

Міністерство освіти і науки України
Університет митної справи та фінансів

Факультет управління
Кафедра публічного управління та митного адміністрування

Кваліфікаційна робота

на здобуття освітнього ступеня магістр
за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування»

за темою: **«Напрями цифрової трансформації публічного
управління в Україні»**

Виконав: студент групи ПУ24-1зм
Спеціальність 281
«Публічне управління та адміністрування»
Звірко І. С.

Керівник: к. держ. упр.,
доцент кафедри публічного управління та
митного адміністрування
Голоха Л. Ф.

Рецензент: доцент кафедри публічного
управління і місцевого самоврядування ННІ
ДУ НТУ «Дніпровська політехніка»
к. держ. упр., доцент
Лащенко О. В.

Дніпро – 2026

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
УНІВЕРСИТЕТ МИТНОЇ СПРАВИ ТА ФІНАНСІВ**

Факультет / ННІ	<u>управління</u>
Кафедра	<u>публічного управління та митного адміністрування</u>
Рівень вищої освіти	<u>перший (бакалаврський)</u>
Спеціальність	<u>281 «Публічне управління та адміністрування»</u>
Освітня програма	<u>публічне управління та адміністрування</u>

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри публічного управління
та митного адміністрування

_____ / Антонова О. В. /
« ____ » _____ 2026 року

**ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ**

здобувачу вищої освіти

Звірко Іллі Сергійовичу

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи: «Напрями цифрової трансформації публічного управління в Україні»

керівник роботи: Голоха Любов Федорівна, к.держ. упр.,
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом по УМСФ від «24» листопада 2025 року № 977кс

2. Строк подання здобувачем роботи на кафедру: 30.12.2025-06.01.2026 р.

3. Вихідні дані до роботи: Конституція України, Стратегія розвитку інформаційного суспільства в Україні, Концепція розвитку електронного урядування в Україні, законодавчі та нормативно-правові документи за проблематикою дослідження, міжнародні документи, інформаційні ресурси офіційного сайту Міністерства цифрової трансформації України, регіональні програми інформатизації, навчальна та наукова література, аналітичні та прогностичні матеріали відповідної тематики науково-дослідних організацій, інформаційних агентств, громадських організацій, матеріали мережі Інтернет та інші матеріали.

4. Зміст роботи (перелік питань для розробки): Публічне управління як модель управління в державному секторі. Сутність цифрової трансформації органів публічного управління. Правове забезпечення цифрової трансформації публічного управління. Сучасні тенденції цифрового розвитку органів публічного управління в Україні. Стан цифрової трансформації в системі публічного управління м. Дніпро. Проблеми цифрової трансформації органів публічного управління. Міжнародний досвід цифрової трансформації публічного управління та можливості його використання в Україні. Практичні рекомендації щодо застосування цифрових технологій в органах публічного управління в Україні. Напрями удосконалення цифрової грамотності службовців органів публічного управління.

5. Перелік графічного матеріалу: таблиці, рисунки, що ілюструють ключові аспекти дослідження.

6. Дата видачі завдання: 13.07.2025-19.07.2025

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Визначення теми кваліфікаційної роботи	23.01.2025-01.02.2025	
2.	Складання змісту роботи, оформлення та затвердження завдання	13.07.2025-19.07.2025	
3.	Опрацювання літературних джерел, нормативних документів	до 10.11.2025	
4.	Збір та обробка статистичних і звітних даних	до 10.11.2025	
5.	Проведення аналізу	до 10.11.2025	
6.	Написання вступу	до 10.11.2025	
7.	Написання розділу 1	до 10.11.2025	
8.	Написання розділу 2	до 10.11.2025	
9.	Написання розділу 3	до 12.12.2025	
10.	Підготовка висновків	до 20.12.2025	
11.	Оформлення роботи	до 30.12.2025	
12.	Подання на кафедру електронного варіанту роботи для перевірки на плагіат	до 30.12.2025	
13.	Підготовка тексту доповіді і демонстраційного матеріалу	до 16.01.2026	
14.	Подання на кафедру кваліфікаційної роботи	до 09.01.2026	

Здобувач освіти

_____ (підпис)

Звірко І. С.

_____ (прізвище та ініціали)

Керівник роботи

_____ (підпис)

Голоха Л. Ф.

_____ (прізвище

та

_____ ініціали)

АНОТАЦІЯ

Звірко І. С. Напрями цифрової трансформації публічного управління в Україні.

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня магістр за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування». Університет митної справи та фінансів. Дніпро, 2026.

Метою кваліфікаційної роботи є визначення теоретичних та практичних засад впровадження цифрових технологій в діяльність органів публічного управління та обґрунтування напрямів їх розвитку.

У роботі розкрито сутність процесу цифрової трансформації органів публічного управління та його правове забезпечення.

Визначено сучасні тенденції цифрового розвитку органів публічного управління в Україні та стан цифрової трансформації в системі публічного управління м. Дніпро. Окреслені проблеми цифрової трансформації органів публічного управління.

У дослідженні запропоновані практичні рекомендації щодо застосування цифрових технологій в органах публічного управління в Україні та розроблені напрями удосконалення цифрової грамотності службовців органів публічного управління.

Дослідження спрямоване на визначення шляхів покращення цифрової трансформації у сфері публічного управління в Україні, які можуть бути застосовані в діяльності органів публічного управління для ефективного використання цифрових технологій у їхній роботі.

Ключові слова: публічне управління, цифрові технології, цифровізація, публічний сектор, реформа державного управління, органи державної влади.

SUMMARY

Zvirko I. S. Directions of Digital Transformation of Public Administration in Ukraine.

Master's Thesis for obtaining the educational degree of Master in the specialty 281 «Public Administration and Management». University of Customs and Finance. Dnipro, 2025.

The purpose of this thesis is to identify the theoretical and practical foundations for implementing digital technologies in the activities of public administration bodies and to justify directions for their development.

The study reveals the essence of the digital transformation process in public administration bodies and its legal framework.

It identifies current trends in the digital development of public administration bodies in Ukraine and assesses the state of digital transformation within the public administration system of Dnipro. The problems of digital transformation in public administration bodies are outlined.

Practical recommendations for the application of digital technologies in public administration in Ukraine are proposed, and directions for improving the digital literacy of public administration officials are developed.

The research focuses on exploring ways to enhance digital transformation in the field of public administration in Ukraine, which can be applied in the activities of public administration bodies to effectively use digital technologies in their work.

Keywords: public administration, digital technologies, digitalization, public sector, public administration reform, government authorities.

ЗМІСТ

ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ОРГАНІВ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ	10
1.1. Публічне управління як модель управління в державному секторі	10
1.2. Сутність цифрової трансформації органів публічного управління	14
1.3. Правове забезпечення цифрової трансформації публічного управління	28
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СУЧАСНОГО СТАНУ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ОРГАНІВ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В УКРАЇНІ	38
2.1. Сучасні тенденції цифрового розвитку органів публічного управління в Україні	38
2.2. Стан цифрової трансформації в системі публічного управління м. Дніпро	52
2.3. Проблеми цифрової трансформації органів публічного управління	61
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ РОЗВИТКУ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ В ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ	68
3.1. Міжнародний досвід цифрової трансформації публічного управління та можливості його використання в Україні	68
3.2. Практичні рекомендації щодо застосування цифрових технологій в органах публічного управління в Україні	76
3.3. Напрями удосконалення цифрової грамотності службовців органів публічного управління	84
ВИСНОВКИ	94
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	99

ВСТУП

Актуальність дослідження цифрової трансформації публічного управління в Україні обумовлена сучасними тенденціями розвитку суспільства, держави та світового цифрового простору.

Із початку 2000-х років світ вступив у фазу масштабної цифрової трансформації, яку визначають такі ключові тенденції, як: масове поширення мобільного інтернету, зростання обчислювальних можливостей і мініатюризація електронних пристроїв, активний розвиток штучного інтелекту та технологій машинного навчання. Сучасні цифрові рішення, що охоплюють апаратне забезпечення, програмні інструменти та комунікаційні мережі, стають усе більш складними та взаємопов'язаними, що суттєво впливає на суспільні процеси та глобальну економіку.

Технологічний прогрес кардинально трансформує систему публічного управління, спричиняючи поступовий відхід від класичної бюрократичної моделі та формування більш гнучких, децентралізованих підходів. Завдяки цьому зростає якість комунікації між різними рівнями влади, а процеси ухвалення рішень стають відкритішими й прозорішими. У цьому контексті особливе місце посідає електронне урядування, яке значно спрощує доступ громадян до адміністративних послуг та офіційної інформації.

Використання цифрових інструментів дозволяє істотно скоротити бюрократичні перепони, полегшує комунікацію держави з населенням і бізнесом та підвищує доступність і швидкість надання публічних послуг. Такі технології створюють передумови для переходу до більш ефективних моделей управління, орієнтованих на потреби й комфорт громадян.

Отже, інформаційні технології стали невід'ємною складовою ефективного функціонування державних інституцій, забезпечення прозорості управління та доступності державних послуг для громадян і бізнесу. Цифровізація дозволяє органам публічної влади оптимізувати процеси, скоротити адміністративні витрати, підвищити якість прийняття рішень та

оперативно реагувати на соціально-економічні виклики. Особливо актуальним це стає в умовах постійного зростання обсягу інформації, необхідності швидкого обміну даними та інтеграції різних рівнів управління – від центральних органів державної влади до місцевих громад.

В Україні цифрова трансформація публічного управління перебуває на стадії активного розвитку. Впроваджуються електронні сервіси та платформи, такі як «Дія», державні електронні реєстри, автоматизовані системи документообігу та електронні послуги для бізнесу. Ці інновації спрямовані на забезпечення доступності державних послуг, підвищення прозорості діяльності органів публічної влади, зменшення корупційних ризиків та підвищення рівня довіри громадян до державних інституцій. Проте, незважаючи на позитивні результати, процес цифровізації стикається з рядом проблем, серед яких недостатній рівень цифрової компетентності працівників органів влади, обмеженість технічної та інформаційної інфраструктури, фрагментарність впровадження електронних сервісів, а також необхідність удосконалення нормативно-правового забезпечення цифрових процесів.

Таким чином, тема кваліфікаційної роботи є не лише актуальною з наукової точки зору, але й практично значущою. Результати дослідження можуть стати основою для розробки стратегічних підходів та рекомендацій щодо вдосконалення політики цифровізації в Україні, удосконалення нормативної бази, підвищення рівня цифрових компетенцій державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування й формування ефективних моделей електронного урядування. Визначення напрямів розвитку цифрової трансформації публічного управління сприятиме створенню умов для більш ефективної взаємодії держави з громадянами та бізнесом, оптимізації внутрішніх процесів управління та підвищення загальної продуктивності органів публічної влади.

Отже, вибір теми дослідження повністю відповідає сучасним потребам українського суспільства та держави, забезпечує наукову новизну та практичну

значущість, адже цифрова трансформація стає фундаментом розвитку публічного управління та підвищення якості життя громадян у цифрову епоху.

Проблематика цифрової трансформації, зокрема у сфері публічного управління, стала предметом дослідження багатьох науковців. Значний внесок у розроблення теоретичних і практичних аспектів зробили Г. Бондар, В. Куйбіда, С. Квітка, В. Карпенко, В. Наместнік, І. Лопушинський, І. Хомиш та інші. Окремі питання цифровізації та її впливу на діяльність органів влади розкриваються в працях К. Бліщук, О. Домша, С. Лукін, М. Міхровської, Н. Чередніченко та ін. Попри значну кількість висвітлених підходів, тематика цифрової трансформації системи публічного управління залишається відкритою та потребує подальших досліджень і практичного вдосконалення, що й зумовлює її актуальність сьогодні.

Метою кваліфікаційної роботи є визначення теоретичних та практичних засад впровадження цифрових технологій в діяльність органів публічного управління та обґрунтування напрямів їх розвитку.

Для досягнення поставленої мети необхідно виконати **завдання**:

- розкрити сутність публічного управління як моделі управління в державному секторі;
- дослідити сутність цифрової трансформації органів публічного управління;
- проаналізувати правове забезпечення цифрової трансформації публічного управління;
- визначити сучасні тенденції цифрового розвитку органів публічного управління в Україні;
- оцінити стан цифрової трансформації в системі публічного управління м. Дніпро;
- визначити проблеми цифрової трансформації органів публічного управління;
- дослідити міжнародний досвід цифрової трансформації публічного управління та можливості його використання в Україні;

- запропонувати практичні рекомендації щодо застосування цифрових технологій в органах публічного управління в Україні;
- розробити напрями удосконалення цифрової грамотності службовців органів публічного управління.

Об’єкт дослідження – процеси та механізми цифрової трансформації у сфері публічного управління в Україні.

Предметом дослідження – напрями цифрової трансформації публічного управління в Україні.

Для досягнення мети дослідження та реалізації поставлених завдань застосовувався комплекс загальнонаукових і спеціальних методів. Зокрема, методи класифікації та систематизації дали змогу упорядкувати нормативно-правові акти та наукові джерела відповідно до тематики роботи. Метод системного підходу, який став методологічною основою дослідження, забезпечив всебічний аналіз проблем цифровізації. Додатково використовувалися методи аналізу та синтезу, індукції й дедукції, а також порівняльний аналіз, що дозволило виявити ключові тенденції розвитку інформаційно-комунікаційних технологій і особливості їх застосування в публічному управлінні. Такий підхід забезпечив комплексність дослідження та обґрунтованість отриманих висновків.

Інформаційну основу роботи становлять нормативно-правові та законодавчі акти, дані Державної служби статистики України, спеціалізовані наукові джерела та результати власного аналізу інформаційно-аналітичного забезпечення публічного управління.

Наукова новизна. Дослідження спрямоване на визначення шляхів покращення цифрової трансформації у сфері публічного управління в Україні, які можуть бути застосовані в діяльності органів публічного управління для ефективного використання цифрових технологій у їхній роботі.

Робота має таку структуру: вступ, три розділи, висновки, загальний обсяг роботи складає 98 сторінок. Список використаної літератури складається із 103 джерел.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ОРГАНІВ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

1.1 Публічне управління як модель управління в державному секторі

Публічне управління є однією з ключових складових сучасного державного управління, яка забезпечує реалізацію політики держави, функціонування органів влади та задоволення потреб громадян. Воно виступає системою організаційних, правових, соціально-економічних та технологічних механізмів, що дозволяють державі координувати діяльність структурних одиниць, впливати на розвиток суспільства та підтримувати стабільність соціально-економічних процесів. У широкому сенсі публічне управління можна розглядати як модель управління в державному секторі, яка поєднує адміністративні, стратегічні та інноваційні підходи до організації діяльності органів влади [15].

Історично розвиток публічного управління був тісно пов'язаний із розвитком держави та суспільних інститутів. На ранніх етапах управління носило виключно адміністративно-бюрократичний характер, концентруючи увагу на формальному дотриманні правил та процедур. Проте з розвитком демократії, ринкової економіки та інформаційних технологій концепція публічного управління зазнала значної трансформації. Сучасне публічне управління базується на принципах прозорості, підзвітності, ефективності та участі громадян у прийнятті управлінських рішень. Воно стає ключовим інструментом реалізації державної політики та соціально-економічного розвитку.

Метою публічного управління є не лише організаційне забезпечення діяльності державних органів, але й створення умов для ефективної взаємодії між державою, громадянами та бізнесом. Досягнення цієї мети здійснюється

через застосування різноманітних моделей управління, які можна класифікувати за такими основними підходами: адміністративно-бюрократична, менеджерська, мережна та цифрова. Кожна модель має свої особливості, переваги та обмеження, що визначають ефективність управлінських процесів у державному секторі [23].

Адміністративно-бюрократична модель публічного управління традиційно базується на ієрархічній структурі, чіткому розподілі повноважень та суворому дотриманні правил і процедур. Основна увага приділяється контролю, дисципліні та стабільності діяльності органів влади. Незважаючи на консервативність, ця модель забезпечує передбачуваність і структурованість управлінських процесів, що особливо важливо у великих державних апаратах. Адміністративно-бюрократична модель орієнтована на формалізацію процесів, забезпечення законності прийняття рішень та мінімізацію ризиків зловживань владою. Проте така модель має й суттєві обмеження: вона є менш гнучкою, уповільнює процес прийняття рішень та часто не здатна оперативно реагувати на швидкі зміни соціально-економічного середовища [17].

У відповідь на обмеження традиційного бюрократичного підходу в другій половині XX століття виникла менеджерська модель публічного управління, яка отримала назву концепції New Public Management (NPM). Вона орієнтована на підвищення ефективності, гнучкості та результативності діяльності державних органів шляхом запровадження ринкових механізмів, принципів корпоративного управління та інструментів стратегічного планування. Менеджерська модель передбачає децентралізацію повноважень, делегування відповідальності, вимірювання результатів діяльності та орієнтацію на споживача державних послуг. Використання NPM дозволяє державним органам оперативно реагувати на зміни в соціально-економічному середовищі, підвищувати якість надання послуг та оптимізувати внутрішні управлінські процеси [31].

Іншим важливим підходом є мережна модель публічного управління, яка акцентує увагу на взаємодії різних суб'єктів – державних, приватних та

громадських організацій – для досягнення спільних цілей. Мережна модель передбачає горизонтальні зв'язки, координацію ресурсів, обмін інформацією та спільне планування дій між учасниками процесу. Такий підхід сприяє підвищенню ефективності управління складними соціально-економічними системами, інтеграції різних рівнів влади та участі громадськості в процесах прийняття рішень. Мережна модель є особливо актуальною для реалізації міжвідомчих програм, регіонального розвитку та інноваційних проєктів у сфері публічних послуг [11].

Сучасним напрямом розвитку публічного управління є цифрова трансформація, яка інтегрує інформаційні та комунікаційні технології в усі аспекти діяльності держави. Впровадження електронного урядування, автоматизованих систем документообігу, електронних реєстрів та онлайн-сервісів дозволяє підвищити прозорість, швидкість та якість прийняття управлінських рішень, зменшити адміністративне навантаження на громадян та бізнес і забезпечити інтеграцію державних структур в єдиний інформаційний простір. Цифровізація створює нові можливості для контролю та оцінки ефективності роботи органів влади, забезпечує доступ громадян до актуальної інформації та сприяє розвитку інноваційної економіки [29].

Однією з ключових особливостей цифрової трансформації є розвиток електронних сервісів, що дозволяють громадянам отримувати державні послуги в режимі онлайн. Приклади успішної реалізації таких ініціатив в Україні включають платформу «Дія», державні електронні реєстри та системи автоматизованого документообігу. Ці інновації сприяють підвищенню прозорості діяльності органів влади, зменшенню ризиків корупції та підвищенню довіри громадян до державних інституцій.

Важливим аспектом публічного управління є планування та стратегічне управління, що передбачає визначення пріоритетів, цілей та механізмів досягнення бажаних результатів. Сучасне публічне управління вимагає застосування аналітичних інструментів, прогнозування наслідків управлінських рішень та системного підходу до координації діяльності різних органів влади.

Стратегічне планування дозволяє формувати ефективні державні політики, розподіляти ресурси з максимальною ефективністю та забезпечувати стійкий розвиток соціально-економічної сфери [38].

