today there is no unified template that would meet all the conditions and solutions of the task of forming an electronic government. Each country has a unique combination of circumstances, priorities, cash resources used in the implementation of the task. However, in the process of organizing e-governments, the vast majority of countries in the world emphasize electronic access to basic public services. The conducted study of the foreign experience of the leading countries in electronic government is extremely relevant for their possible practical implementation in the transformation of public administration in Ukraine. On the basis of the conducted research, the article examines the foreign experience of the leading countries in the development of electronic public services, taking into account the current trends in the development of electronic government in the world, and shows the level of development of the system of providing electronic public services in developed countries at various stages of the development of society.

Keywords: *state policy; electronic government services; electronic government, information and communication technologies; public administration.*

Постановка проблеми. Результати Дослідження 2022 року показують, що все більше країн переходять до безшовного, невидимому уряду, в якому повністю автоматизовані та персоналізовані послуги доступні будь-якій людині будь-коли з будь-якого місця. Дедалі більше урядів запроваджують передові технології, такі як хмарні обчислення, штучний інтелект та блокчейн для оцінки та задоволення потреб населення. Деякі з них розробили нові методи використання інструментів моделювання державної політики на основі даних та створили експериментальні ініціативи та для розробки, перевірки та масштабування інноваційних рішень. Ці підходи дозволяють урядам зміцнити свої аналітичні та прогностичні можливості та заздалегідь формувати сценарії майбутнього розвитку. Завдяки підвищеній увазі до когнітивного управління, гнучкого та адаптивного управління, а також розвитку можливостей прогнозування, уряди створюють умови для кращого передбачення та реагування на потреби всіх членів суспільства. Ці захоплюючі інновації та ширші цифрові перетворення мають бути спрямовані на забезпечення справжньої інклюзивності. Успіхи у розвитку електронний уряд може призвести до збільшення цифрового розриву, якщо не буде прийнято заходи щодо забезпечення загального доступу. У цифровому уряді вкрай важливо, щоб інновації були спрямовані на розвиток людського потенціалу та несли людей уперед, а не залишали їх позаду

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Аналіз сучасних відкриттів та наукових робіт показує що система публічного управління в галузі надання електронних державних послуг було досягнуто значних успіхів. Помітний прогрес у галузі електронний уряд, як правило, приніс найбільшу користь тим групам населення, які найлегше охопити, у той

час як багато з найбільш і найуразливіших груп населення залишилися позаду.

Постановка завдання. Метою статті є вивчення проблемних питань у системі публічного управління концепції впровадження електронного уряду. Проаналізувати закордонний досвід для визначення основних напрямів формування та розвитку державної політики у сфері надання електронних державних послуг в Україні.

Виклад основного матеріалу. Ідеї про можливості держави вести державні справи, використовуючи концепцію електронної держави виникли давно. Примітно, що у багатьох країнах до освіти концепції електронного управління існували науково-технічні проекти. Досягнення в галузі електронної техніки закордонних фахівців сприяли досягненню українськими вченими розробниками прогресу в різних галузях виробництва, особливості у галузі електронної техніки. Керівництво України звертало велику увагу електронним системам, та намагалася не відставати від зарубіжних конкурентів у цьому напрямі. Вдосконалення електронних систем у народному господарстві визнавалося не лише технічною, а й важливою політичним завданням.

У світовій практиці виділяють три моделі в інформатизації суспільства у глобальному масштабі: західну (американський, європейський шлях), модель країн, що розвиваються (латиноамериканська модель, азіатська модель (крім японської моделі та моделі «азіатських тигрів»), азіатську (японська модель та модель азіатських тигрів).