Разом із тим, публічне управління стикається з низкою проблем, які обмежують його ефективність. До них належать високий рівень бюрократії, недостатня цифрова компетентність державних службовців, фрагментарність впровадження інноваційних технологій, обмеженість фінансових та технічних ресурсів, а також недостатня участь громадян у процесах прийняття рішень. Подолання цих проблем вимагає системного підходу, модернізації управлінських моделей та запровадження сучасних інформаційних технологій.

Особливе значення має інституційний розвиток, який забезпечує стабільність, підзвітність та прозорість роботи органів влади. Інституційні реформи передбачають удосконалення правових механізмів, структури державного апарату, оптимізацію кадрової політики й розвиток системи контролю та оцінки результатів управлінської діяльності. Такий підхід дозволяє підвищити ефективність управління, адаптувати державні органи до сучасних викликів та створює основу для сталого розвитку державного сектору [41].

На сучасному етапі розвитку суспільства важливу роль відіграє інноваційний підхід до публічного управління, який передбачає використання новітніх технологій, електронних платформ, автоматизованих систем аналізу даних та штучного інтелекту. Інноваційне управління дозволяє підвищити продуктивність державних органів, скоротити терміни надання послуг, зменшити адміністративні витрати та забезпечити більш ефективну взаємодію між державою та громадянами [8].

Отже, публічне управління як модель управління в державному секторі є багаторівневою системою, яка інтегрує адміністративні, стратегічні, мережеві та цифрові підходи до організації державної діяльності. Воно забезпечує реалізацію державної політики, підвищує ефективність роботи органів влади та сприяє задоволенню потреб громадян.

Таким чином, публічне управління виступає ключовою моделлю управління в державному секторі, яка забезпечує реалізацію політики держави, інтеграцію сучасних технологій, участь громадян у процесах управління та підвищення ефективності роботи органів влади. Дослідження його особливостей, моделей та перспектив розвитку є важливим для наукового осмислення сучасних підходів до публічного управління та практичного вдосконалення управлінських процесів в Україні.

1.2 Сутність цифрової трансформації органів публічного управління

Цифрова трансформація органів публічного управління є ключовим напрямом модернізації державного сектору в умовах глобалізації та швидкого розвитку інформаційних технологій. Вона передбачає комплексне впровадження сучасних цифрових технологій в усі аспекти діяльності державних інституцій з метою підвищення ефективності, прозорості, підзвітності та якості управлінських рішень. Цей процес охоплює не лише автоматизацію окремих адміністративних процедур, але й системну модернізацію організаційної структури, методів взаємодії з громадянами, бізнесом та іншими державними органами, а також адаптацію публічних установ до динамічних змін у соціально-економічному середовищі [22].

Сутність цифрової трансформації полягає у перетворенні традиційних адміністративних процесів за допомогою інформаційних та комунікаційних технологій, що включає впровадження електронного документообігу, автоматизованих систем прийняття рішень, інтегрованих баз даних та аналітичних інструментів для оцінки ефективності управлінської діяльності. Вона дозволяє скоротити час обробки запитів, зменшити бюрократичне навантаження на громадян та бізнес, підвищити прозорість процедур і мінімізувати ризики корупції [49].

Цифрова трансформація – це комплексний процес упровадження сучасних інформаційно-комунікаційних технологій у різні сфери діяльності з

метою підвищення результативності, прозорості, підзвітності та зручності надання послуг населенню. У системі публічного управління цей процес набуває особливої ваги, адже спрямований на докорінне переосмислення взаємодії державних інституцій і органів місцевого самоврядування з громадянами, удосконалення механізмів надання адміністративних послуг та виконання регуляторних повноважень. Головна ідея цифрової трансформації полягає не лише в автоматизації окремих процедур, а й у створенні нових, більш дієвих моделей управління, що базуються на активному використанні даних і цифрових технологій [61].

Цифрові інструменти у сфері публічного управління стають ключовою основою його модернізації та демонструють потенціал ефективного використання можливостей цифровізації. У зв'язку з цим державна політика на нормативному рівні акцентує увагу на запровадженні інформаційно-комунікаційних і цифрових технологій у діяльність органів державної влади та місцевого самоврядування [15].

Ще у 1991 р. американські дослідники запропонували концепцію «цифрового врядування» (Digital Era Governance, DEG), яка означала етап переходу від моделі «Нового державного управління» до сучаснішої парадигми, що спирається на цифрові рішення. Основу цієї концепції склали три ключові принципи: реінтеграція управлінських процесів, орієнтація на надання якісних послуг та всебічна цифровізація [21].

Цифрова трансформація виступає ключовим чинником змін, що визначають траєкторії розвитку сучасного суспільства. Вона охоплює всі країни та сфери – від економіки й публічного управління до повсякденного життя громадян, стаючи одним із провідних напрямів соціального та економічного прогресу. На думку І. Сурая, Н. Гражевської, Л. Яковенко, С. Супруненка, Г. Сабодоша та В. Геращенко, процес цифрової трансформації можна умовно розділити на три основні стадії:

- цифровізація окремих процесів, що передбачає впровадження базових цифрових технологій з метою підвищення результативності державного управління та удосконалення обробки інформації;
- формування електронного уряду, який спрямований на підвищення якості управлінських процесів за рахунок використання цифрових рішень, насамперед інтернет-технологій;
- становлення цифрового уряду, де сучасні технологічні інструменти – такі як Інтернет речей, штучний інтелект чи аналітика прогнозного типу – дають змогу формувати державні послуги з урахуванням реальних потреб та поведінкових очікувань користувачів [44].

Процес цифрових змін у світі має різні назви, серед яких найпоширенішими є цифровізація, діджиталізація, цифрова глобалізація, концепція «Індустрія 4.0» у Німеччині та модель «Суспільство 5.0», запропонована Японією.

Під цифровізацією зазвичай розуміють комплексне впровадження цифрових технологій в усі сфери функціонування суспільства – від освіти й охорони здоров'я до державного управління, медіа та інших напрямів життєдіяльності. В умовах реформування системи публічного управління цей процес набуває особливої актуальності, адже має стати чинником підвищення ефективності ключових галузей [28].

Ю. Пігарев та Н. Костенюк трактують цифровізацію публічного управління як важливу складову загального процесу цифрової трансформації України. На їхню думку, це масштабне оновлення управлінської моделі, що передбачає автоматизацію процедур на основі цифрових даних. Дослідники виокремлюють низку цифрових технологій, які сьогодні активно впроваджуються в публічному секторі для надання якісних та доступних державних послуг. Серед них: багатоканальне інформування та взаємодія з громадянами, відкриті дані, електронна ідентифікація, розширена аналітика, «розумні» пристрої, Інтернет речей та цифрові державні платформи [63].

Цифрова трансформація у сфері публічного управління передбачає широке впровадження сучасних технологій, серед яких електронне урядування (e-governance), електронні послуги (e-services), хмарні рішення, штучний інтелект (AI), великі дані (Big Data) та блокчейн. Застосування цих інструментів сприяє підвищенню прозорості, зміцненню захисту даних і вдосконаленню процесів ухвалення управлінських рішень. Вони забезпечують зростання ефективності державного управління, роблять надання публічних послуг швидшим, зручнішим та менш обтяженим бюрократичними процедурами [14].

Важливою складовою цифрової трансформації є орієнтація на потреби громадян і бізнесу. Такий підхід дає змогу формувати адаптивні, інклюзивні та користувачоцентричні рішення, що відповідають очікуванням різних груп користувачів.

Однією з ключових складових цифрової трансформації є розвиток електронного урядування (e-Government), що передбачає надання державних послуг через цифрові платформи, інтеграцію державних інформаційних систем та забезпечення доступу громадян до актуальної інформації. Електронне урядування формує нові стандарти взаємодії держави і суспільства, забезпечує безперервний моніторинг і контроль за виконанням управлінських рішень та підвищує довіру громадян до органів влади [41].

Ще одним важливим компонентом цифрової трансформації є кібербезпека. Активне впровадження цифрових інструментів у публічне управління потребує надійного захисту інформаційних систем та персональних даних. Пріоритетом держави стає протидія кіберзагрозам і кібератакам, адже їхні наслідки можуть становити значну небезпеку як для окремих громадян, так і для всієї країни. Ефективний кіберзахист передбачає застосування механізмів надійної автентифікації, шифрування даних, а також регулярне оновлення програмного забезпечення для мінімізації ризиків [16].

Отже, цифрові технології формують нову модель суспільних взаємин, що потребує подальшої оптимізації й узгодження механізмів публічного

управління. Цифровізація різних сфер життя перетворилася на глобальний тренд, і Україна активно долучається до цих процесів, хоча й залишаються певні дискусійні питання щодо підходів, інструментів та масштабів цифрових змін у публічному секторі. У цьому контексті слушною є думка Г. Бондар, яка наголошує, що Україна має вагому перевагу завдяки високому рівню готовності до впровадження цифрових технологій.

Відповідно до міжнародних тенденцій, застосування цифрових рішень у діяльності органів державної влади та місцевого самоврядування в Україні набуває дедалі більшої динаміки й інноваційного характеру. За даними Міністерства цифрової трансформації України, вже створено широкий спектр цифрових сервісів і проєктів, що забезпечують ефективну комунікацію між державою та громадянами (рис. 1.1), і очікується подальше розширення цих можливостей у найближчій перспективі [28].



Рис. 1.1. Класифікація цифрових можливостей публічного управління [28]

Електронний документообіг та надання державних послуг у цифровому форматі сьогодні розглядаються як сучасна форма публічного управління, що базується на використанні інформаційно-комунікаційних технологій та мережевих рішень. Завдяки таким інструментам здійснюється широкий спектр процесів і проєктів, спрямованих на вдосконалення взаємодії між громадянами та державними інституціями. Особливістю цієї діяльності є застосування мережевих, хмарних та інформаційно-комунікаційних технологій,

багатоканальний формат комунікації з учасниками господарських процесів, а також робота з великими масивами даних [33].

Варто підкреслити, що значна частина цифрових рішень, які сьогодні використовуються у сфері публічного управління, походить із бізнес-середовища та була адаптована під потреби публічного сектору. Такі інструменти допомагають органам влади швидше інтегруватися в нову цифрову реальність, модернізувати комунікації між працівниками, громадянами, бізнес-структурами та інвесторами. Крім того, діджиталізація сприяє автоматизації бюрократичних процедур у державних установах, що позитивно впливає на швидкість та якість управлінських процесів (рис. 1.2).

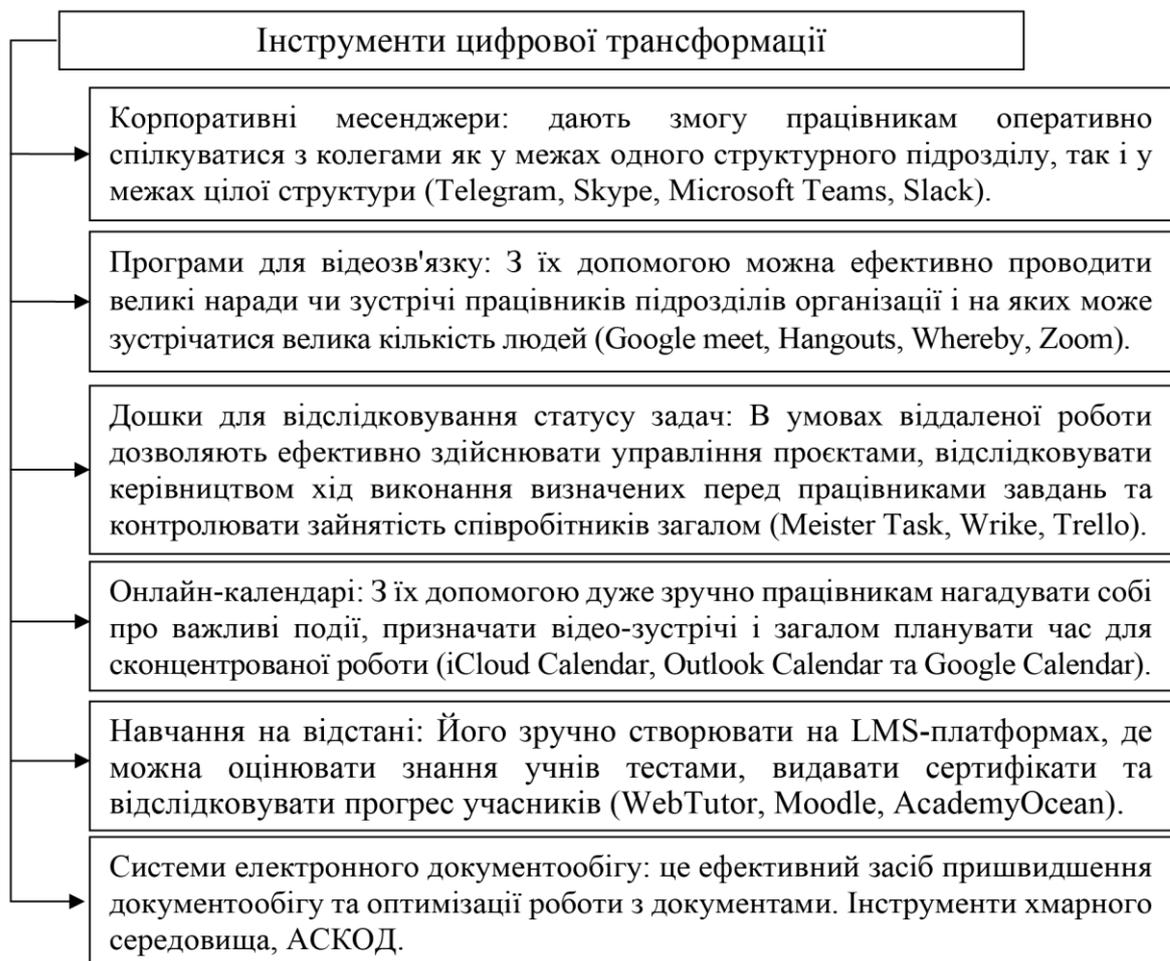


Рис. 1.2. Інструменти цифровізації адаптовані до використання в публічному управлінні [45]

Цифрові інструменти можна розглядати як засоби, що оновлюють і підсилюють комунікацію на всіх рівнях – від міжособистісних контактів до міжнародної взаємодії – завдяки використанню сучасних цифрових технологій і віртуальних каналів зв'язку. Вони забезпечують можливість виконання більшості процесів у режимі онлайн, що помітно спрощує реалізацію багатьох завдань, підвищує рівень інтерактивності та покращує координацію діяльності. Це дозволяє економити час і ресурси та досягати більш ефективних результатів [45].

Принципи цифровізації в Україні відображені на рис. 1.3.



Рис. 1.3. Принципи цифровізації в Україні [38]

У контексті концепції сталого розвитку цифровізація виступає важливим чинником, оскільки дає змогу раціональніше використовувати наявні ресурси та спрямовувати їх у найбільш пріоритетні сфери, водночас активізуючи потенціал для подальшого зростання.

Управління цифровим розвитком у державному секторі здійснюється через координацію ключових елементів системи, ґрунтуючись на чітко визначених цілях, пріоритетах і стратегічних завданнях. При цьому особливу увагу приділяють дотриманню основоположних принципів, забезпеченню кібербезпеки та гарантуванню прав і свобод громадян (рис. 1.4).

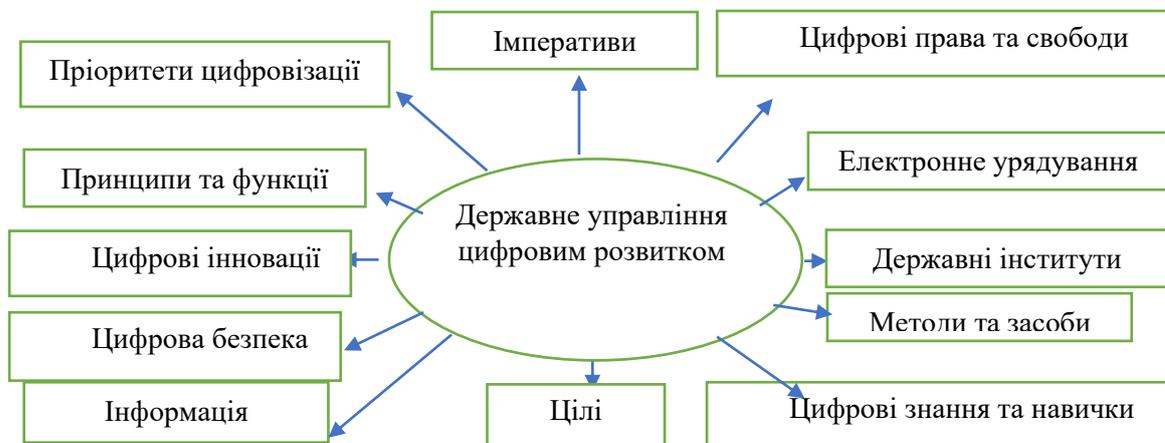


Рис. 1.4. Основні елементи системи державного управління цифровим розвитком [28]

Враховуючи стратегічні цілі цифрової трансформації держави, сучасні тенденції розвитку цифрових технологій та глобальні економічні перспективи, можна окреслити основні імперативи державного управління у сфері цифрового розвитку (рис. 1.5).

Перш за все, йдеться про всебічне впровадження цифрових інструментів у діяльність органів публічної влади. Це передбачає формування інтегрованої цифрової інфраструктури, яка об'єднує державні установи, бізнес-сектор і громадян через електронні платформи, забезпечуючи автоматизацію, оптимізацію та спрощення управлінських процесів [28].

Другим важливим напрямом є підвищення рівня прозорості та підзвітності влади. Його реалізація ґрунтується на розширенні доступу населення до інформації щодо роботи державних інституцій, відкритості даних і використанні цифрових рішень для чесного та контрольованого процесу ухвалення рішень, що сприяє зміцненню довіри та мінімізації корупційних ризиків [28].

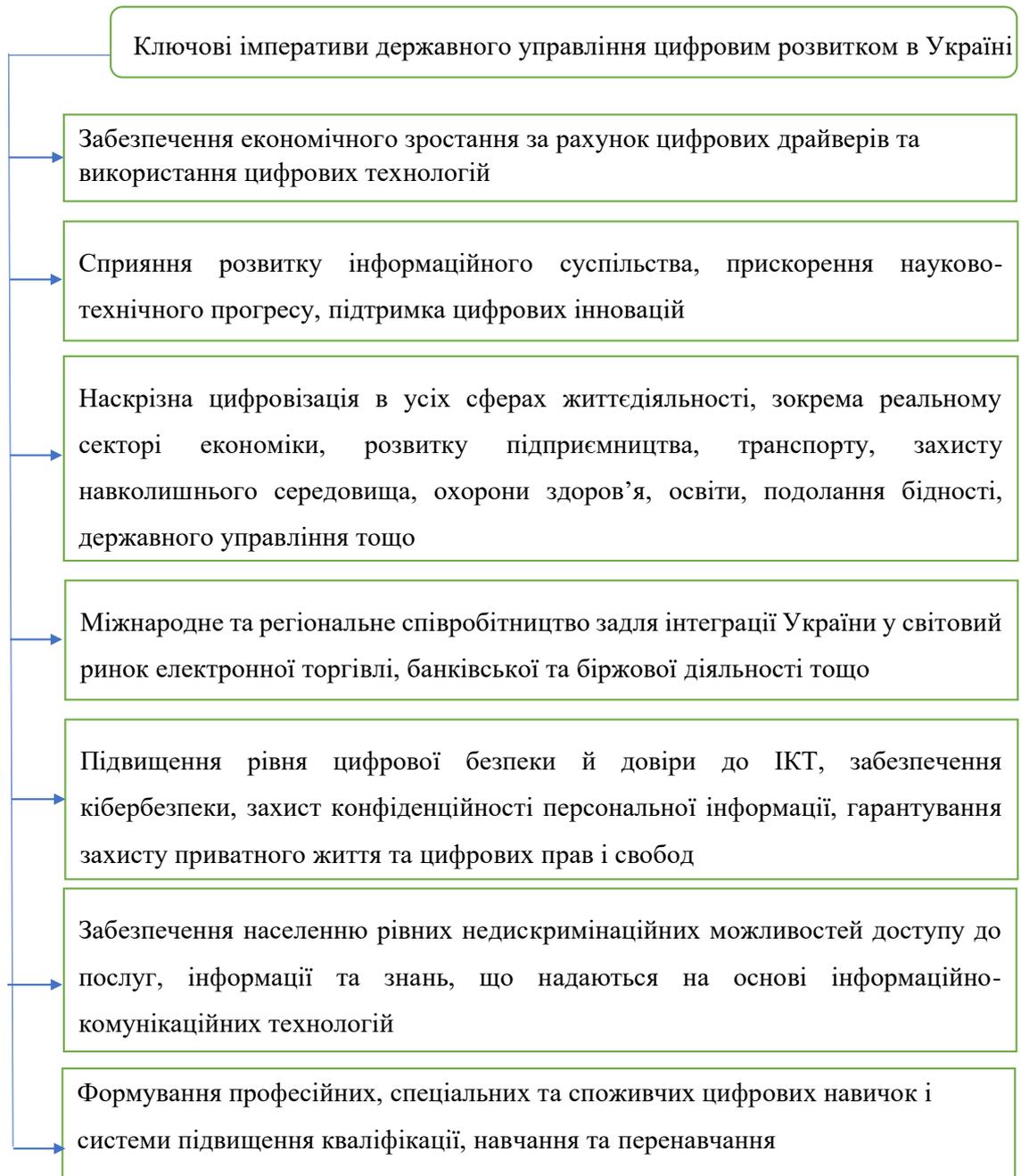


Рис. 1.5. Ключові імперативи державного управління цифровим розвитком [42]

Не менш значущим імперативом виступає забезпечення кібербезпеки й захисту даних. Це включає впровадження сучасних стандартів інформаційної безпеки, захист персональної інформації громадян і гарантування стабільної та безпечної роботи цифрових державних сервісів [42].

Цифрова інклюзивність передбачає створення умов для рівного доступу всіх громадян до сучасних цифрових рішень. Йдеться про усунення бар'єрів для соціально вразливих груп, мешканців сільських територій та осіб з інвалідністю, щоб кожен міг користуватися перевагами цифровізованих послуг.

Важливим завданням є також систематичне підвищення цифрових компетентностей населення. Реалізація постійних освітніх та просвітницьких програм дозволяє громадянам, держслужбовцям і представникам бізнесу ефективніше використовувати сучасні технології та брати участь у цифровій економіці [31].

Окремою вимогою стає адаптація публічного управління до глобальних трансформацій. Це передбачає впровадження таких інноваційних підходів, як застосування штучного інтелекту, блокчейну, Інтернету речей та технологій аналізу великих даних для підвищення ефективності управлінських процесів і стимулювання економічного розвитку.

Крім того, вагоме місце займає інноваційність управлінських практик. Вона включає використання сучасних цифрових платформ для надання державних послуг, а також інструментів електронної демократії, які сприяють більш активній участі громадян у процесі ухвалення рішень.

Не менш суттєвим імперативом є оперативність і гнучкість державного апарату. Це означає здатність швидко реагувати на технологічні зміни та економічні виклики, своєчасно впроваджуючи нові інструменти для підвищення якості управлінських процесів і сервісів [28].

Процес цифрової трансформації включає кілька ключових етапів:

1. Аналіз та оптимізація процесів, що передбачає оцінку існуючих управлінських процедур, виявлення вузьких місць та можливостей для автоматизації.

2. Впровадження інформаційних технологій, що включає розробку та інтеграцію електронних сервісів, автоматизованих систем управління та баз даних.

3. Модернізація організаційної структури, що забезпечує ефективну координацію та контроль за процесами цифровізації.

4. Підвищення цифрових компетенцій персоналу, що включає навчання державних службовців роботі з сучасними технологіями та системами управління.

5. Моніторинг та оцінка ефективності, що дозволяє визначати успішність цифрових рішень, їх вплив на підвищення якості послуг та прозорості роботи органів влади [51].

Сутність цифрової трансформації також пов'язана зі структурними та організаційними змінами в органах влади. Це передбачає перегляд функцій і повноважень, оптимізацію внутрішніх процесів, впровадження інноваційних підходів до управління даними та ресурсами, а також підвищення цифрової компетентності персоналу. Впровадження систем електронного документообігу, автоматизація процесів обробки запитів, аналітичні платформи та системи моніторингу дозволяють державним органам ефективно розподіляти ресурси, аналізувати результати діяльності та приймати обґрунтовані управлінські рішення [19].

Важливим аспектом цифрової трансформації є зміна культури управління в органах публічного сектору. Вона передбачає перехід від бюрократичного підходу до результаторієнтованого, де увага зосереджена на потребах громадян, ефективності та прозорості процесів. Культура цифрового управління включає відкритість даних, підзвітність, активне використання інноваційних технологій та аналітичних інструментів [33].

Одним із ключових результатів цифрової трансформації є підвищення транспарентності та підзвітності органів влади. Впровадження електронних реєстрів, онлайн-сервісів та автоматизованих платформ дозволяє громадянам і бізнесу відслідковувати хід виконання процедур, отримувати інформацію про стан справ та контролювати ефективність роботи органів влади. Це сприяє

зменшенню корупційних ризиків і підвищує рівень довіри до державних інституцій [15].

Не менш важливим аспектом є інтеграція цифрових рішень із соціально-економічними процесами, що дозволяє державі ефективно реагувати на виклики сучасного розвитку, оптимізувати використання ресурсів та підвищувати якість управлінських рішень. Цифрові технології дозволяють прогнозувати потреби громадян, моделювати наслідки управлінських рішень та забезпечувати більш точне планування соціально-економічної політики.

Результативність публічного управління, що формується завдяки впровадженню цифрових інструментів, оцінюється за кількома ключовими показниками. Серед них – ступінь відкритості та доступності роботи органів влади, рівень довіри громадян до державних інституцій, активність населення у процесах ухвалення публічних рішень, а також інтенсивність корупційних проявів у державному секторі [6].

До основних напрямів цифрового розвитку України належать удосконалення цифрових компетентностей населення та впровадження моделі цифрового робочого місця. Центральною ідеєю цієї концепції виступає реалізація прискореної стратегії цифрової модернізації, що передбачає формування у громадян необхідних цифрових навичок для ефективного використання новітніх технологій [24].

На рис. 1.6. наведено структурну модель цифрової трансформації публічного управління.

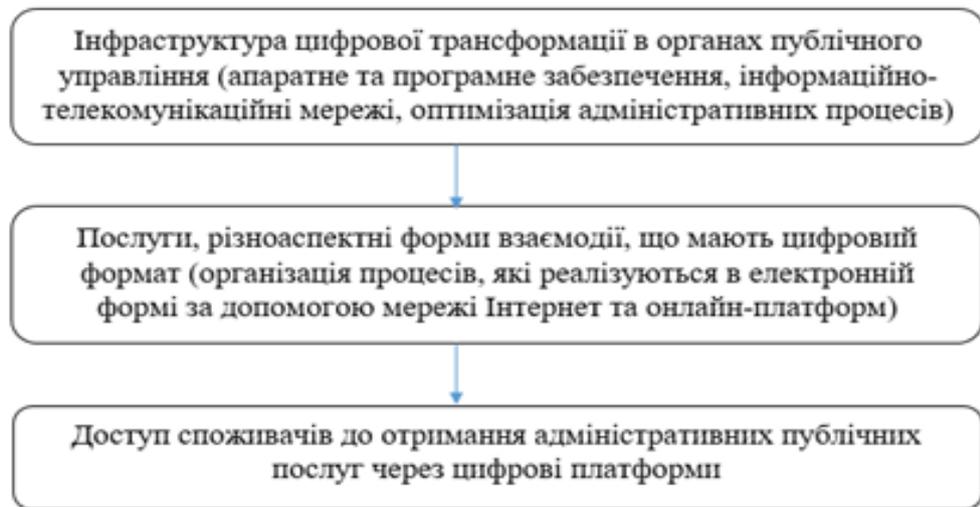


Рис. 1.6. Структурна модель цифрової трансформації публічного управління [26]

Доцільно відзначити незаперечні переваги цифровізації публічного управління, що представлені на рис. 1.7.



Рис. 1.7. Переваги цифровізації публічного управління [26]

Критеріями оцінки цифрової трансформації публічного управління в конкретній сфері є:

– вартість надання публічних послуг – визначається через розрахунок витрат на здійснення цифрових операцій;

– рівень задоволеності отримувачів послуг – оцінюється за допомогою автоматизованих опитувань після надання послуги;

– ефективність надання послуги – визначається часткою громадян, які успішно отримали результат, від загальної кількості осіб, що звернулися;

– рівень цифровізації послуг – показує частку населення, яке користується державними онлайн-сервісами в порівнянні з іншими способами отримання послуг [26].

У підсумку можна зазначити, що результативність цифрової трансформації в системі публічного управління визначається комплексом чинників. Найважливішими серед них є професійна підготовка управлінських кадрів, наявність якісної цифрової інфраструктури та політична готовність до впровадження реформ. Не менш важливим є й ефективне правове забезпечення процесів цифровізації, яке повинно гарантувати захист прав громадян і створювати умови для інтеграції інноваційних рішень у державний сектор. Для досягнення високого рівня цифрової зрілості публічних інституцій потрібні інвестиції в розвиток ІТ-інфраструктури, навчання персоналу та забезпечення доступу до сучасних технологічних ресурсів [28].

Цифрова трансформація у сфері публічного управління виступає ключовим елементом оновлення держави та її здатності ефективно відповідати на виклики глобалізованого світу. Завдяки застосуванню сучасних цифрових рішень створюються передумови для раціонального використання ресурсів, покращення якості життя громадян, підвищення прозорості державних процесів і зміцнення суспільної довіри до інституцій влади [15].

З огляду на актуальні тренди та кращі міжнародні приклади впровадження цифрових змін у державному секторі, можна виокремити ключові напрями, через які цифровізація сприяє зростанню результативності та ефективності системи державного управління.

На рис. 1.8. представлено взаємодію ключових елементів цифрової трансформації та показано, яких результатів можна досягти в процесі їх реалізації.



Рис. 1.8. Комплексний вплив цифровізації на ефективність державного управління [15]

Таким чином, цифрова трансформація органів публічного управління є фундаментальним процесом модернізації державного сектору, що поєднує технологічні, організаційні та управлінські зміни. Її сутність полягає у створенні сучасного, прозорого та ефективного публічного управління, яке здатне адаптуватися до швидких соціально-економічних та технологічних змін, задовольняти потреби громадян і бізнесу та сприяти сталому розвитку держави.

1.3 Правове забезпечення цифрової трансформації публічного управління

Правове забезпечення цифрової трансформації у сфері публічного управління охоплює комплекс заходів, спрямованих на регулювання та впровадження цифрових технологій в діяльність органів державної влади, органів місцевого самоврядування та державних підприємств, установ і організацій. Воно передбачає не лише формування сучасної нормативно-правової бази, а й проведення організаційних змін, необхідних для ефективного застосування цифрових інструментів. Основною метою такого процесу є

підвищення результативності державного управління, забезпечення прозорості та розширення доступу громадян і бізнесу до якісних державних послуг [36].

Правове забезпечення цифрової трансформації органів публічного управління є ключовим елементом модернізації державного сектору, оскільки формує законодавчу основу для впровадження електронних технологій в усі аспекти управлінської діяльності. Цей процес охоплює нормативно-правове регулювання електронного урядування, захист персональних даних, електронний документообіг, цифрові сервіси для громадян і бізнесу, а також стандарти взаємодії між державними органами. Правова база забезпечує законність, прозорість, безпеку та ефективність цифрових процесів у публічному управлінні [45].

Основою цифрової трансформації публічного управління в Україні є нормативно-правова база, яка регулює порядок надання електронних послуг, функціонування електронного документообігу, використання електронних підписів та захист прав користувачів. Серед ключових нормативних актів виділяють:

1. Закон України «Про електронне урядування» (2015 р.), який визначає правові та організаційні засади розвитку електронного урядування в Україні, встановлює принципи створення і функціонування електронних послуг, забезпечує інтеграцію державних інформаційних систем та визначає права та обов'язки суб'єктів взаємодії у цифровому середовищі.

2. Закон України «Про електронні документи та електронний документообіг» (2003 р.), який визначає правовий статус електронних документів, порядок їх створення, обробки, зберігання та передачі. Цей закон дозволяє державним органам легально використовувати електронні документи на рівні паперових, забезпечуючи юридичну силу електронних документів та їх належну фіксацію.

3. Закон України «Про електронні довірчі послуги» (2018 р.), що регулює використання електронних підписів, електронної печатки, електронного маркування та сертифікатів відкритих ключів для забезпечення достовірності

електронних документів та безпеки цифрових транзакцій. Цей Закон забезпечує побудову цифрової інфраструктури довіри, яка є важливим елементом цифрової економіки. Але основоположним є Закон «Про захист персональних даних».

4. Закон України «Про захист персональних даних» (2010 р.), який встановлює правові норми обробки персональних даних громадян, визначає права суб'єктів даних, обов'язки контролюючих органів та відповідальність за порушення вимог щодо їх захисту.

5. Питання кібербезпеки регулюється Законом України «Про основні засади забезпечення кібербезпеки України» (2017 р.), який встановлює державну політику у сфері захисту інформаційних систем, правові механізми протидії кіберзагрозам, вимоги до безпечного функціонування державних цифрових платформ та електронних реєстрів. Дотримання стандартів кібербезпеки є необхідною умовою для функціонування електронного урядування, оскільки гарантує надійність обміну даними, збереження конфіденційної інформації та захист від несанкціонованого доступу.

6. Закон України «Про доступ до публічної інформації» (2011 р.) спрямований на забезпечення прозорості діяльності органів влади, зокрема через надання громадянам доступу до відкритих даних у форматі електронних реєстрів. Цей Закон є одним із важливих елементів цифрової трансформації, адже він дозволяє забезпечити публічний контроль за діяльністю органів влади.

Важливу роль відіграють також підзаконні акти, зокрема, постанови Кабінету Міністрів та накази міністерств, які деталізують порядок впровадження електронних послуг, стандарти обміну даними, технічні вимоги до електронних систем та безпеку інформаційних процесів. Прикладом є постанова Кабінету Міністрів України № 606 «Деякі питання взаємодії державних електронних інформаційних ресурсів», ухвалена 8 вересня 2016 р., яка стала важливим кроком у створенні системи електронної взаємодії між державними інформаційними ресурсами, що використовується під час надання адміністративних послуг. Документ також визначив додаткові вимоги щодо

підключення державних органів до цієї системи, забезпечивши її відповідність стандартам Європейського Союзу [32].

Постанова Кабінету Міністрів України «Про деякі питання цифрового розвитку» від 30 січня 2019 р. № 56 визначає ключові засади, на яких ґрунтується державна політика у сфері цифрового розвитку. До них належать принципи відкритості й прозорості, багаторазового використання даних, технологічної нейтральності та мобільності інформації, орієнтації на потреби громадян, інклюзивності, доступності, безпеки та конфіденційності. Крім того, документ підкреслює важливість багатомовності, підтримки процесів ухвалення рішень, спрощення адміністративних процедур, збереження інформаційних ресурсів та оцінювання результативності цифрових рішень.

У постанові № 56 також містяться рекомендації державним і місцевим органам влади розглянути створення спеціалізованих структурних підрозділів, відповідальних за цифровий розвиток, а також проводити цифрову експертизу проєктів нормативно-правових актів. Запровадження посади заступника голови обласної державної адміністрації з питань цифровізації, який відповідає за цифрові перетворення, упровадження електронних реєстрів, адміністративних процесів і цифрових послуг, підкреслює вагомість цифрової модернізації регіонального рівня в загальному процесі трансформації України [68].

Важливим забезпеченням цифрової трансформації публічного управління є прийняті концепції: Концепція розвитку цифрової економіки та суспільства в Україні на 2018-2020 роки, а також наступні стратегічні документи, формують підґрунтя для створення сприятливих умов, що стимулюють широке впровадження цифрових технологій в усі сфери державної діяльності, зокрема в систему публічного управління. Одним із ключових завдань є перехід до повноцінного електронного урядування та підвищення рівня цифрової компетентності державних службовців.

У зазначеній Концепції наголошується, що за умови цілісного та системного підходу держави, цифрові технології здатні суттєво прискорити формування відкритого інформаційного суспільства, яке є важливою складовою

демократичних процесів. Крім того, цифровізація сприятиме зростанню продуктивності, активізації економічного розвитку та покращенню якості життя населення України [28].

Отже, нормативно-правові рамки та технічні стандарти мають стати фундаментом для подальшої діджиталізації, яка визначає наступний етап цифрових перетворень у державі.

Функціональні напрями роботи електронного уряду умовно поділяють на чотири ключові складові. Перший – G2G («уряд – уряд»), який охоплює цифрову взаємодію між різними державними інституціями. Другий – G2B («уряд – бізнес»), що стосується електронних сервісів і комунікації державних органів із суб'єктами господарювання. Третій – G2C («уряд – громадяни»), спрямований на забезпечення онлайн-взаємодії держави з населенням. Четвертий – G2E («уряд – службовці»), який відповідає за цифрову підтримку та автоматизацію процесів співпраці між державними структурами та їхніми працівниками, службовцями й консультантами на місцях [61].

У 2018 р. Кабінет Міністрів України ухвалив план дій щодо реалізації Концепції розвитку електронного урядування. Документ передбачає кілька ключових напрямів:

- удосконалення електронних послуг та посилення цифрової взаємодії між державними інституціями, бізнесом і громадянами. Це охоплює розширення спектра е-послуг, розвиток відкритих даних, впровадження цифрових інструментів для участі фізичних і юридичних осіб, а також систем електронної ідентифікації та довірчих сервісів;

- реформування системи державного управління через ІКТ, зокрема шляхом розвитку електронної взаємодії між органами влади, модернізації документообігу, впровадження е-урядування в ключові сфери та підтримки структурних реформ;

- організація та координація розвитку е-урядування, що включає створення базової інформаційно-телекомунікаційної інфраструктури, а також

удосконалення управлінських механізмів, які забезпечують ефективне запровадження цих процесів [46].