Найбільш загальним фактором, що впливає на впровадження електронного уряду, є рівень економічного розвитку країни, що відображається у показнику рівня доходів. З ним пов'язані та інші - доступ до інфраструктури інформаційних та комунікаційних технологій, рівень освіти, включаючи комп'ютерну грамотність. Водночас самі по собі ці фактори не гарантують успішний розвиток електронного уряду. Дослідження динаміки розвитку елементів електронного уряду, проведене під егідою ООН показало, що вона залежить від цілеспрямованості політики уряду; сильною політичної волі, спрямованої на підтримку «клієнтоцентричної» (сконцентрованої на потребах широких верств споживачів) моделі обслуговування як державної політиків галузі та електронного уряду [1].

У 1980 роках, у США починають проводитися реформи щодо вдосконалення публічного управління з використанням інформаційно-комунікаційних технологій (Далі-ІКТ). Відмінною рисою електронного уряду США є відкритість інформаційних ресурсів для різних користувачів. Це загалом відповідає глобальним тенденціям, які визначаються розвиненими країнами та полягають в інтенсифікації та прозорості, а також у включенні до кошику базових інтернет-послуг, пов'язаними з охороною навколишнього середовища, освітою, охороною здоров'я, фінанса-

ми, трудовими відносинами та суспільним добробутом. Проте США не є «передовиками» у цьому напрямі серед країн світу. Відповідно до індексу розвитку електронного уряду, який розраховується ООН, у 2018 році США посіли 11-е місце, поступившись Данії (1-е місце), Південній-Кореї (3-місце), Англії (4-місце), Сінгапуру (7-місце), Японії (10-те місце). Щодо модернізації інституційної структури публічного управління у США було впроваджено посаду головного керівника з інформатики (СІО) як на рівні федерального уряду і у його верхньому ешелоні – директора Управління з електронного уряду та ІКТ, а також до міністерств та відомств. Така організація державного управління відіграла важливу роль у реалізації політики електронного уряду. Завданням є створення єдиної централізованої моделі електронного уряду, уніфікація розробки та застосування певних методів та ресурсів в уряді. Слід зазначити, що у різних рівнях у співпраці з галузевими міністерствами та відомствами СІО приймають участь у прийнятті рішень, і при цьому працюють не поодиночці, а як частина механізму модернізації всього держуправління. Інфраструктура електронного уряду США не обмежується лише державним сектором. Для неї характерна участь та неурядових, громадських, і навіть наукових організацій. Широко використовується каналом США є соціальна мережа, як у місцевому і муніципальному рівнях. У найбільших містах як Вашингтон, Чикаго, Сан-Франциско соціальні мережі включають надання кількох сотень видів електронних послуг населенню [4]. Крім того, істотною ролью реалізації багатоканального обслуговування відіграють ресурси мобільного уряду, тобто програмні програми для мобільних пристроїв. Способом використання такого каналу є випуск кількох сотень інтерфейсів прикладного програмування (API), які в свою чергу для створення нових програм та послуг використовуються приватними розробниками. Також, заслуговує на увагу те, що робота ведеться на конкурентній основі: уряд часто не вибирає одну й ту саму компанію чи постачальника, а завжди підтримує різноманітність підрядників [5].

За США активне впровадження електронного уряду розпочалося у розвинених країнах Європи та Азії. Варто зазначити, що до 2018 року проекти електронного уряду існують у 193 країнах світу. Сінгапур відносять до «східноазійських тигрів» через швидкий стрибок економічного розвитку до розвинених країн, де розвинені високотехнологічні виробництва: електроніка, сектор фінансових послуг, суднобудування, в яких технологічні інновації відіграють важливу роль. Сінгапурське керівництво розуміло, що через відсутність природних ресурсів через агресії сусідніх держав та внутрішніх соціальних протиріч, єдиною можливістю на виживання став перехід до наукомісткої економіки, що означає розвиток та використання ІТ-технологій не лише у державному регулюванні, а й у всіх сферах життєдіяльності. У 1980 році в Сінгапурі починаються процеси