Для підвищення рівня цифрової обізнаності населення 3 березня 2021 р. Кабінет Міністрів України розпорядженням № 167-р затвердив Концепцію розвитку цифрових компетентностей до 2025 року. Документ визначає комплекс заходів, спрямованих на формування цифрової грамотності громадян, розвиток умінь, необхідних для ефективного використання сучасних цифрових інструментів у повсякденній та професійній діяльності.

Концепція орієнтована на широке впровадження цифрових технологій та інновацій в різні сфери життя суспільства. Її центральним елементом є трактування терміна «цифрова компетентність» як поєднання знань, умінь, навичок, способів мислення та низки особистісних характеристик у сфері ІКТ та цифрових технологій. Така компетентність забезпечує можливість ефективно діяти в цифровому середовищі, виконувати професійні та освітні завдання, а також повноцінно брати участь у сучасному інформаційному просторі [54].

Концепція окреслює кілька ключових напрямів реалізації, зокрема:

- надання громадянам доступу до цифрової освіти шляхом використання сучасних інформаційних ресурсів;
- створення Єдиного державного вебпорталу цифрової освіти «Дія. Цифрова освіта», який має стати основною платформою для здобуття цифрових знань і навичок;
- підвищення рівня обізнаності населення щодо ризиків у мережі Інтернет, зокрема таких, як кіберзлочинність, фішинг та інші форми шахрайства;
- розроблення та впровадження цифрових інструментів для поширення важливої інформації, що сприятимуть якісній комунікації з населенням;
- формування нормативно-правових засад, що регулюватимуть розвиток цифрових навичок та компетентностей у суспільстві;
- запровадження системи індикаторів, яка дозволить здійснювати моніторинг і оцінювання рівня цифрової грамотності громадян [19].

Комплекс цих заходів спрямований на підвищення цифрової компетентності населення, стимулювання активного використання сучасних технологій у буденному житті та формування умов для ефективної участі громадян у цифровому середовищі.

Цифрова трансформація передбачає розвиток електронних сервісів, що забезпечують доступ громадян і бізнесу до адміністративних послуг у режимі онлайн. Законодавство визначає порядок їх надання, правовий статус електронних форм заяв, звернень, електронних черг та платіжних систем [6].

Прикладом є платформа «Дія», яка надає понад 30 електронних державних послуг, включаючи отримання паспорта, реєстрацію бізнесу, оформлення соціальних послуг та електронних документів. Законодавчо платформа функціонує на підставі законів про електронне урядування та електронні довірчі послуги, що забезпечує легітимність її роботи та юридичну силу всіх цифрових документів.

Регулювання електронних послуг також передбачає встановлення стандартів доступності, прозорості та якості обслуговування користувачів, що відповідає принципам відкритого урядування та європейських стандартів e-Government.

Ефективна цифрова трансформація неможлива без інтеграції державних інформаційних систем та встановлення правових норм щодо обміну даними. В Україні взаємодія між органами влади регулюється Положенням про єдиний державний веб-портал електронних послуг, яке встановлює стандарти обміну даними, формати інформаційних ресурсів, порядок доступу до державних електронних реєстрів та вимоги до інтеграції систем [33].

Це дозволяє забезпечити координацію діяльності різних органів влади, уникнути дублювання інформації, підвищити ефективність управлінських процесів та забезпечити безперервність надання послуг громадянам і бізнесу.

Правове забезпечення цифрової трансформації включає механізми контролю за дотриманням законодавства, стандартів безпеки та ефективності цифрових процесів. Це забезпечується через державний аудит інформаційних

систем, контроль виконання стандартів електронного урядування, перевірку відповідності процедур електронного документообігу та дотримання правил захисту персональних даних [46].

Підзвітність органів влади забезпечує відкритість інформації для громадськості та засобів масової інформації, що відповідає принципам прозорого управління та підвищує довіру до державних інституцій.

Організаційно-правове забезпечення цифрової трансформації у сфері публічного управління охоплює формування та модернізацію інституцій, що відповідають за впровадження, координацію та контроль цифрових змін. В Україні створено низку ключових органів, які реалізують державну політику у сфері цифровізації.

1. Міністерство цифрової трансформації України – головна державна установа, що формує та втілює політику цифрового розвитку. На цей орган покладено координацію процесів цифровізації на національному рівні, розвиток е-послуг, удосконалення цифрової інфраструктури та впровадження інноваційних рішень у діяльність державних інституцій.

До основних функцій Міністерства цифрової трансформації належать:

- створення та забезпечення роботи єдиного державного освітнього порталу цифрових навичок;
- підтримка впровадження цифрових технологій у діяльність державних органів та органів місцевого самоврядування;
- організація та забезпечення функціонування системи електронного документообігу в межах компетенції міністерства;
- узгодження дій органів виконавчої влади у співпраці з програмою Європейського Союзу «Єдиний цифровий ринок» (Digital Single Market) та іншими міжнародними ініціативами у сфері цифрової політики;
- організація професійного навчання державних службовців з тематики, що належить до сфери відповідальності міністерства;

– розроблення, вдосконалення та підтримка системи підготовки, перепідготовки і підвищення кваліфікації спеціалістів у галузі цифрових технологій, а також сприяння підвищенню цифрової грамотності населення [28].

2. Комітет з питань цифрової трансформації займає провідне місце у формуванні стратегічного бачення розвитку цифрової України. Його діяльність охоплює визначення підходів до модернізації технологій, удосконалення цифрової інфраструктури та формування політики, спрямованої на підтримку цифрових змін у державі [32].

29 липня 2019 р. у Верховній Раді України дев'ятого скликання був утворений Комітет з питань цифрової трансформації. На нього покладено низку ключових завдань, спрямованих на розвиток цифрового середовища країни. Серед основних напрямів його діяльності:

- формування нормативно-правової бази, що забезпечує процес цифровізації та розвиток цифрового суспільства в Україні;
- регулювання та організація використання інтернет-мережі на національному рівні;
- розроблення й реалізація державних та національних програм інформатизації;
- налагодження співпраці з європейськими програмами, зокрема «Єдиним цифровим ринком» (Digital Single Market), а також участь у міжнародних цифрових ініціативах;
- опрацювання питань, пов'язаних із впровадженням електронного урядування та розвитком системи надання публічних е-послуг;
- сприяння розвитку смарт-інфраструктури (розумних міст і громад), а також забезпечення належного рівня кіберзахисту й кібербезпеки [15].

Комітет виконує важливу законотворчу функцію – він розробляє та опрацьовує законодавчі ініціативи, що стосуються цифровізації, розвитку цифрового суспільства, електронного урядування, регулювання інтернет-простору та інших напрямів цифрової трансформації.

У 2020 р. Україна зробила значний крок уперед, запровадивши посади заступників міністрів з питань цифрового розвитку (CDTO) у всіх міністерствах. Ці посадовці відповідають за впровадження цифрових проєктів у підпорядкованих їм галузях, що забезпечує узгодженість і системність цифрових реформ на рівні центральних органів влади. Такий підхід сприяє інтеграції цифрових технологій в ключові процеси державного управління та підвищує ефективність надання державних послуг [47].

Паралельно було започатковано призначення заступників керівників місцевих і регіональних органів влади, відповідальних за цифровізацію. Їхня діяльність спрямована на децентралізацію цифрових ініціатив та удосконалення взаємодії між Міністерством цифрової трансформації та місцевим самоврядуванням. Це дозволяє швидше реагувати на потреби громад, ефективніше реалізовувати цифрові проєкти на місцях та підвищувати узгодженість державної цифрової політики на всіх рівнях управління.

Для прискорення цифрової трансформації українських регіонів було передбачено створення офісу цифрового регіонального розвитку та спеціального порталу найкращих практик. Цей портал має стати центральною платформою для накопичення, поширення та обміну успішними прикладами цифрових рішень і проєктів, які впроваджуються в різних областях країни. Його ключове завдання – забезпечити ефективну взаємодію між громадами, об'єднати їхній досвід та сприяти поширенню ініціатив на інші території [13].

3. Агентства електронного урядування – це інституції, створені для підтримки та розвитку цифрових перетворень у публічному секторі. Їхня діяльність охоплює формування стандартів у сфері е-урядування, налагодження взаємодії між державними органами, а також контроль за виконанням і результативністю цифрових проєктів [11].

4. Національний центр кібербезпеки – структура, що відповідає за захист інформаційних ресурсів і систем органів влади від кіберзагроз. Оскільки цифровізація неможлива без надійної системи безпеки, питання захисту

персональних даних і державних інформаційних платформ є одним із ключових напрямів його роботи [71].

5. Центр обробки даних (ЦОД) – спеціалізована інфраструктура, призначена для централізованого зберігання, обробки та підтримки доступності даних, які використовуються для надання електронних послуг. Завдяки роботі ЦОД забезпечується стабільне функціонування державних інформаційних систем та оперативний доступ користувачів до необхідної інформації [11].

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СУЧАСНОГО СТАНУ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ОРГАНІВ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В УКРАЇНІ

2.1 Сучасні тенденції цифрового розвитку органів публічного управління в Україні

Розвиток інформаційного суспільства сьогодні виступає ключовою тенденцією, що спричиняє глибокі зміни в системі публічного управління. Ці трансформації обумовлені не лише потребою держави у формуванні базових політичних, економічних, соціальних та технологічних умов для розвитку електронної демократії та поступового впровадження електронного урядування. Сучасна система публічного управління повинна адаптуватися до вимог інформаційного суспільства, в якому кожен громадянин здатен створювати, зберігати та вільно використовувати інформацію й знання, обмінюватися ними, застосовувати інформаційні технології для розширення власних можливостей, сприяти особистісному та суспільному розвитку, підвищувати рівень життя та забезпечувати умови для відкритого й прозорого управління [9].

Сучасний етап цифровізації українського суспільства сприяє формуванню нового типу європейської держави та розвитку правової системи, орієнтованої на потреби суспільства і кожного громадянина, що забезпечує їхній добробут і створює умови для становлення інформаційного суспільства. Повномасштабне вторгнення Росії докорінно змінило життєві реалії та вимагало термінового реагування на наявні загрози, одночасно формуючи правові механізми для їх усунення за участю державних інституцій та наукової спільноти. У сучасних умовах функціонування держави цифровізація виступає основою глибоких трансформацій у публічному секторі, спрямованих на розвиток нових форм взаємодії громадян і держави, удосконалення систем охорони здоров'я, освіти, культури, промисловості та інших сфер суспільного життя.

Слід зазначити, що в останні роки активна цифрова трансформація стала одним із пріоритетів Уряду України, і в окремих напрямках країна навіть перевершила деякі розвинені високотехнологічні держави. Зокрема, все більше державних послуг надається в онлайн-форматі, що відображено у низці стратегічних документів: Угоді про Асоціацію між Україною та ЄС, Економічній стратегії України, Державній стратегії регіонального розвитку та планах діяльності різних міністерств. Це суттєво спрощує взаємодію між громадянами, державними органами та бізнесом. У 2022 р. Україна долучилася до програми «Цифрова Європа», яка передбачає фінансування за такими напрямами: сучасні високопродуктивні обчислювальні системи; розвиток штучного інтелекту; розширення хмарних сервісів та цифрових інструментів; підвищення цифрових компетенцій населення; впровадження передових цифрових технологій в економіці, освіті та суспільному житті. Одним із успішних прикладів цифровізації є система публічних закупівель Prozorro, яка формує ефективну екосистему, сприяє прозорості, підвищує рівень конкуренції та стимулює розвиток експорту цифрових закупівель [6].

У 2024 р. Україна посіла перше місце у світі за рівнем залученості громадян до державних онлайн-сервісів (E-Participation) за даними рейтингу E-Government Development Index, який розробляється Організацією Об'єднаних Націй. Цей міжнародний рейтинг оцінює ступінь розвитку електронного урядування та активність громадян у взаємодії з державою через цифрові сервіси. Крім того, Україна зайняла п'яте місце у рейтингу Online Service Index, що є складовою E-Government Development Index та охоплює 193 країни світу, з показником 0,95. Індекс онлайн-послуг (OSI) відображає, наскільки ефективно країна надає державні сервіси через інтернет, наскільки зручними є урядові вебресурси та чи мають громадяни можливість отримувати необхідні послуги повністю онлайн [10].

У табл. 2.1 наведено п'ять країн із найвищим Індексом онлайн-сервісів (OSI), серед яких лідером є Данія з максимальним показником 1,00. Далі розташувалися Естонія (0,98), Південна Корея (0,97), Сінгапур (0,96) та Україна

(0,95). Високе місце України свідчить про значні досягнення у сфері цифровізації державного управління, зокрема завдяки запровадженню платформ, таких як «Дія», що забезпечують зручний та оперативний доступ до електронних послуг. Для порівняння, у 2018 р. Україна займала лише 102-ге місце, а у 2024 р. піднялася на п'яте, що демонструє суттєвий прогрес у розвитку цифрових державних сервісів.

Таблиця 2.1

Топ-5 країн за рівнем розвитку цифрових державних послуг, 2024 р. [11]

Місце у рейтингу	Країна	Індекс онлайн-послуг, %
1	Данія	100
2	Естонія	98
3	Південна Корея	97
4	Сінгапур	96
5	Україна	95

Сучасні тенденції цифрового розвитку органів публічного управління в Україні відображають як технологічний прогрес, так і зміни у суспільних очікуваннях, інституційній структурі та підходах до надання державних послуг. У цьому контексті важливо виділити низку ключових трендів, які формують «цифрове обличчя» української державності [12].

Однією з найвагоміших тенденцій є масштабне поширення електронних (e-) послуг, завдяки яким громадяни та бізнес отримують доступ до державних сервісів у цифровому форматі, без необхідності фізичного звернення до установ, серед яких:

1. Платформа «Дія» – надає електронні послуги громадянам та бізнесу на законодавчій основі електронного урядування та довірчих послуг.

2. Електронні державні реєстри, такі як Реєстр прав на нерухоме майно, Єдиний державний реєстр юридичних осіб та фізичних осіб-підприємців, що функціонують відповідно до законів про електронні документи та електронні довірчі послуги.

3. Системи електронного документообігу в органах влади, які впроваджуються на підставі закону про електронні документи та забезпечують юридичну силу цифрових документів [14].

За результатами національного дослідження, проведеного в 2022 р. за ініціативи United Nations Development Programme (UNDP) у партнерстві з Kyiv International Institute of Sociology (KIIS) та Міністерством цифрової трансформації України – 63 % українців за рік хоча б раз скористалися електронними державними послугами [8].

На сьогоднішній день рівень використання державних електронних послуг в Україні залишається високим, хоча у 2024 р. спостерігається певне зниження. Згідно з дослідженням, проведеним Київським міжнародним інститутом соціології (КМІС) у вересні-жовтні 2024 р., 54,7 % респондентів зазначили, що протягом останнього року скористалися хоча б однією електронною послугою, тоді як у 2023 р. цей показник становив 64,1 %. Одночасно частка громадян, які не користувалися електронними послугами, зросла з 32,7 % у 2023 р. до 41,6 % у 2024 р. Для наочного відображення динаміки використання державних електронних сервісів розроблено гістограму (рис. 2.1), яка демонструє відсоток громадян, що скористалися електронними послугами у період 2020-2024 рр. [84].

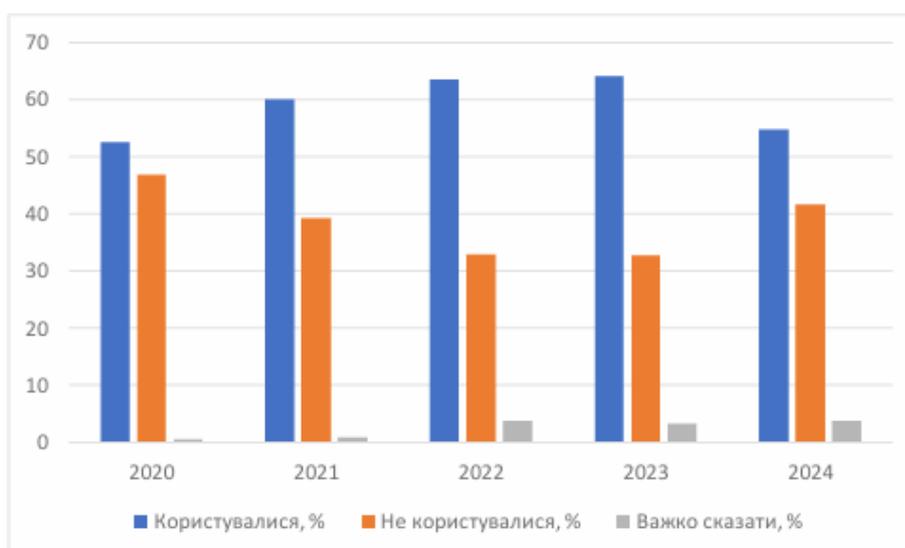


Рис. 2.1. Використання державних електронних послуг в Україні, 2020-2024 рр. [84]

Також у 2024 р., згідно з новим опитуванням, 84 % користувачів е-послуг оцінили свій досвід як «позитивний» або «дуже позитивний». Це свідчить про значне зростання довіри до цифрових сервісів, їхню якість і зручність. До того ж, дедалі більше громадян починають сприймати цифрове отримання послуг як норму, а не як опцію [84].

Цей тренд має важливе значення для державного управління: підвищення охоплення електронними сервісами означає зменшення навантаження на паперову бюрократію, скорочення часу надання послуг, зниження корупційних ризиків, а також вищу доступність державних послуг для різних верств населення – містян, мешканців сільської місцевості, маломобільних груп, бізнесу.

Цифрова трансформація в Україні сьогодні охоплює не лише окремі онлайн-послуги, а формує єдину цифрову екосистему державних сервісів. Ключовим елементом цієї екосистеми є платформа «Дія» разом із супровідним проєктом «Держава у смартфоні», що стала символом нової моделі взаємодії держави та громадян. Через дану платформу надається широкий спектр державних послуг – від оформлення документів і проведення реєстраційних процедур до надання соціальних, адміністративних та бізнес-послуг. Наразі «Дія» забезпечує онлайн-доступ до різноманітних сервісів, включаючи отримання витягів, подання заяв, оформлення документів та реєстраційні дії підприємців. Завдяки цій платформі Україна отримала позитивну оцінку у міжнародних рейтингах цифрової доступності [87].

Згідно з офіційними повідомленнями, до 2026 р. планується розширити спектр послуг, доступних онлайн, таким чином, щоб кожен українець міг взаємодіяти з державою швидко, зручно й прозоро.

Водночас проєкт виявив певні слабкі місця у сфері інституційної взаємодії. Деякі міністерства та органи місцевої влади не інтегровані з платформою «Дія» або продовжують використовувати застарілі формати даних. Проблеми з цифровою грамотністю громадян та недостатній рівень інформаційної підтримки створюють додаткові бар'єри для повноцінного користування сервісами, особливо в сільській місцевості. Крім того, відсутність

уніфікованих протоколів обміну даними спричиняє технічні та юридичні конфлікти між центральними та регіональними органами виконавчої влади [91].

Ці виклики свідчать, що навіть найуспішніші цифрові ініціативи потребують ретельно продуманої інституційної підтримки та постійного супроводу на всіх рівнях влади. Недосконала міжвідомча координація, фрагментація інформаційних систем та слабка інтеграція локальних сервісів у національну цифрову екосистему ускладнюють масштабування проєкту «Дія» та знижують його ефективність у сфері реального публічного управління.

Ще одним ключовим аспектом є забезпечення кібербезпеки та захисту персональних даних. Через централізований характер платформи будь-які збої або її компрометація можуть мати критичні наслідки для всіх користувачів. Недостатнє фінансування кіберзахисту на рівні регіональних органів влади, відсутність єдиних стандартів цифрової ідентифікації та неузгодженість процедур обміну даними між відомствами створюють серйозні ризики на тлі зростання кіберзагроз [101].

Приклад платформи «Дія» демонструє як потенціал цифрової трансформації в Україні, так і її обмеження, зумовлені інституційними, нормативними та управлінськими чинниками. Для подальшого розвитку електронного урядування необхідне не лише технічне вдосконалення платформи, а й структурна реформа інституцій, спрямована на міжвідомчу сумісність, підвищення цифрових компетенцій працівників, спрощення регуляторного середовища та захист цифрових прав громадян. Лише за таких умов цифрова держава зможе перейти від символічного образу до ефективного інструменту модернізованого публічного управління.

У контексті цифрової трансформації системи публічного управління в Україні, слід виокремити ключові проєкти, функціонування яких спрямоване на підвищення прозорості та підзвітності публічної влади. Ці ініціативи є важливими інструментами для забезпечення ефективного використання бюджетних ресурсів та зміцнення довіри громадян [87].

Нижче наведено перелік значущих проєктів та їхні функції:

– ProZorro (Система електронних закупівель): цей важливий громадський проєкт здійснив революційний крок у сфері державних закупівель, забезпечуючи високий рівень прозорості та ефективності використання бюджетних коштів. Функціонування системи оптимізує витрати публічних ресурсів та сприяє зміцненню зв'язку між суспільством і владою;

– CETAM (Система електронних торгів арештованим майном): проєкт суттєво оптимізував процес виконання судових рішень шляхом автоматизації майнових аукціонів. Така автоматизація сприяє збільшенню надходжень до державного бюджету та підвищенню рівня громадської довіри до виконавчої системи [96];

– Edata (Єдиний веб-портал використання публічних коштів): ресурс забезпечує відкритий доступ до детальної фінансової інформації, тим самим сприяючи прозорості використання державних коштів. Цей унікальний веб-ресурс надає офіційні дані про витрати бюджетних ресурсів, слугуючи інформаційним інструментом для підвищення прозорості фінансової діяльності органів влади та громадського контролю;

– Open Budget та Єдиний державний веб-портал відкритих даних: ці платформи забезпечують комплексний доступ до інформації про бюджетні витрати та відкриті дані (Open Data), що сприяє активному громадському контролю та участі громадян у моніторингу державних фінансів;

– ID.GOV.UA (Система електронної ідентифікації): система гарантує безпечну електронну взаємодію між користувачами та органами державної влади, підвищуючи рівень електронної ідентифікації та захисту даних. Її функціонал охоплює захист даних, розмежування доступу, реєстрацію безпечних подій, електронну автентифікацію, а також верифікацію інформації через державні реєстри [87];

– eHealth – інформаційна медична система створена для уніфікації електронних медичних записів, адміністрування державних програм, зокрема «Доступні ліки», та забезпечення прозорого фінансування медичних закладів.

Вона є важливою складовою реформи охорони здоров'я, спрямованої на формування пацієнт-орієнтованої системи медичних послуг [96];

– Бюджет участі (Партисипативний бюджет): ця ініціатива надає громадянам можливість безпосередньо впливати на розподіл частини місцевого бюджету, що стимулює активну участь громадськості та сприяє підвищенню прозорості на рівні територіальних громад. Механізм дозволяє мешканцям брати участь у визначенні пріоритетних напрямків використання бюджетних коштів для розвитку громади [87].

Отже, система публічних закупівель Prozorro є ще одним яскравим прикладом успішного впровадження принципів відкритого врядування. Її робота ґрунтується на ідеї повної прозорості процедур закупівель, де всі учасники мають рівний доступ до інформації в режимі реального часу. Це сприяло суттєвому зниженню корупційних ризиків, підвищенню конкуренції та економії державних коштів.

Водночас система стикається з інституційними викликами: не всі розпорядники бюджетних коштів використовують Prozorro належним чином, а деякі обходять її через законодавчі винятки. Надмірна бюрократизація процедур та недостатній контроль за дотриманням правил створюють ризик формальної імітації прозорості. Крім того, відсутність системного аудиту цифрових інструментів підвищує ймовірність зловживань через алгоритмічні викривлення або непрозорі API-інтерфейси.

Ці проблеми свідчать про глибші виклики інституційної спроможності держави щодо ефективного адміністрування цифрових платформ, навіть таких, що отримали міжнародне визнання. Незважаючи на відкриту архітектуру Prozorro та принцип «всі бачать усе», формальна відповідність цифровим процесам не завжди гарантує реальну доброчесність практик. У низці випадків учасники закупівель формально дотримуються процедур, але створюють штучну конкуренцію, домовляються щодо результатів або використовують законодавчі прогалини для зловживань [100].

Проблемною залишається й адаптація системи Prozorro до регіонального рівня. У багатьох органах місцевого самоврядування спостерігається нестача кваліфікованих фахівців або відсутність внутрішніх стандартів роботи з електронними закупівлями, що призводить до помилок у заповненні тендерної документації, затримок процедур або ігнорування цифрових інструкцій.

Хоча успіх Prozorro у сфері публічних закупівель демонструє значний потенціал цифрових рішень, він одночасно підкреслює необхідність постійного інституційного супроводу, комплексного аналізу ризиків, технологічної прозорості та розвитку цифрової культури доброчесності. Цифровізація сама по собі не ліквідує корупцію чи неефективність; вона лише створює умови для відкритості, які можуть бути реалізовані через ефективне управління, чітке нормативне регулювання та відповідальність усіх учасників процесу [93].

Інформаційна медична система eHealth створена для уніфікації електронних медичних записів, адміністрування державних програм, зокрема «Доступні ліки», та забезпечення прозорого фінансування медичних закладів. Вона є важливою складовою реформи охорони здоров'я, спрямованої на формування пацієнт-орієнтованої системи медичних послуг.

Разом із тим впровадження eHealth виявило численні інституційні труднощі. Система розвивалася фрагментарно, формуючи окремі модулі, підключені до різних закладів із неоднаковими технічними можливостями. Багато медичних установ не мають необхідного обладнання або кваліфікованого персоналу, а рівень кіберзахисту залишається критично низьким. Слабка внутрішня координація між Міністерством охорони здоров'я, Національною службою здоров'я України та розробниками eHealth ускладнює повноцінне масштабування та ефективне використання системи [90].

Окреслені проблеми свідчать про відсутність єдиної інституційної стратегії цифровізації у сфері охорони здоров'я, що ускладнює повноцінне використання потенціалу eHealth як інструменту модернізації галузі. Недостатня централізація координації технічних стандартів, відсутність уніфікованих протоколів обміну даними та нечіткий розподіл відповідальності

за етапи впровадження системи призводять до розривів у логістиці медичних послуг, дублювання функцій та зниження ефективності управлінських рішень.

Окремою проблемою є відсутність налагодженого зворотного зв'язку між користувачами системи – лікарями, адміністраторами та пацієнтами – та її розробниками. Це ускладнює своєчасне виявлення функціональних недоліків, сповільнює адаптацію інтерфейсу до реальних потреб користувачів та знижує рівень довіри до платформи. Пацієнти часто стикаються з технічними збоями під час запису на прийом, отримання електронних рецептів або доступу до медичної історії, що формує у суспільстві враження про недосконалість електронної системи охорони здоров'я [100].

Критичною проблемою залишається недостатнє охоплення віддалених регіонів України електронною системою охорони здоров'я (eHealth). Цей фактор спричиняє суттєву цифрову нерівність між великими урбанізованими центрами та сільськими територіями. Як наслідок, впровадження навіть фундаментальних цифрових інструментів у таких умовах часто обмежується формальним застосуванням. Це перешкоджає їхній належній інтеграції у стандартні робочі процеси та унеможлиблює отримання достовірної аналітичної інформації, необхідної для ефективного управління медичною мережею.

Значною загрозою виступає відсутність системного аудиту кібербезпеки в медичній сфері. З огляду на чутливий характер медичних даних, які вимагають посиленого рівня захисту, поточний стан справ засвідчує, що значна частина медичних установ не забезпечена належними технічними засобами захисту персональних баз даних. Ця ситуація генерує потенційні вразливості для несанкціонованого витоку інформації, зловживань та порушення встановлених етичних норм доступу до конфіденційних відомостей [101].

Ключовим елементом цифрової трансформації є функціонування системи «Трембіта», яка гарантує оперативний та безпечний обмін даними між державними реєстрами та органами влади. Протягом понад п'яти років експлуатації система опрацювала понад 10 мільярдів транзакцій, що призвело до суттєвого скорочення часу та фінансових витрат на оформлення державних

послуг. Крім того, автоматизація процесів сприяла зниженню корупційних ризиків. Система «Трембіта» слугує прикладом практичної реалізації принципів Індустрії 4.0, де використання кіберфізичних систем забезпечує комплексну інтеграцію даних з метою підвищення загальної ефективності.

Водночас важлива інтеграція державних інформаційних систем та реєстрів. Через системи цифрової взаємодії, стандарти обміну даними, спільні бази даних, державні сервіси стають узгодженими, ефективнішими та менш фрагментованими. Це дає змогу усунути дублювання, оптимізувати процеси, оперативно обробляти запити, підвищувати якість обслуговування. Як зазначають дослідники, така інтеграція є одним із головних чинників, що забезпечують сталий та ефективний розвиток цифрового публічного управління [84].

Цифрова трансформація – це не лише про зручність для громадян, а й про модернізацію управлінської, організаційної та інформаційної інфраструктури. Сучасні тенденції вказують на те, що державні органи дедалі активніше використовують інформаційні технології для прийняття рішень, аналізу даних, прогнозування, моніторингу ефективності. У наукових працях підкреслюється, що розвиток «інформаційного забезпечення публічного управління» – окремий самостійний процес, що передбачає створення цифрових платформ, стандартів, аналітичних інструментів та механізмів обміну інформацією зі збереженням безпеки [63].

Такий підхід дозволяє державним інституціям планувати політику і реагувати на виклики більш гнучко, обґрунтовано й оперативно – аналіз даних, статистика, аналітика стають основою для прийняття стратегічних рішень, що підвищує якість управління в державному секторі. У цьому сенсі цифрове управління перетворюється з гібриду «бюрократія + технології» на сучасну, адаптивну форму адміністрування [55].

Як показує практика, цифрова трансформація торкається дедалі ширшого спектра сфер: не лише класичних адміністративних чи соціальних послуг, але й економічних, освітніх, сервісів для бізнесу, статистики, аналітики тощо.

Наприклад, за інформацією на 2026 р. заплановано запуск нових сервісів у межах «Дії»: e-Excise, e-Notariat, e-Court, цифрова торгівля, інтеграція з освітніми ініціативами.

Це означає, що цифрове публічне управління поступово охоплює майже всі аспекти взаємодії громадянина і бізнесу з державою: від реєстрації підприємництва до нотаріальних і судових послуг, від соціальних виплат до статистики, бізнес-аналітики, освітніх сервісів. Такий універсальний підхід створює комплексну систему – «держава 24/7», доступну онлайн, ефективну та інтегровану [54].

Важливою тенденцією є зміна суспільних очікувань і ставлення до державних послуг. Якщо ще кілька років тому перевагами е-послуг користувалися переважно активні, технологічно підковані громадяни, то нині – через масове поширення цифрових сервісів – цифровізація стає нормою. Дослідження UNDP/KIIS показують, що користувачі електронних послуг дедалі частіше оцінюють їх позитивно.

Це формує «культуру цифрового громадянства» – очікування, що держава має бути доступною онлайн, швидкою, прозорою, зручною. Для влади це – сигнал про необхідність сталого розвитку цифрових сервісів, підвищеної якості, безпеки, зручності, інклюзивності [65].

Цифрова трансформація – це не лише впровадження окремих «додатків» або онлайн-форм. Сучасна тенденція – системний підхід до змін: перегляд організаційних процесів, структура державних органів, стандарти обміну даними, правове забезпечення, кібербезпека, інформаційна інфраструктура, підвищення цифрових компетенцій персоналу. Як зазначають фахівці, лише такий інтегрований підхід гарантує, що цифровізація буде стабільною, ефективною й орієнтованою на результат.

У межах цього підходу активно реформується адміністративне та управлінське середовище, створюються механізми комплексної взаємодії між органами влади, цифровими платформами, реєстрами, сервісами – зі збереженням безпеки, підзвітності та прав громадян.

Ключовою перевагою цифрової трансформації є її сприяння зниженню рівня корупції. Це досягається шляхом мінімізації впливу людського фактору на критичні процеси прийняття рішень та надання адміністративних послуг. Впровадження автоматизації, стандартизації процедур, а також використання електронного документообігу та онлайн-сервісів суттєво обмежує потенційні можливості для зловживань та хабарництва [49].

Крім того, цифровізація створює передумови для посилення громадського контролю за діяльністю органів влади. Завдяки прозорим цифровим платформам, громадяни отримують можливість моніторингу використання бюджетних коштів, оцінювання ефективності роботи публічних службовців та повідомлення про виявлені порушення відповідно до встановленого порядку.

Державна антикорупційна програма на 2023-2025 роки чітко позиціонує цифровізацію як фундаментальний інструмент запобігання корупції. Цей стратегічний документ визначає три ключові принципи, які повинні забезпечити мінімізацію корупційних ризиків та підвищити якість доступу до публічних послуг: цифрова трансформація роботи органів публічної влади; прозорість даних; відкритість даних [9]. Ці принципи орієнтовані на забезпечення доброчесності та підвищення загальної ефективності діяльності органів державної влади.

Яскравим прикладом імплементації нового цифрового підходу в публічне управління є проєкт «Цифрова держава», який реалізується під егідою Міністерства цифрової трансформації України. У рамках цього проєкту вже успішно функціонують портал онлайн-послуг та мобільний додаток «Дія». Стратегічна мета «Цифрової держави» полягає в об'єднанні всіх державних органів в єдину цілісну онлайн-платформу.

У 2021 р. Міністерство цифрової трансформації України, Секретаріат Кабінету Міністрів України та Фонд Східна Європа провели пілотне тестування окремих елементів національної платформи електронної демократії «Взаємодія» [6]. На цій платформі передбачається запуск комплексу інструментів електронної участі, що має посилити взаємодію громадян із

владою. До цих інструментів належать: електронні звернення (е-звернення); електронні запити (е-запити); електронні консультації (е-консультації); електронні петиції (е-петиції); електронні конкурси (е-конкурси); електронні голосування (е-голосування); електронна експертиза (е-експертиза); електронні опитування (е-опитування); доступ до урядової інформації.

Ті тенденції, які спостерігаються зараз, мають фундаментальне значення для розвитку української державності.

По-перше, цифрове публічне управління підвищує ефективність державних послуг – зменшує витрати часу та ресурсів, спрощує процедури, підвищує швидкість і якість. Для громадян це означає зручність, доступність, менше паперової тяганини, більш оперативні рішення.

По-друге, цифровізація підвищує прозорість і підзвітність влади – державні процеси стають відкритішими, результативність – контрольованою, ризики корупції зменшуються. Це сприяє підвищенню довіри до інститутів влади, формуванню культури відповідальності.

По-третє, цифрове управління – це інструмент, який дозволяє державі бути гнучкою, адаптивною, швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища, існуючі й нові виклики: соціальні, економічні, безпекові [18].

По-четверте – це крок у бік модернізації, євроінтеграції, відповідності міжнародним стандартам, підвищення конкурентоспроможності країни, залучення інвестицій, розвитку цифрової економіки та бізнес-середовища.

Сучасні тенденції цифрового розвитку органів публічного управління в Україні демонструють, що цифровізація – це вже не модна аббревіатура, а стратегічна реальність. Електронні сервіси стають масовим явищем, цифрові платформи – основою взаємодії з державою, інформаційні системи – інструментом управління, а цифрове громадянство – новим стандартом взаємодії між державою і суспільством [18].

У перспективі Україна має всі шанси сформувати сучасну, ефективну, адаптивну, прозору державну систему, яка відповідає потребам громадян і викликам часу. Цифрове публічне управління – це не просто зручні сервіси, а

фундаментальна трансформація держави, її інститутів, процесів і взаємин із суспільством.

2.2 Стан цифрової трансформації в системі публічного управління м. Дніпро

Публічне управління на рівні міста в сучасних умовах все більше вступає в площину цифрових перетворень, що має важливе значення для підвищення ефективності, прозорості та реактивності управлінських процесів. Ще до початку активної фази російського вторгнення пандемія COVID-19 була значним викликом для органів місцевого самоврядування і спонукала громадян і органи влади переходити на дистанційну роботу. Це, своєю чергою, стимулювало розвиток більш ефективних цифрових інструментів управління.

Місто Дніпро, як один із провідних обласних центрів України, в останні роки демонструє помітну активність у сфері цифровізації муніципальних сервісів та застосуванні технологічних рішень – що свідчить про свідомий курс на модернізацію міського управління. При цьому, як і у випадку інших міст, реалізація цифрових ініціатив супроводжується як досягненнями, так і значними викликами, що обумовлює неоднорідність стану цифрової трансформації [21].

Однією з ключових передумов становлення цифрового управління в Дніпрі стало запровадження відповідальної посадової одиниці – заступника міського голови з цифрової трансформації (CDTO). Цей крок, за задумом, мав закласти інституційну основу для координації цифрових ініціатив, впровадження нових технологій, управління проектами та ініціативами – як на рівні окремих міських служб, так і муніципального управління загалом. Такий підхід відповідає міжнародній практиці, де спеціальна фахова позиція відповідає за цифрову трансформацію органів місцевого самоврядування, що дозволяє систематизувати процес, надавати пріоритети проектам та забезпечувати відповідальність за результати [21].

Розглянемо ключові напрями та інструменти, що використовуються в Дніпрі для цифровізації публічного управління:

1. Платформа «Smart City Дніпро» є ключовою муніципальною ініціативою, спрямованою на створення та розвиток комплексної цифрової інфраструктури міста. Цей цифровий інструмент інтегрує різноманітні сервіси для мешканців міста, забезпечуючи оптимізовану електронну взаємодію з міською владою. Функціонал платформи, зокрема, включає: можливість подання заяв на отримання адміністративних послуг; здійснення моніторингу та фіксації муніципальних проблем; контроль функціонування комунальних підприємств та служб.

Головною метою впровадження та експлуатації платформи є забезпечення прозорості та підвищення загальної ефективності діяльності міських структур. Крім того, платформа сприяє інтенсифікації залучення громадян до управлінських та регуляторних процесів, реалізуючи принцип партисипативного врядування [34].

Згідно з науковими дослідженнями, реалізація Smart City передбачає не просто цифровізацію окремих послуг або автоматизацію процедур, а ґрунтовну трансформацію системи публічного управління, охоплюючи технічний, інституційний, соціальний, екологічний й організаційний виміри. У випадку Дніпра концепція передбачає застосування цифрових технологій для управління муніципальними ресурсами, інфраструктурою, комунальними, адміністративними та соціальними послугами, із врахуванням зменшення навантаження на довкілля та оптимізації ресурсів громади [21].