утворення електронного уряду, створюється національна рада з комп'ютерів, план національної комп'ютеризації, завдяки цьому Сінгапур зараз займає лідируючі місця у світових електронних рейтингах уряду. План передбачає комп'ютеризацію та електронізацію ключових функцій міністерств та відомств, удосконалення місцевої ІТ-індустрії, а також підготовку 850 ІТ-спеціалістів протягом 5 років. Національна рада з комп'ютерів була спеціально сформована виконання плану комп'ютеризації. У Сінгапурі в міністерствах та відомствах відсутні свої власні підрозділи з ІТ, ці завдання виконує єдина ІТ-служба електронного уряду Сінгапуру. За такої організаційної структури виключаються бар'єри міжвідомчої взаємодії та непорозуміння щодо використання засобів ІКТ [6]. Програмні сервіси електронного уряду Сінгапуру спрямовані на три основні групи агентів, що взаємодіють з державним сектором країни: це громадяни, вітчизняний бізнес та іноземні структури, що сприяє тиражуванню успішних практик Сінгапуру до інших країн світу .

Світовий досвід впровадження електронного уряду показує, що неможливо досягти результату без реформування публічного управління, аналізуючи розвиток та застосування ІКТ у Сінгапурі, зазначає, що, використовуючи інформаційні технології, Сінгапур прагне до мети скоротити державний апарат та що Сінгапур робить акцент на розвиток вітчизняної науково-дослідної інфраструктури інформаційних технологій, формування сприятливих умов розвитку електронної комерції. Робиться орієнтація на громадян, яка передбачає встановлення терміналів для отримання електронних державних послуг, а також довідкової інформації в часто відвідуваних громадянами в закладах. Відбувається максимальне інтегрування державних порталів послуг із мобільними пристроями з метою полегшення процедури взаємодії з державою. З 2011 року Сінгапур почав розвивати мобільний уряд, тобто m-Government. Проникнення мобільного зв'язку становить близько 98%. У зв'язку з цим уряд Сінгапура наголошує на наданні державних послуг за допомогою мобільних пристроїв та сервісів. Громадяни отримують близько 300 державних послуг за допомогою мобільних пристроїв. Також у Сінгапурі створено центри підключення громадян, які надають допомогу тим, хто потребує підключення до цифрових сервісів та отримання доступу до електронних державних послуг. Отримання документа у паперовій формі через пряме звернення до чиновника на особистому прийомі є послуга, що оплачується. Як відомо, Японія вважається одним із світових лідерів за рівнем розвитку інформаційних технологій. Японське диво, яке полягає в політичній, економічній акцентуації пріоритетності розвитку високих технологій, тісний зв'язок між електронізацією і демократизацією, що чітко виявилось після енергетичної кризи 1973 року [2].

На початку 1970 років енергетична залежність Японії від зовнішніх поставок нафти послужила основною причиною потужної всеосяжної кризи, що зруйнувала економіку країни, але послужила стимулом для чергового та тотального економічного і технологічного кидка. Програма впровадження електронного уряду у практику публічного управління в Японії починається у березні 2001 року. На початку реалізації програми одним із основних напрямів роботи органів державної влади щодо впровадження електронного управління було технологічне напрям, у межах якого стояло завдання забезпечити доступом до високошвидкісного Інтернету для всіх жителів Японії. На першому етапі впровадження електронного уряду в Японії в найкоротші терміни було збудовано надшвидкісну інтернет-мережу, і доступ до неї був відкритий повсюдно, навіть найвіддаленішою від столиці точки країни. Впровадження нових технологій відбувалося одночасно із загальною кампанією з пропаганди онлайн-послуг: з одного боку, надається вибір, у якій формі отримати державну послугу, з іншого боку перевагу користування державною послугою онлайн заохочувалося. Крім технологічної та пропагандистської спрямованості уряд Японії удосконалювало кадрову, і навіть нормативно-правову базу електронного уряду. Були прийняті важливі закони та регламенти, а саме правила електронного підприємництва, торгівлі, які значно покращили перехід взаємодії бізнесу з державою. Було розроблено та вдосконалено правову базу самого електронного уряду. Наголос на кадровий потенціал був пов'язаний із навчанням, перепідготовкою, підвищенням кваліфікації співробітників державного управління, комерційних структур, освіти, фінансового сектора з метою підготовки до професійної праці у віртуальному електронному просторі цифровий час. За допомогою багатосторонніх вжитих заходів на початковому етапі реалізації програми, до 2005 року Японія стала одним з лідерів у сфері цифрових технологій. взаємовідносинах у сфері бізнесу та державного управління. Разом з тим, вже у 2003 році розпочався другий етап програми - e-Japan 2. Його концепцією було визначено ідею перетворення свідомості громадян, зробити кожному японцеві близькою та зрозумілою думку про те, що інформаційно-комунікаційні технології можуть стати базою побудови нової ефективної моделі товариства. Комплекс заходів щодо здійснення цієї ідеології був акцентований на досягнення таких пріоритетних завдань як проведення структурних реформ, впровадження у життя простих громадян цифрових технологій, активізація технологічної конкурентоспроможності на зовнішньому ринку інформаційно-комунікаційних технологій.