Процес переходу Дніпра до концепції «smart city» стартував ще у 2016 р. Відтоді в місті поступово запроваджуються різноманітні цифрові сервіси та електронні послуги, що дають змогу мешканцям отримувати необхідну інформацію чи адміністративні послуги просто зі смартфона. Навіть у воєнний період ці напрацювання стали важливим надбанням, яке неможливо знищити силовими засобами.

Окремий акцент зроблено на цифровізації соціальної сфери. Управління соціального захисту запровадило низку онлайн-сервісів, серед яких: оформлення виплат при народженні дитини та допомоги багатодітним сім'ям через «eМалютко»; подання заяв на субсидії; отримання щомісячної компенсації за послуги догляду за дитиною до трирічного віку в межах програми «Муніципальна няня»; оформлення підтримки для ФОПів на період карантину; подання заяв на допомогу внутрішньо переміщеним особам у воєнний час [34].

Міська рада наголошує, що впровадження електронних сервісів спрощує життя не лише жителям, а й самим працівникам міських структур. Онлайн-формат істотно скорочує час на отримання послуг, оскільки громадянам більше не потрібно особисто відвідувати установи, що водночас зменшує черги та навантаження на співробітників. Така форма взаємодії особливо приваблива для молоді, яка активно користується Інтернетом, смартфонами й має базові цифрові компетентності. Завдяки цьому кількість користувачів електронних послуг у Дніпрі стабільно зростає [21].

У 2024 р. серед найзатребуваніших електронних послуг у Дніпрі опинилися такі: отримання витягу з Єдиного державного реєстру МВС; подання звернень до міської ради; оформлення або заміна закордонного паспорта; призначення житлових субсидій; коригування реєстраційних даних ФОП; оформлення закордонного паспорта для дитини; отримання довідки про відсутність або наявність судимості; призначення допомоги при народженні дитини; державна реєстрація фізичної особи-підприємця; реєстрація місця проживання з можливістю одночасного зняття з попередньої адреси.

Структура звернень до ситуаційного контакт-центру м. Дніпра в 2024 р. свідчить про найвищу затребуваність послуг у сфері комунального господарства і обслуговування (рис. 2.2) [34].



Рис. 2.2. Розподіл звернень громадян м. Дніпра до Контакт-центру за проблемами, 2024 р. [34]

Цікаво, що мешканці міста найчастіше обирали для звернень офіційний інтернет-портал, проте й інші канали комунікації залишалися доволі затребуваними. Зокрема, через портал контакт-центру було подано 25 176 звернень (32 %), телефоном гарячої лінії – 49 509 (63 %), через мобільний застосунок – 2 351 (3 %), а за допомогою чат-бота – 722 (0,9 %) [34].

Для підвищення комфорту громадян у Дніпрі запрацювала система електронної черги та формат обслуговування «опен-спейс». Крім того, за кошти міського бюджету частково оновили комп'ютерне обладнання, що дозволило прискорити опрацювання звернень і оформлення соціальних послуг, адже автоматизація процесів помітно зменшує час очікування.

Електронні сервіси активно інтегруються і в роботу громадського транспорту. Починаючи з 2018 р., на ключових зупинках міста встановлено понад 150 цифрових табло з інформацією про прибуття трамваїв та тролейбусів. Оплатити проїзд в електротранспорті можна за допомогою QR-коду. Увесь рухомий склад – трамваї, тролейбуси та близько 1,5 тисячі автобусів – обладнано GPS-трекерами, що дає змогу пасажирам у режимі

реального часу стежити за переміщенням транспорту через застосунки «Easy Way», «2Gis» та «City Bus» [34].

Приклад Дніпра наочно демонструє, як місцева влада системно втілює цифрові ініціативи та вдосконалює сервіси для населення. Одним із ключових елементів розвитку «розумного міста» стало відкриття Ситуаційного центру, що об'єднує дані з різних муніципальних служб і комунальних підприємств. Такий формат забезпечує більш ефективний контроль міських процесів, оперативне реагування на інциденти та формує базу для подальшого вдосконалення безпеки й якості публічних послуг [21].

Створення стратегічного документа «Smart City Дніпро» стало важливим кроком у систематизації та узгодженні цифрових проєктів. Місто продовжує активний розвиток в цьому напрямі: розширює перелік електронних послуг, модернізує транспортну інфраструктуру за допомогою GPS-трекерів і працює над тим, щоб цифрові сервіси були максимально доступними та зручними для жителів. Завдяки цьому Дніпро утримує позиції одного з лідерів серед українських міст у запровадженні сучасних технологій.

Дніпровська міська рада сформувала масштабну та багатоетапну екосистему електронних сервісів, яка включає різні веб-ресурси, цифрові платформи, мобільні додатки та онлайн-інструменти для реєстраційних дій. На сьогодні ця інфраструктура охоплює 25 офіційних сайтів, що належать департаментам міськради, комунальним підприємствам, районним адміністраціям та спеціалізованим сервісам. Така розгалужена система дозволяє мешканцям отримувати електронні послуги в найрізноманітніших сферах – від медицини до адміністративних процедур [82].

Сайти міських департаментів забезпечують жителям доступ до інформації та послуг у сферах транспорту, гуманітарної політики, паркування та інших напрямів міського управління. Комунальні підприємства, такі як «Дніпроводоканал», «Теплоенерго» та «Міськвітло», надають послуги з водопостачання, теплопостачання й освітлення, пропонуючи громадянам зручні онлайн-інструменти для взаємодії та вирішення побутових питань. Цифрові

сервіси на кшталт «Контакт-центру» та «Відкритої мапи Дніпра» спрощують комунікацію з міською владою та дозволяють оперативно отримувати інформацію, важливу для повсякденного життя.

Крім того, мешканцям доступні різноманітні мобільні застосунки, серед яких «Дніпро GPS Inclusive» та навігаційний сервіс «Waze». Вони полегшують пересування містом і дають змогу швидко орієнтуватися в міському просторі завдяки сучасним цифровим технологіям. Можливість онлайн-реєстрації до освітніх закладів, лікарів чи на засідання міської ради допомагає уникати черг та робить отримання соціально значущих послуг більш ефективним і зручним [21].

Завдяки комплексному підходу система електронних сервісів Дніпра не лише спрощує повсякденне життя мешканців, а й підсилює прозорість управлінських процесів, формуючи ефективну та інтерактивну взаємодію між громадянами та органами влади.

Цифрова модернізація Дніпра в межах концепції «smart city» демонструє значний потенціал розвитку. Стандартизація електронних послуг і запровадження єдиних міських вимог не тільки роблять сервіси більш зручними для користувачів, але й оптимізують адміністративні ресурси, скорочуючи дублювання функцій та витрати на їх підтримку. Формування цілісної системи взаємодії між усіма міськими структурами створює можливості для централізованого управління процесами, включно з автоматизацією документообігу, впровадженням сенсорних систем для інфраструктурних об'єктів та поліпшенням доступу до необхідної інформації.

Одним із найпомітніших проявів цифрових ініціатив у Дніпрі є реалізація програми Безпечне місто. Ця програма, започаткована ще в 2016 р., стала важливою складовою цифрової інфраструктури міста, забезпечуючи функціонування ситуаційного центру – центрального вузла координації дій між муніципальними службами, правоохоронними органами, надзвичайними службами тощо. Серед ключових завдань програми – контроль за безпекою, швидке реагування на надзвичайні ситуації, підвищення рівня громадянської безпеки. Така ініціатива демонструє, що цифрові рішення в Дніпрі – не лише

«зручність онлайн» для адміністративних послуг, а й суттєвий елемент міського управління, орієнтований на безпеку та ефективну взаємодію між органами влади і службами [34].

Крім того, в 2025 р. представники влади Дніпра разом із представниками ІТ-бізнесу обговорювали перспективи впровадження на території міста концепції Дія.City – ініціатива, яка має на меті створення нових умов для розвитку ІТ-індустрії, стартапів, цифрових сервісів і підприємницької активності. Така дискусія – свідчення, що місто прагне поєднати державне управління, міську інфраструктуру та ІТ-сектор задля загального розвитку [21].

2. Система електронних звернень громадян. У Дніпрі активно функціонує цифрова платформа для подання звернень, яка дає можливість мешканцям надсилати заяви, пропозиції чи скарги до органів місцевого самоврядування онлайн. Такий механізм істотно прискорює реагування на проблеми, забезпечує зручний доступ до адміністративних послуг і робить процес їх опрацювання більш відкритим та контрольованим.

3. Електронний документообіг. Міська рада Дніпра впровадила систему електронного документообігу, що оптимізувала роботу з управлінською документацією. Перехід від паперових носіїв до цифрових прискорив погодження документів, спростив ухвалення рішень та дозволив відстежувати етапи їх опрацювання в режимі реального часу. Крім того, електронний формат забезпечує надійне зберігання даних і мінімізує ризики їх втрати [21].

Водночас, Дніпро не обмежується лише адміністративними змінами – місто прагне інтегрувати концепцію «розумного міста» (Smart City).

Важливо також відзначити, що Дніпро неодноразово визнавався одним із лідерів серед українських міст за рівнем відкритості та взаємодії з громадськістю згідно з європейськими стандартами. У пілотному дослідженні Європейського індексу міст місту присудили 66 з 100 можливих балів, що стало найвищим показником серед великих обласних центрів, що брали участь у вибірці. Такий результат свідчить про системність підходів до прозорості, публічності рішень, відкритості інформації, доступності даних для мешканців, а

також про здатність міської влади адаптувати стандарти цифрового врядування до локального контексту [34].

Отже, на сьогодні Дніпро має помітні успіхи у створенні юридично-інституційної, організаційної та технологічної основи для цифрового публічного управління. Міська влада демонструє політичну волю до цифровізації, розгортає технологічні рішення, інтегрує концепції smart-міста та активно працює над підвищенням рівня прозорості й взаємодії з громадою.

Водночас, стан цифрової трансформації не можна розглядати як завершений або однорідний – він залишається процесом із низкою обмежень, нерівностей та викликів [21].

По-перше, цифрові ініціативи, навіть якщо вони добре структуровані, інколи реалізуються фрагментарно: не всі муніципальні служби або комунальні підприємства можуть бути підключені до відповідних систем, не всі послуги переведені в електронний формат, і не завжди забезпечена інтеграція між різними інформаційними системами. Така фрагментарність знижує загальну ефективність, ускладнює отримання комплексних послуг, а інколи навіть породжує дублювання або непослідовність у роботі різних відділів.

По-друге, цифрова трансформація вимагає не лише технічних рішень, а й значних змін у культурі управління, кадрах, компетенціях працівників муніципального сектору. Спеціалісти, які відповідають за реалізацію цифрових проєктів, потребують відповідної підготовки; необхідні систематичні навчання, формування цифрових компетенцій, а також адаптація внутрішніх процедур до нових умов. Без цього навіть найсучасніша інфраструктура може використовуватись неефективно.

Третім суттєвим викликом є питання рівного доступу мешканців до цифрових сервісів. Незважаючи на загальне зростання популярності цифрових рішень у країні, не всі групи населення мають однакові можливості для їх використання. Це стосується людей із низьким рівнем цифрової грамотності, мешканців віддалених районів або тих, хто не має стабільного доступу до інтернету чи сучасних гаджетів. У таких випадках цифровізація може

створювати нові бар'єри замість спрощення доступу, що суперечить принципам інклюзивності та рівності громадян перед державою [34].

Окремим питанням є забезпечення інформаційної безпеки, захисту персональних даних, надійності систем. Чим ширше розгалужена мережа цифрових сервісів, чим більше даних обробляється – тим вищі ризики кіберзагроз, витоку або неправомірного доступу. Для міста, яке прагне бути зразком цифрової трансформації, критично важливо, щоб механізми безпеки, технічні стандарти та правове регулювання відповідали найвищим вимогам. Без цього довіра населення до цифрових сервісів може швидко зійти нанівець.

Нарешті, важливо підкреслити, що цифрова трансформація – це не разова ініціатива, а довготерміновий, еволюційний процес. Його успішність залежатиме від здатності міської влади підтримувати сталість у розвитку цифрових сервісів, оновлювати інфраструктуру, адаптуватися до нових викликів, залучати громадськість, враховувати зворотний зв'язок і забезпечувати постійний моніторинг ефективності [21].

Отже, аналіз стану цифрової трансформації в системі публічного управління Дніпра дозволяє констатувати, що місто перебуває на проміжному етапі – з помітними досягненнями та серйозним потенціалом, але й із низкою завдань, які ще потребують вирішення. Успішне подальше просування залежатиме від системності підходу: поєднання технологій, інституцій, кадрів та політики, що забезпечить інтегровану, безпечну, інклюзивну та ефективну цифрову екосистему для мешканців міста.

Це означає, що майбутнє цифрового управління Дніпра – не в окремих «точкових» проєктах, а у формуванні сталого, комплексного середовища, у якому цифрові рішення стають природною частиною муніципального управління, а громадяни отримують зручний, надійний та доступний сервіс. Такий підхід може стати прикладом для інших міст України, що прагнуть модернізувати систему публічного управління в умовах цифрової ери.

2.3 Проблеми цифрової трансформації органів публічного управління

Цифрова трансформація органів публічного управління в сучасних умовах стає визначальним фактором підвищення ефективності, прозорості та адаптивності державних інституцій до потреб суспільства. Проте, незважаючи на активне впровадження електронних сервісів, інформаційних систем та концепцій «smart governance», процес цифровізації не є однорідним і супроводжується низкою проблем, що обумовлюють як технічні, так і організаційні, соціальні та правові виклики. Ці проблеми мають системний характер і суттєво впливають на швидкість, якість та результативність цифрової трансформації, вимагаючи комплексного аналізу та стратегічного підходу до їх вирішення [63].

Розглянемо основні проблеми та виклики, з якими стикаються органи публічного управління під час впровадження цифрової трансформації (рис. 2.3.):



Рис. 2.3. Основні проблеми цифрової трансформації публічного управління в Україні [63]

1. Низький рівень розвитку цифрової інфраструктури. У багатьох регіонах України, особливо у сільській місцевості та віддалених районах, усе ще недостатньо розвинена інфраструктура, необхідна для повноцінного функціонування цифрових сервісів. Нестача швидкісного інтернету, сучасних телекомунікаційних мереж і надійних систем зберігання даних створює суттєві перепони для впровадження інноваційних технологій в публічному управлінні.

Нерівномірний доступ до мережі Інтернет залишається одним із ключових факторів, що впливають на розвиток е-демократії та цифрової комунікації між громадянами та державними інституціями. Відмінності в рівні користування Інтернетом між жителями міст і сіл, різними віковими групами та людьми з різним рівнем освіти формують бар'єри, які зменшують доступність цифрових послуг і знижують інклюзивність взаємодії. Додатковою складністю є фінансові обмеження та недостатні цифрові компетентності у частини населення, що також стримує їхнє залучення до цифрового середовища [57].

Ситуація ускладнилася й тим, що після початку повномасштабного вторгнення значна частина населення опинилася в умовах обмеженого або нестабільного доступу до Інтернету. Це суттєво зменшує можливості громадян підтримувати зв'язок із органами влади та користуватися цифровими сервісами. Водночас така ситуація посилює проблему недовіри до державних інституцій і знижує рівень мотивації до участі в е-взаємодії.

Отже, успішне просування цифрової трансформації публічного управління в Україні потребує комплексного підходу. Поряд із технічним оновленням необхідно впроваджувати заходи, спрямовані на подолання цифрової нерівності, підвищення рівня цифрової грамотності населення та активне залучення громадян до управлінських процесів на всіх рівнях. Це створить умови для справді інклюзивного та ефективного цифрового врядування [55].

2. Додатково, інтеграція технологій, реєстрів, сервісів породжує виклики, пов'язані з кібербезпекою, захистом персональних даних, дотриманням прав громадян. Зростають вимоги до безпечного зберігання та обробки даних,

стандартів захисту, контролю. Кіберзлочинність, хакерські атаки та витоки конфіденційних даних залишаються серйозними викликами для організацій у процесі впровадження цифрових технологій. Зі збільшенням обсягів інформації особливо важливим стає забезпечення її надійного збереження та конфіденційності [51].

У 2024 р. в Україні відзначено значне зростання кількості кіберінцидентів, що свідчить про загострення кіберзагроз. За даними Державної служби спеціального зв'язку та захисту інформації України, зафіксовано 1105 випадків кіберінцидентів, що на 62,5 % більше, ніж у попередньому році. Така динаміка підкреслює необхідність розширення та удосконалення заходів із кібербезпеки на всіх рівнях.

Для посилення захисту об'єктів критичної інфраструктури до Системи виявлення вразливостей і реагування на кіберзагрози було підключено 24 нові об'єкти. З них 22 належать до урядового сектору, один – до енергетичної галузі та ще один – до військової сфери. Такий розподіл підкреслює особливу важливість кіберзахисту урядових структур, які є найбільш вразливими до кібератак, а також критично значущих секторів, таких як енергетика та оборона [12].

Роль кібербезпеки в публічному управлінні зростає, особливо в умовах активної цифровізації державних послуг і внутрішніх управлінських процесів. Ефективний захист даних і інформаційного простору потребує системного підходу, що включає не лише технічні засоби – моніторинг, протидію кібератакам та оновлення систем – а й підвищення цифрової грамотності як публічних службовців, так і громадян. Така комплексна стратегія допомагає мінімізувати ризики несанкціонованого доступу та підвищити стійкість систем управління [51].

3. Однією з ключових проблем цифрової трансформації є недостатній рівень готовності органів публічного управління до впровадження комплексних інформаційних систем. Незважаючи на існування стратегічних документів, програмних ініціатив та нормативно-правових актів, що регулюють цифровізацію, в багатьох випадках органи влади стикаються з відсутністю

системного планування та координованих дій. Реалізація цифрових проєктів часто відбувається фрагментарно, без інтеграції між підрозділами, що призводить до дублювання функцій, неконсистентності даних та неможливості забезпечення єдиного підходу до управлінських процесів. Такий підхід знижує ефективність управління, обмежує користь для громадян та створює додаткові витрати як на технічну підтримку, так і на навчання персоналу [12].

4. Важливим аспектом є кадровий потенціал органів публічного управління. Процес цифрової трансформації передбачає не лише технічне оснащення, а й наявність компетентного персоналу, здатного управляти цифровими процесами, впроваджувати інноваційні технології, забезпечувати безпеку інформаційних систем і адаптувати їх під потреби суспільства. На практиці більшість державних органів стикається з дефіцитом таких спеціалістів, що обмежує швидкість і якість реалізації цифрових ініціатив. Фахівці у сферах цифрових технологій, аналітики даних, експерти з кібербезпеки та програмісти користуються великим попитом, що створює жорстку конкуренцію за такі кадри. Для організацій важливо не лише залучати нових фахівців, а й інвестувати у розвиток існуючого персоналу шляхом навчання та підвищення професійної кваліфікації [18].

Відсутність систематичного підвищення кваліфікації, навчання та мотивації співробітників створює ризики для стабільності й ефективності цифрових рішень та негативно впливає на прийняття управлінських рішень.

4. Фінансові та економічні аспекти цифрової трансформації. Цифровізація державних та організаційних процесів стикається з низкою фінансових і економічних викликів, серед яких можна виділити:

– високі витрати на впровадження технологій. Для багатьох установ процес цифрової трансформації є значно ресурсозатратним. Необхідність розробки та інтеграції нових ІТ-рішень, придбання обладнання та програмного забезпечення, а також навчання персоналу створює серйозні фінансові бар'єри;

– економічна нестабільність. У періоди фінансових коливань та обмежених ресурсів інвестиції у цифрові проєкти можуть скорочуватися.

Організації часто змушені відкладати або зменшувати масштаб ініціатив з цифровізації через обмеженість бюджетів [21].

Бюджетні обмеження, недостатнє фінансування проєктів або нестача довгострокових інвестиційних планів часто стають причиною затримок або часткової реалізації цифрових ініціатив. Відсутність стабільного фінансування призводить до того, що органи влади змушені відмовлятися від повного впровадження систем або обирати менш ефективні тимчасові рішення.

Однією з гострих проблем є технічна та інфраструктурна обмеженість органів влади. Цифрова трансформація передбачає модернізацію апаратного забезпечення, впровадження програмного забезпечення, інтеграцію систем, захист даних, підтримку баз даних, розвиток каналів електронної взаємодії. У багатьох органах публічного управління існує застаріла технічна база, відсутні єдині стандарти та протоколи обміну даними, що ускладнює реалізацію проєктів цифровізації. Наявність технічних обмежень не лише стримує процеси цифрової трансформації, а й формує ризики для безпеки інформаційних систем та персональних даних громадян [18].

Прогрес цифровізації в державному секторі також ускладнюється нормативно-правовими бар'єрами. Часто законодавча база не встигає за швидким розвитком технологій, що створює правову невизначеність у питаннях обміну даними, електронної взаємодії між органами влади та громадянами, захисту персональної інформації та відповідальності за функціонування цифрових систем. Недостатньо розроблені стандарти та регламенти електронного документообігу, відсутність чітких правил інтеграції реєстрів та баз даних стають перепонами для створення ефективної цифрової екосистеми [21].

Соціальний аспект цифрової трансформації також має суттєве значення. Для забезпечення успішного впровадження цифрових рішень необхідна активна взаємодія з громадянами, підвищення їхньої цифрової грамотності та готовності користуватися електронними послугами. На практиці значна частина населення має обмежений доступ до цифрових технологій або низький рівень

навичок користування ними, що створює соціальні бар'єри у впровадженні електронних сервісів. Проблема цифрової нерівності стає особливо актуальною для малозабезпечених верств населення, людей похилого віку, мешканців віддалених або сільських територій [9].

Одним із системних викликів цифрової трансформації є забезпечення інформаційної безпеки та захисту персональних даних. Зі збільшенням обсягів оброблюваних даних та розширенням електронних сервісів підвищується ризик витоку конфіденційної інформації, кібератак, несанкціонованого доступу та порушення приватності громадян. Необхідність розробки надійних стандартів безпеки, створення регламентів доступу, захисту та зберігання даних є критичною умовою для підтримання довіри громадян до державних цифрових сервісів. Відсутність або недосконалість систем захисту підриває легітимність цифрових ініціатив та обмежує потенціал їх використання.

Інтеграційні проблеми також належать до числа ключових перешкод. Цифрова трансформація передбачає об'єднання різних систем, реєстрів, баз даних та процесів у єдину інформаційну мережу. Часто органи влади стикаються з проблемами сумісності різних програмних платформ, відсутності єдиних протоколів обміну даними та стандартизованих форматів. Це ускладнює координацію між різними органами влади, знижує швидкість обробки запитів та ускладнює отримання комплексних послуг громадянами.

Крім того, цифрова трансформація неможлива без змін у внутрішній організаційній культурі. Протистояння змінам, інертність працівників, небажання адаптуватися до нових процесів, опір щодо впровадження технологій створюють психологічні та організаційні бар'єри. Для успішної цифровізації необхідна активна участь керівництва, формування мотиваційних механізмів, прозорість процесів та стимулювання співробітників до навчання і адаптації [21].

Ще однією проблемою є недостатня оцінка ефективності цифрових проєктів. Часто відсутні системи моніторингу та аналітики, що ускладнює визначення реального впливу цифрових рішень на якість послуг, швидкість обробки запитів та задоволеність громадян. Без регулярного оцінювання

результатів важко визначити пріоритети, коригувати стратегії та приймати обґрунтовані управлінські рішення, що негативно впливає на ефективність цифрових ініціатив.

Необхідно зазначити також, що процес цифрової трансформації перебуває у взаємозв'язку з політичними, економічними та соціальними чинниками. Нестабільність політичного середовища, зміни керівництва, кризові ситуації або обмеження ресурсів здатні призупиняти або сповільнювати впровадження цифрових рішень. Це свідчить про потребу в стратегічному підході, який забезпечував би стійкість цифрових ініціатив навіть у випадку зовнішніх або внутрішніх шоків [7].

Таким чином, проблеми цифрової трансформації органів публічного управління мають комплексний характер і охоплюють технічні, організаційні, кадрові, соціальні, правові та фінансові аспекти. Їх вирішення вимагає системного підходу, що включає модернізацію технічної інфраструктури, підготовку та мотивацію персоналу, правове забезпечення цифрових процесів, підвищення цифрової грамотності населення, інтеграцію інформаційних систем та формування прозорої системи моніторингу і оцінки ефективності. Успішна цифрова трансформація залежить від здатності органів публічного управління поєднувати технології, організаційні зміни та соціальні механізми, забезпечуючи інтегровану, безпечну та ефективну взаємодію з громадянами.

Отже, цифрова трансформація публічного управління є необхідним, але складним процесом, що вимагає стратегічного планування, постійного моніторингу та активного залучення всіх учасників процесу. Проблеми, з якими стикаються органи влади, вказують на потребу комплексного підходу до цифровізації, який враховує не лише технологічні аспекти, а й соціальні, правові та організаційні чинники. Лише інтеграція цих компонентів дозволить досягти цілісної цифрової екосистеми, яка забезпечить ефективне, прозоре та інклюзивне управління державними та муніципальними процесами, відповідаючи сучасним вимогам суспільства та сприяючи сталому розвитку органів публічного управління.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ РОЗВИТКУ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ В ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ

3.1 Міжнародний досвід цифрової трансформації публічного управління та можливості його використання в Україні

Цифрова трансформація публічного управління, яка сьогодні є ключовим чинником підвищення ефективності, прозорості та інноваційності державного сектора, в умовах глобалізації та швидкого технологічного прогресу набуває особливого значення. Вивчення міжнародного досвіду в цій сфері дозволяє не лише визначити сучасні тренди, а й сформулювати рекомендації щодо адаптації успішних практик до національного контексту. Багаторічний досвід провідних країн світу демонструє, що цифровізація державного управління є не лише технічною проблемою, а комплексним процесом, що потребує системного підходу, інтеграції технологій, правових, організаційних та соціальних механізмів.

У міжнародній практиці цифрова трансформація публічного управління реалізується через різні моделі та підходи, серед яких можна виділити три основні:

1. Модель централізованого управління, яка передбачає створення єдиних державних платформ та інтегрованих систем для управління всіма державними процесами. Прикладом є Естонія, де платформа X-Road дозволяє інтегрувати всі державні реєстри та сервіси, забезпечуючи електронне обслуговування громадян та бізнесу в режимі онлайн.

2. Децентралізована модель, яка передбачає автономність окремих органів влади у впровадженні цифрових рішень, але забезпечує інтеграцію через стандарти та протоколи обміну даними. Таку модель застосовують у

Великій Британії, де різні міністерства та агенції мають власні електронні сервіси, але вони взаємодіють через централізовану платформу GOV.UK.

3. Мережна модель, яка базується на взаємодії державних, приватних та громадських організацій у цифровому середовищі. Вона дозволяє створювати спільні інформаційні платформи, обмінюватися даними та ресурсами, кооперуватися у наданні послуг громадянам. Прикладом є Сінгапур, де цифрові сервіси організовані у мережевому середовищі з інтеграцією приватних та громадських ініціатив [33].

У країнах Північної Європи, зокрема в Естонії, цифрова трансформація державного управління досягла рівня, який вважається світовим стандартом.

Естонія вважається однією з провідних держав світу у сфері цифрового врядування. Після відновлення незалежності в 1991 р. країна обрала стратегічний напрям розвитку, орієнтований на цифровізацію, адже не мала достатніх ресурсів для формування класичної бюрократичної моделі. У підсумку була створена одна з найефективніших та найсучасніших систем е-урядування.

1. Платформа X-Road є основою цифрової інфраструктури Естонії та забезпечує обмін даними між державними органами й приватними структурами. Вона дозволяє установам автоматично передавати інформацію без використання паперових носіїв. Завдяки цьому громадяни та підприємства отримують можливість користуватися більшістю державних сервісів онлайн – від відкриття бізнесу до заповнення й подання податкових декларацій.

2. Програма електронного резидентства (e-residency) стала інноваційним інструментом, який дозволяє іноземним громадянам дистанційно користуватися естонськими цифровими сервісами, зокрема реєструвати компанії чи отримувати фінансові послуги. Ця ініціатива сприяє розширенню міжнародних економічних зв'язків та розвитку глобальної цифрової спільноти.

3. Електронне голосування, що діє в країні з 2005 р., дає можливість голосувати онлайн на будь-яких виборах. Такий формат робить виборчий

процес доступнішим, сприяє активнішій участі громадян та дозволяє оптимізувати витрати держави на організацію голосування [83].

Отже, Естонія запровадила концепцію e-Governance, що передбачає інтеграцію всіх основних державних реєстрів, електронну ідентифікацію громадян, доступ до електронних послуг у режимі «одного вікна», а також можливість електронного голосування та цифрового підпису. Важливим аспектом успіху стало створення єдиної інфраструктури даних, інтеграція систем та стандартизація процесів обміну інформацією між державними органами. Досвід Естонії демонструє, що високий рівень цифрової трансформації можливий лише за умови, коли державна політика комплексно охоплює правові, технологічні та організаційні аспекти, а також передбачає активну участь громадян у цифрових процесах.

Схожі тенденції спостерігаються в Сінгапурі, який використовує цифрові технології для формування концепції Smart Nation. Сінгапурська модель передбачає інтеграцію урядових послуг, розвиток платформ для відкритих даних, застосування аналітичних систем для прийняття рішень, а також цифрову взаємодію між урядом і громадянами [103].

Сінгапур визначив для себе стратегічну ціль – перетворитися на «розумну державу», в якій цифрові технології пронизують усі сфери суспільного життя та державного управління.

1. Програма Smart Nation Initiative являє собою комплексну стратегію, що передбачає широке впровадження цифрових інструментів у різні галузі – від транспортної системи до медицини. Основою цієї ініціативи є розвиток інфраструктури Інтернету речей (IoT), який забезпечує безперервний обмін даними між різними пристроями для оптимізації державних послуг і підвищення їхньої ефективності.

2. GovTech Singapore – державна структура, створена для розробки й впровадження цифрових рішень у публічному секторі. Одним із ключових результатів її діяльності стала платформа SingPass – універсальна точка доступу до онлайн-сервісів держави. Через SingPass громадяни можуть

користуватися податковими сервісами, переглядати медичні записи, отримувати інформацію про освіту та керувати іншими важливими послугами за допомогою єдиного цифрового підпису.

3. Цифрова трансформація медичної сфери є важливою складовою концепції «розумної нації». Система NEHR (National Electronic Health Record) забезпечує медичних працівників оперативним доступом до електронних карток пацієнтів, що дозволяє покращити якість лікування, швидше ухвалювати рішення та ефективніше використовувати ресурси [83].

Крім цього, Сінгапур активно застосовує штучний інтелект та технології аналізу великих даних для вдосконалення міського розвитку, оптимізації транспортних потоків і зміцнення громадської безпеки.

Особливість досвіду Сінгапуру полягає в поєднанні технологій та інноваційного менеджменту: впровадження аналітики даних дозволяє прогнозувати соціально-економічні процеси, оптимізувати надання послуг та формувати політики на основі реальних даних. Цей підхід демонструє, що цифрова трансформація має не лише операційний, а й стратегічний характер, що забезпечує підвищення ефективності державного управління в довгостроковій перспективі [103].

У країнах Західної Європи, таких як Данія, Нідерланди та Фінляндія, цифрове урядування також є пріоритетом державної політики. Данія, наприклад, реалізувала національну платформу цифрових послуг, яка дозволяє громадянам отримувати більшість адміністративних послуг онлайн, одночасно забезпечуючи інтеграцію з місцевими органами влади. Важливим аспектом є стандартизація процесів, регламентація цифрових транзакцій та створення системи моніторингу ефективності надання послуг. Досвід цих країн показує, що успішна цифровізація залежить не лише від технологій, а й від зміни організаційної культури, навчання персоналу та формування цифрових компетенцій на всіх рівнях державного апарату.

У США цифрова трансформація державного сектору реалізується через розвиток Federal Digital Strategy та програми 18F, які передбачають

використання відкритих даних, інтеграцію цифрових сервісів та розробку гнучких платформ для взаємодії з громадянами. У центрі уваги – підвищення прозорості, швидкості надання послуг та використання даних для прийняття рішень. Американський досвід демонструє важливість інституційної підтримки цифрових ініціатив, залучення фахівців з інформаційних технологій та застосування принципів agile-управління для реалізації цифрових проєктів у державному секторі [33].

Велика Британія є одним із прикладів всебічного та системного впровадження цифрових рішень у сферу державного управління, приділяючи значну увагу розвитку електронних сервісів для населення та бізнесу.

1. Government Digital Service (GDS) виступає ключовою інституцією, що координує процес цифрової трансформації у країні. Саме GDS розробила єдиний державний портал GOV.UK, який об'єднав усі онлайн-послуги органів влади. Через цю платформу громадяни можуть отримати необхідну інформацію, подати різні заяви, сплатити податки, зареєструвати підприємницьку діяльність та користуватися іншими електронними сервісами. Такий централізований підхід значно полегшує доступ до послуг та підвищує ефективність взаємодії суспільства з державою.

2. Електронні сервіси для бізнесу становлять важливу частину британської цифрової політики. Завдяки створенню зручних онлайн-реєстрів для компаній, торгових марок і патентів зменшується кількість бюрократичних процедур, прискорюється відкриття бізнесу та підвищується загальна економічна привабливість країни [103].

3. Сфера охорони здоров'я та соціального забезпечення також активно цифровізується. Платформи, що функціонують у цих галузях, забезпечують доступ до соціальних виплат, медичного страхування, пенсійних нарахувань та дистанційних консультацій лікарів. Організація NHS Digital використовує електронні медичні записи та технології аналізу великих даних для підвищення якості медичних послуг і раціонального використання ресурсів. Крім того, Велика Британія продовжує інвестувати в інновації, зокрема в штучний

інтелект і блокчейн, з метою подальшого вдосконалення системи публічного управління [83].

Особливістю британського підходу є акцент на стандартизації процесів та створенні моделі взаємодії між різними відомствами, що забезпечує ефективну координацію та скорочення бюрократичних бар'єрів.

Південна Корея стабільно утримує позиції одного зі світових лідерів у сфері електронного урядування та цифрового державного менеджменту. Країна створила інтегрований портал e-Government, який забезпечує доступ громадян до широкого переліку онлайн-послуг – від подання податкових декларацій і реєстрації транспортних засобів до отримання медичних сервісів та інших адміністративних процедур. Використання цього порталу значно скорочує час взаємодії з державними установами та робить отримання послуг більш зручним і прозорим.

Однією з інноваційних ініціатив є концепція Smart Work Center, що передбачає можливість дистанційної роботи державних службовців через захищені цифрові системи. Такий підхід підвищує ефективність праці, сприяє гнучкості робочого процесу та дозволяє економити ресурси, пов'язані з утриманням адміністративних будівель [103].

Широке впровадження інфраструктури Інтернету речей (IoT) у Південній Кореї покращує управління міським середовищем: транспортними потоками, енергоспоживанням, системами безпеки та іншими сферами життєдіяльності. Завдяки цьому зростає рівень комфорту громадян і підвищується якість міського сервісу в мегаполісах.

Корея активно розвиває технології аналізу великих даних та штучного інтелекту, використовуючи їх для оптимізації управлінських процесів. Це дозволяє державі швидше реагувати на потреби населення, удосконалювати механізми прийняття рішень і робити систему публічного управління більш ефективною та гнучкою [33].

Аналіз міжнародного досвіду дозволяє виділити кілька ключових принципів, які можна адаптувати для України. По-перше, успішна цифрова

трансформація потребує комплексного підходу, що інтегрує технологічні, правові та організаційні аспекти. Використання сучасних інформаційних систем має бути поєднано з нормативним регулюванням, забезпеченням безпеки даних, інтеграцією реєстрів та стандартів обміну інформацією. По-друге, цифровізація не може обмежуватися лише технічними рішеннями – необхідна зміна організаційної культури, підготовка та мотивація персоналу, розвиток цифрових компетенцій та формування прозорих процедур взаємодії. По-третє, ключовим є забезпечення інклюзивності та доступності цифрових послуг для всіх верств населення, що дозволяє уникнути створення нових соціальних бар'єрів та підвищує рівень довіри громадян до державних інститутів [103].

Для України адаптація міжнародного досвіду можлива за умови врахування національного контексту, специфіки органів публічного управління, наявності ресурсів та особливостей правового поля. Так, естонська модель інтеграції реєстрів і електронної ідентифікації може бути використана для створення єдиної платформи надання державних послуг, що дозволить скоротити час обробки запитів та підвищити якість адміністративних процедур. Досвід Сінгапуру в застосуванні аналітичних систем і відкритих даних може стати основою для формування стратегічного планування у сфері державного управління, підвищення прозорості та ефективності прийняття рішень на всіх рівнях влади.

Аналіз країн Західної Європи показує, що стандартизація процесів та створення єдиних платформ для надання послуг значно підвищує ефективність та доступність адміністративних процедур. Для України це означає необхідність розробки національних стандартів цифрових сервісів, інтеграції місцевих і центральних платформ, забезпечення уніфікованих протоколів обміну даними між відомствами. Успішним прикладом може стати британський підхід до централізації цифрових сервісів на єдиній платформі, що дозволяє уникнути дублювання функцій та скоротити бюрократичні бар'єри [33].

Водночас, адаптація міжнародного досвіду має враховувати специфічні виклики України. До них належить недостатній рівень цифрової грамотності населення, нерівномірний доступ до цифрових технологій у різних регіонах, обмежені фінансові ресурси та необхідність реформування правового поля для забезпечення захисту персональних даних та безпеки інформаційних систем. Для подолання цих проблем необхідно поєднувати технологічні інновації з розвитком інфраструктури, навчанням персоналу, створенням прозорих правил та стимулів для використання цифрових сервісів громадянами та бізнесом [83].