Подальший розвиток електронної концепції уряду Японії стартував у 2007 році, з 2010 по 2015 роки реалізується четверта стадія реформ, в рамках якої онлайн-технології впроваджувалась у всі соціально значущі сфери, особливості у охорону здоров'я та медичне обслуговування, освіту,

перепідготовку та підвищення кваліфікації кадрів. Постановка таких амбітних цілей та завдань у четвертому етапі стала можливою завдяки першим трьом, які пройдені неймовірно ефективно. Так, інтернет подешевшав у 2 рази для пересічних користувачів, взаємодія між державою та громадянами здійснюється он-лайн, близько 96% абонентів використовують мобільні пристрої зв'язку 3-го покоління [7]. Як у взаєминах громадян та держави, так і у сферах комерційної взаємодії широко застосовуються процедури ідентифікації фізичних та юридичних через розпізнавання електронного підпису. Набули значного розвитку та такі галузі, як електронна торгівля, електронна сертифікація, віртуальні гроші. Данія, що посіла 1 місце у рейтингу ООН з розвитку електронного уряду у 2018 році, в даний час переходить від електронного уряду до цифрового уряду. Переведення державних послуг у цифровий формат означає, що з моменту звернення громадянина за послугою та до їх отримання відбувається переважно на основі даних, а не документів. Інакше кажучи, управлінські процеси перетворюються виходячи з принципу "цифрові за замовчуванням". Наприклад, стратегія «хороших базових даних» уряду Данії означає повторне використання даних для ефективного виконання своїх завдань органами державної влади [4]. Спільне використання відомствами раніше введених даних не тільки забезпечує якісне обслуговування фізичних та юридичних осіб під час розгляду звернень, але також звільняє державних службовців від неодноразових рутинних процедур. Данія з 2004 року активно інвестує у цифровізацію державних органів. З 2015 року взаємодія громадян та бізнесу з державними органами провадиться виключно через Інтернет. Органи державної влади на рівні держави та муніципалітетів пов'язані в єдину мережу, за допомогою єдиного особистого кабінету можна взаємодіяти з усіма відомствами [1]. Як зазначається громадянами Данії, якщо потрібно сплатити за податки, повідомити про крадіжку автомашини або записатися на прийом до лікаря, це все можна зробити зі свого комп'ютера. Кожен державний орган чи посадова особа має бути доступний онлайн, і у кожного громадянина має бути свій цифровий підпис для «підписання» необхідні документи. 95% домогосподарств Данії мають доступ до інтернету [5].

Іншим лідером у сфері реалізації електронного уряду є Велика Британія. Британська урядова цифрова служба у 2017 році опублікувала національну Стратегію цифрових перетворень. У її рамках планується оновлення застарілих ІТ-систем для більш ефективного використання даних та створення єдиних платформ для інтерактивних державних послуг [7]. За словами експерта Державної служби цифрового розвитку Великобританії, (Government Digital Service, GDS) Деніела Лоу при проектуванні електронних державних послуг використовується 10 основних принципів проектування. Але їх дотримуються не лише розробники послуг, а й вся ко-

манда, яка займається трансформацією чи створенням нових державних послуг. Зокрема, вони застосовуються до керівника команди, менеджера, а також спеціалістам із проведення досліджень потреб користувачів.

1. Потреби насамперед – це те, чого хочуть користувачі його сервісів, а не потреби держави.

2. Створювати продукти та послуги можуть не творці «материнського» проекту, а й сторонні розробники, здатні вирішувати проблеми людей.

3. Дизайн повинен будуватися на даних - система має підлаштовуватися під потреби громадян і відповідати йому, а не змушувати користувачів змінювати звички та прогинатися під себе.

4. Спростити щось дуже складно – розробники повинні прагнути спростити використання своїх сервісів та продуктів - це прояв відповідальності та поваги до цільової аудиторії, не змушувати громадян працювати з товаром та сервісом через відсутність альтернатив.

5. Рух крок за кроком - найкращий спосіб побудови ефективних сервісів є їх покрокове вдосконалення.

6. Дизайн повинен бути доступним - продукт повинен створюватися таким чином, щоб він могло користуватися якнайбільше людей, навіть якщо заради цього доведеться пожертвувати елегантністю та красою.

7. Розуміння контексту дуже важливо – створити сервіси та послуги, які дійсно допомагають вирішити проблеми користувачів, якщо розробники мають конкретніше розуміти цільову аудиторію та можливий контекст використання сервісів.

8. Цифрові сервіси, а не сайти – дизайн не починається і не закінчується на сайті.

9. Необхідно використовувати ту саму мову та прийоми дизайну, оскільки це допомагає людям швидше освоїти різні програмні продукти та послуги системи.

10. Відкритість робить світ кращим - вкрай важливо спілкуватися з колегами, користувачами та конкурентами [3].

Головним принципом при наданні послуг у Великій Британії є вимога мінімальної кількості особистих даних. Звичайно ж, запитується деяка обов'язкова інформація для надання послуг, але наскільки можна запити зводяться до мінімуму. У багатьох країнах світу, таких як, Данія, Англія, США, Японія, Сінгапур розроблені та реалізуються стратегії інформаційного розвитку як суспільства загалом, так і окремих сфер діяльності. Проте, на сьогодні немає уніфікованого шаблону, який би відповідав усім умовам та розв'язкам завдання формування електронного уряду. Кожна країна має унікальним поєднанням обставин, пріоритетів, готівкових ресурсів, що використовуються під час реалізації поставленого завдання. Проте в процесі організації електронного уряду пригнічує біль-

шість країн світу наголошують на електронному доступі до основних загальнодоступних послуг.

Висновки. Таким чином, аналізуючи зарубіжний досвід країн-лідерів щодо впровадження електронного уряду необхідно виділити таке:

1. Досвід США щодо впровадження посади головного керівника з інформатики (СІО) у міністерства та відомства, які відповідали за розвиток ІКТ у своєму відомстві, і підпорядковувався б уповноваженому державному органу з розвитку електронного уряду, а також досвід США щодо інтегрування системи надання електронних послуг із соціальними мережами. Крім того, за досвідом США у розвиток електронного уряду Киргизстану необхідно залучити не урядові, громадські та наукові організації.

2. Досвід Сінгапуру щодо створення єдиної ІТ-служби електронного уряду, коли в міністерствах та відомствах відсутні свої власні підрозділи з ІТ, ці завдання виконує єдина ІТ-служби для того, щоб виключалися існуючі бар'єри міжвідомчої взаємодії та непорозуміння щодо використання засобів ІКТ. Крім того, з досвіду Сінгапуру необхідно розвивати проникнення мобільного зв'язку, довести його до 100% та максимально інтегрувати єдиний портал державних послуг із мобільними пристроями.

3. Досвід Японії щодо заохочення громадян та бізнесу, які звертаються за державною послугою онлайн.

4. Досвід Великобританії щодо застосування менеджерами та розробниками 10 основних принципів під час проектування надання електронних державних послуг, головними з яких є те, що послуги та продукти системи надання державних послуг повинні бути максимально простими, зручними та реально вирішальними проблеми громадян.

Для реалізації вищевказаних заходів необхідне повсюдне забезпечення доступом до швидкісного Інтернету всіх мешканців країни. Перед урядом України стоїть завдання побудувати надшвидкісну інтернет-мережу і доступ до неї має бути повсюдний, навіть для найвіддаленішої від столиці точки країни. У зв'язку з цим, насамперед необхідно використати досвід зарубіжних країн з інтегрування систем надання електронних державних послуг з мобільними пристроями та додатками, яка дозволила б населенню та бізнесу не лише вільно користуватися даними державних органів, а також виключити корупційні складові у всіх сферах державного управління, а також брати активну та відкриту участь у політичній та економічній діяльності держави. Проведене дослідження зарубіжного досвіду країн-лідерів з електронного уряду видається вкрай актуальним для їх можливого практичного втілення при реформуванні публічного управління в Україні.

Список використаних джерел:

1. Андреева О. М. Електронне урядування: теорія та практика: навч. посіб. Київ: Авега, 2015. 228 с.
2. Грабар Н.С. Шляхи підвищення якості надання адміністративних послуг в Україні. Актуальні проблеми державного управління, 2015, № 1, С. 33- 39. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/apdy_2015_1_6.
3. Дубов Д. В. Основи електронного урядування: навч. посіб. К.: Центр навчальної літератури, 2006. 176 с.
4. Зарубіжний досвід упровадження електронного урядування. Камінська Т., Каменський А., Пасічник М. та ін; за заг. ред. д-ра наук з держ. упр., проф. С. А. Чукут. К., 2008. 200 с.
5. Люфкін Брайан. BBC Future. Перший в світі цифровий уряд URL: <https://www.bbc.com/ukrainian/vert-fut-41741366>.
6. Denmark Efficient E-Government for Smarter Public Service Delivery. URL: <http://www.oecd.org/gov/public-innovation/Denmark-efficient-e-government-for-smarter-public-service-delivery.htm>.
7. Transforming our World: The 2030 Agenda for Sustainable Development. URL: http://www.un.org/ga/search/view_doc.asp?symbol=A/RES/70/1&Lang=E.

References:

1. Andreeva O. M. Electronic governance: theory and practice: teaching manual Kyiv: Avega, 2015. 228 p
2. Grabar N.S. Ways to improve the quality of administrative services in Ukraine. Actual problems of public administration, 2015, No. 1, pp. 33-39. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/apdy_2015_1_6.
3. Dubov D. V. Fundamentals of electronic government: training. manual K.: Center of Educational Literature, 2006. 176 p
4. Foreign experience of implementing electronic governance. Kaminska T., Kamenskyi A., Pasichnyk M. and others; in general ed. doctor of sciences from state manager, prof. S. A. Chukut. K., 2008. 200 p.
5. Lufkin Brian. BBC Future. The world's first digital government URL: <https://www.bbc.com/ukrainian/vert-fut-41741366>.
6. Denmark Efficient E-Government for Smarter Public Service Delivery. URL: <http://www.oecd.org/gov/public-innovation/Denmark-efficient-e-government-for-smarter-public-service-delivery.htm>.
7. Transforming our World: The 2030 Agenda for Sustainable Development. URL: http://www.un.org/ga/search/view_doc.asp?symbol=A/RES/70/1&Lang=E.