Важливим напрямом є також залучення громадськості до процесу цифрової трансформації. Міжнародна практика показує, що активна участь громадян, доступ до відкритих даних, механізми зворотного зв'язку та електронного консультування підвищують ефективність управління та формують довіру до державних інституцій. Для України впровадження таких механізмів є критично важливим, оскільки забезпечує не лише контроль за діяльністю органів влади, а й формує культуру відкритого урядування, сприяє розвитку електронної демократії та підвищує соціальну відповідальність громадян [33].

Не менш важливим є питання забезпечення інформаційної безпеки. У провідних країнах світу цифрові платформи державного управління мають високий рівень захисту даних та стандарти безпеки. Для України це означає необхідність розробки комплексних стратегій кібербезпеки, стандартизації процедур захисту інформації, навчання персоналу та впровадження сучасних технологій шифрування та аутентифікації. Без забезпечення безпеки та довіри користувачів ефективність цифрових платформ буде обмеженою, а ризики витоку даних можуть негативно вплинути на легітимність державних інститутів [103].

Отже, міжнародний досвід цифрової трансформації публічного управління надає Україні цінні уроки щодо комплексного підходу до цифровізації, інтеграції технологій та процесів, розвитку людського капіталу, забезпечення прозорості та безпеки, а також активного залучення

громадськості. Адаптація цих практик потребує системного стратегічного планування, модернізації правового та організаційного середовища, розвитку цифрової інфраструктури, навчання персоналу та громадян. Використання міжнародних прикладів дозволяє формувати ефективну цифрову екосистему, яка забезпечить прозоре, інклюзивне та сучасне управління державними та муніципальними процесами в Україні, підвищить рівень довіри громадян до державних інституцій та сприятиме сталому розвитку публічного управління.

3.2 Практичні рекомендації щодо застосування цифрових технологій в органах публічного управління в Україні

У сучасних умовах цифрова трансформація органів публічного управління є одним із ключових факторів підвищення ефективності, прозорості та доступності державних послуг для громадян і бізнесу. Впровадження цифрових технологій дозволяє оптимізувати внутрішні управлінські процеси, покращити комунікацію між органами влади та населенням, підвищити рівень прозорості та сприяти розвитку електронної демократії. Проте для досягнення реальних результатів необхідно не лише впроваджувати технологічні рішення, а й дотримуватися комплексного підходу, що включає організаційні, правові, кадрові та соціальні аспекти. Практичні рекомендації щодо застосування цифрових технологій в органах публічного управління в Україні можуть бути сформульовані з урахуванням міжнародного досвіду, існуючих проблем та національних особливостей державного сектору. Рекомендації щодо застосування цифрових технологій в органах публічного управління України представлені на рис. 3.1.

Розглянемо більш ґрунтовно окремі рекомендації.

Першим важливим напрямом є створення єдиної цифрової платформи для надання державних послуг. Досвід провідних країн, таких як Естонія, Велика Британія, Сінгапур та Данія, свідчить про ефективність інтегрованих платформ, що об'єднують усі основні послуги в єдиному цифровому середовищі. Для

Україні це означає розробку та впровадження національної платформи, яка б дозволяла громадянам отримувати адміністративні послуги через електронний кабінет у режимі «одного вікна». Така інтеграція повинна забезпечувати єдиний доступ до баз даних, реєстрів, інформаційних ресурсів органів влади та дозволяти виконувати більшість процедур онлайн без необхідності особистого відвідування установ [7].

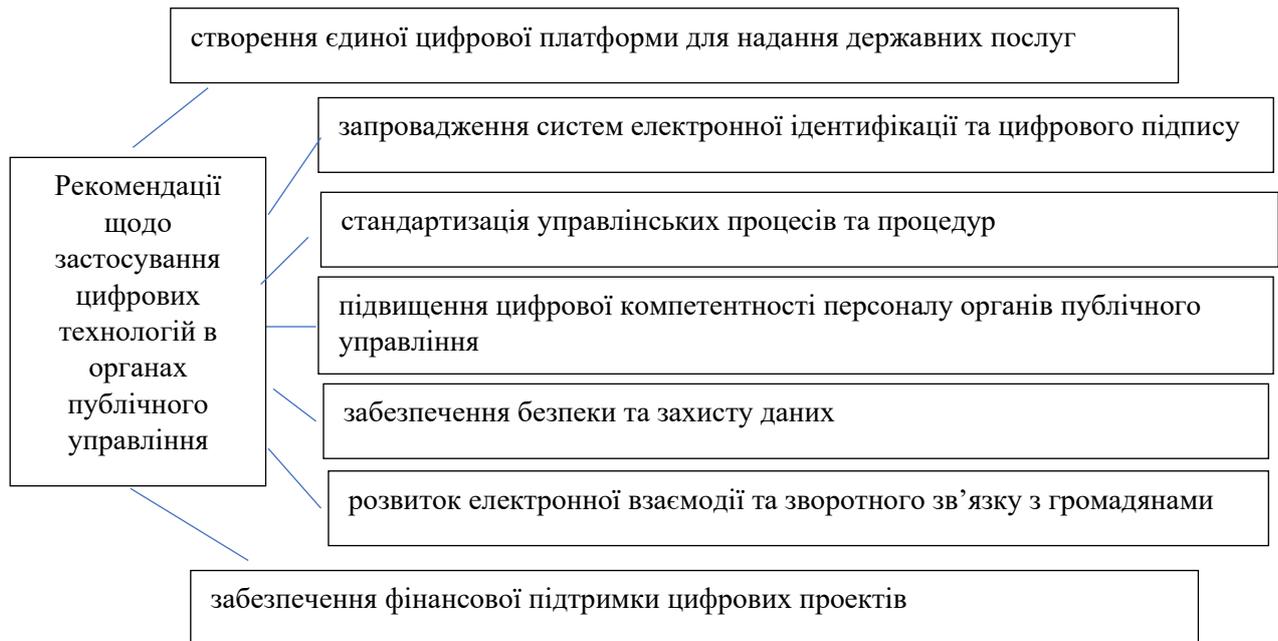


Рис. 3.1. Рекомендації щодо застосування цифрових технологій в органах публічного управління [7]

Другим ключовим напрямом є запровадження систем електронної ідентифікації та цифрового підпису. Для забезпечення безпечної взаємодії громадян з державними органами необхідно впроваджувати стандартизовані інструменти цифрової ідентифікації, що дозволяють підтверджувати особу, підписувати документи та здійснювати електронні транзакції. Україна вже має напрацювання у вигляді системи «Дія», проте для підвищення ефективності та масштабованості таких сервісів необхідно удосконалювати механізми захисту даних, стандарти аутентифікації та забезпечувати сумісність із міжнародними цифровими платформами [7].

Третім напрямом є стандартизація управлінських процесів та процедур. Однією з проблем українського державного сектору є різноманітність підходів до надання послуг, відсутність уніфікованих протоколів обміну даними та дублювання функцій між органами влади. Запровадження єдиних стандартів для цифрових сервісів дозволить підвищити ефективність роботи державних установ, скоротити час на обробку запитів, зменшити ризик помилок та забезпечити прозорість процесів для громадян. Стандартизація повинна охоплювати як внутрішні процеси, так і механізми взаємодії між органами влади, що забезпечить системність цифрових рішень [50].

Четвертим важливим аспектом є розвиток аналітичних систем та використання даних для прийняття управлінських рішень. Цифрові технології дозволяють збирати великі обсяги даних, які можуть використовуватися для прогнозування соціально-економічних процесів, оцінки ефективності політик, управління ресурсами та планування стратегічних програм. Для України доцільно створювати централізовані аналітичні платформи, інтегровані з базами даних органів влади, що дозволить отримувати комплексну інформацію, аналізувати тенденції та приймати обґрунтовані управлінські рішення [61].

П'ятим напрямом є підвищення цифрової компетентності персоналу органів публічного управління. Запровадження нових технологій без відповідної підготовки працівників не дає очікуваного ефекту. Необхідно організувати систематичне навчання співробітників, формувати програми підвищення кваліфікації з питань цифрового управління, кібербезпеки, роботи з аналітичними платформами та електронними сервісами. Крім того, важливим є стимулювання персоналу до використання нових технологій шляхом запровадження мотиваційних механізмів, прозорої оцінки результатів та заохочення інноваційних підходів у роботі.

Шостим напрямом є забезпечення безпеки та захисту даних. Цифровізація органів влади супроводжується обробкою великих обсягів персональної та конфіденційної інформації. Важливо розробляти національні стандарти кібербезпеки, впроваджувати протоколи захисту даних,

контролювати доступ та запобігати кіберзагрозам. Для цього доцільно використовувати сучасні технології шифрування, багатофакторну аутентифікацію та системи моніторингу безпеки. Забезпечення безпеки не лише підвищує ефективність цифрових сервісів, а й формує довіру громадян до державних інституцій [63].

Сьомим напрямом є розвиток електронної взаємодії та зворотного зв'язку з громадянами. Цифрові технології дозволяють органам влади отримувати зворотний зв'язок, залучати громадян до прийняття рішень та оцінки якості послуг. Для України доцільно впроваджувати системи опитування, електронні консультації, платформи для подання пропозицій та скарг, інтегровані з державними сервісами. Активна участь громадян сприяє підвищенню прозорості, контролю за діяльністю органів влади та формує культуру відкритого урядування.

Восьмим напрямом є інтеграція цифрових рішень на рівні місцевого самоврядування. Українська практика свідчить, що місцеві органи влади часто реалізують цифрові проекти фрагментарно, без координації з центральними платформами. Для підвищення ефективності необхідно створювати механізми інтеграції муніципальних цифрових рішень з національними платформами, забезпечувати уніфікацію стандартів, підключення локальних баз даних та уніфіковану систему обміну інформацією. Це дозволить не лише підвищити ефективність надання послуг, а й забезпечить цілісність цифрової екосистеми країни [81].

Дев'ятим напрямом є впровадження гнучких моделей управління цифровими проектами. Міжнародний досвід свідчить, що успішна цифровізація передбачає застосування методологій agile та scrum, що дозволяє оперативно реагувати на зміни, коригувати проекти та впроваджувати інноваційні рішення. Для України важливо розвивати інституційні механізми управління цифровими ініціативами, що забезпечать прозору координацію, контроль за виконанням та ефективне використання ресурсів [87].

Десятим напрямом є забезпечення фінансової підтримки цифрових проєктів. Впровадження технологій потребує значних інвестицій в технічну інфраструктуру, програмне забезпечення, навчання персоналу та безпеку даних. Для України необхідно формувати стабільне фінансування цифрових проєктів, поєднуючи державні, місцеві та приватні ресурси, а також розробляти довгострокові інвестиційні стратегії, що забезпечать сталість розвитку цифрового управління [87].

Розбудова сучасної цифрової інфраструктури є визначальним чинником економічного розвитку та підвищення соціального добробуту. Для державних структур та бізнесу важливо орієнтуватися на такі ключові стратегічні напрями:

1. Розширення інвестицій у цифрову інфраструктуру. Органи влади мають посилювати фінансування розвитку телекомунікаційних мереж, забезпечувати якісний та доступний широкопasmовий Інтернет, підтримувати впровадження технологій 5G, а також інвестувати в системи захисту даних та підвищення рівня кібербезпеки.

2. Формування сприятливого інноваційного середовища. Для динамічного розвитку цифрової екосистеми необхідно вдосконалювати законодавчу базу, запроваджувати програми фінансової підтримки та стимулювати створення технологічних кластерів і бізнес-інкубаторів. Це сприятиме розвитку стартапів і проєктів у сфері високих технологій.

3. Розвиток партнерства між державою та бізнесом. Ефективна взаємодія публічного та приватного секторів є основою успішної реалізації масштабних цифрових проєктів. Спільні програми, партнерські угоди та кооперація у створенні інфраструктурних рішень дозволяють прискорити впровадження інновацій у цифровому середовищі [81].

4. Підготовка кваліфікованих кадрів. Важливо забезпечити розвиток освітніх програм, що відповідають потребам цифрової економіки. Це включає підтримку професійної та вищої освіти у сферах ІТ, кібербезпеки, управління даними та суміжних галузях, а також стимулювання безперервного навчання та підвищення кваліфікації.

5. Підтримка цифрових інновацій. Державі та бізнесу доцільно розробляти програми грантової та інвестиційної підтримки науково-дослідних і технічних проєктів. Стимулювання стартап-руху сприятиме появі нових технологічних рішень та зміцненню позицій країни в глобальній конкурентній боротьбі.

6. Формування дієвої регуляторної політики у сфері захисту даних. Оскільки цифрові системи накопичують значні обсяги персональної інформації, необхідно створити ефективну нормативно-правову базу з питань конфіденційності та кібербезпеки. Це підвищить довіру громадян і бізнесу до цифрових сервісів та мінімізує ризики порушення безпеки [81].

Для формування стабільної та результативної системи цифрового врядування в Україні доцільно зосередитися на таких ключових напрямках:

1. Розширення цифрової інклюзії. Необхідно інвестувати в розвиток інтернет-інфраструктури в сільських та віддалених регіонах, забезпечувати доступ до безкоштовних точок Wi-Fi у важливих громадських зонах, а також адаптувати державні онлайн-сервіси для людей з інвалідністю та маломобільних груп населення.

2. Підвищення цифрової грамотності державних службовців. До системи професійного навчання варто інтегрувати сучасні модульні курси сертифікації, застосовувати гейміфіковані підходи та активно використовувати онлайн-освіту, що сприятиме формуванню компетентностей, необхідних для роботи в цифровому середовищі.

3. Розвиток технологічних рішень на основі big data, штучного інтелекту та блокчейну. Використання цих інструментів дозволить державним органам посилити аналітичні можливості, удосконалити процеси прийняття рішень і підвищити прозорість та довіру громадян до діяльності влади [100].

4. Посилення системи кібербезпеки. Важливо створити централізовану національну платформу кіберзахисту, удосконалити механізми реагування на кіберінциденти та регулярно проводити аудит критичних елементів цифрової інфраструктури.

5. Наближення законодавства до європейських норм. Потрібно гармонізувати нормативно-правову базу з європейськими стандартами у сферах захисту персональних даних, електронної ідентифікації, застосування цифрового підпису та інших аспектів цифрової взаємодії.

6. Інституційне зміцнення. Необхідним є оновлення нормативно-правової бази, підтримка інноваційних рішень та розвиток партнерств між державою, бізнесом і науковою спільнотою.

7. Розширення сфер застосування цифрових рішень. Цифрові технології мають ширше інтегруватися в охорону здоров'я, освіту, соціальний захист, транспорт та інші суспільно важливі галузі [81].

Доцільно також визначити конкретні напрями удосконалення механізмів забезпечення інформаційної відкритості та прозорості публічного управління, які відповідають внутрішнім потребам держави та орієнтовані на європейські стандарти належного врядування:

1. Посилення контролю за дотриманням принципів відкритості. Це передбачає розширення повноважень органів, відповідальних за нагляд за виконанням законодавства щодо доступу до публічної інформації, а також удосконалення механізмів моніторингу та оцінювання [100].

2. Розвиток цифрових каналів комунікації з громадянами. Йдеться про впровадження сучасних інтерактивних платформ, відкритих даних у форматах, придатних для аналітичної обробки, електронних звітів, а також інструментів для зворотного зв'язку та опрацювання пропозицій громадськості.

3. Підвищення цифрової компетентності працівників державних органів. Важливо забезпечити системну підготовку кадрів, що включає навчальні модулі з цифрової грамотності, етичної комунікації, інформаційної безпеки та роботи з відкритими даними.

4. Запровадження найкращих європейських практик відкритого врядування. Доцільним є активне долучення до міжнародних ініціатив і партнерств, що сприятимуть обміну досвідом, підвищенню кваліфікації та адаптації ефективних моделей прозорості [87].

Отже, інформаційна відкритість повинна розглядатися не як формальна складова демократичного управління, а як стратегічно важливий чинник стабільності, безпеки та сталого розвитку України в умовах цифрової трансформації та зростання глобальних викликів.

Одним із ключових напрямів є посилення кібербезпеки та захисту персональних даних, що стає особливо актуальним в умовах зростання кіберзагроз. Це передбачає розвиток систем моніторингу, удосконалення нормативно-правового регулювання та підвищення рівня обізнаності користувачів щодо безпечного використання цифрових сервісів.

Крім того, інтеграція цифрових технологій у концепцію «розумного міста» сприятиме більш ефективному управлінню міською інфраструктурою, покращенню якості життя мешканців та підвищенню продуктивності роботи органів місцевого самоврядування [63].

Реалізація цих напрямів потребує комплексного підходу, який поєднує технологічні інновації, розвиток людського капіталу, законодавчу підтримку та активне партнерство між державою, бізнесом і громадянським суспільством. Впровадження сучасних цифрових рішень у публічне управління України вимагає стратегічного планування, фінансових інвестицій, нормативного забезпечення та координації між усіма зацікавленими сторонами.

Підсумовуючи, практичні рекомендації щодо застосування цифрових технологій в органах публічного управління в Україні охоплюють створення інтегрованих платформ, впровадження електронної ідентифікації, стандартизацію процесів, розвиток аналітичних систем, підвищення цифрових компетенцій персоналу, забезпечення безпеки та захисту даних, розвиток електронної взаємодії з громадянами, інтеграцію на рівні місцевого самоврядування, гнучкі моделі управління проєктами, стабільне фінансування та адаптацію міжнародного досвіду. Реалізація цих напрямів дозволить сформувати сучасну цифрову екосистему публічного управління, підвищити ефективність та прозорість державних послуг, забезпечити інклюзивність та сприяти розвитку інноваційної моделі управління в Україні [54].

Впровадження цифрових технологій в органах публічного управління є стратегічною задачею, що вимагає комплексного підходу та системної координації. Ефективне поєднання технологічних рішень, кадрового потенціалу, правового регулювання та соціальної участі громадян дозволить створити сучасну, прозору, безпечну та інклюзивну систему управління, яка відповідатиме світовим стандартам і сприятиме сталому розвитку державного сектору.

3.3 Напрями удосконалення цифрової грамотності службовців органів публічного управління

У сучасних умовах цифрова трансформація публічного управління є одним із ключових чинників підвищення ефективності та прозорості державного сектору. Однією з критично важливих складових цього процесу є цифрова грамотність службовців органів публічного управління, яка визначає здатність працівників ефективно використовувати інформаційні технології, обробляти дані, взаємодіяти через електронні сервіси та забезпечувати надання якісних адміністративних послуг. Розвиток цифрових компетенцій стає необхідною умовою успішної реалізації державної політики цифровізації та формування інноваційної моделі управління [11].

Цифрова грамотність у публічному секторі включає не лише технічні навички роботи з комп'ютерами та програмним забезпеченням, а й компетенції з інформаційної безпеки, обробки великих масивів даних, використання аналітичних платформ, комунікації через електронні канали та інтеграції цифрових рішень у щоденну управлінську практику. Недостатній рівень цифрової компетентності службовців стає однією з основних перешкод для впровадження електронних послуг, інтеграції державних інформаційних систем та оптимізації внутрішніх управлінських процесів [54].

2 травня 2023 р. Верховна Рада України ухвалила Закон України «Про службу в органах місцевого самоврядування» № 3077-IX. Він набуде чинності

через шість місяців після його оприлюднення, але не раніше ніж через пів року після завершення чи скасування воєнного стану [76].

Відповідно до положень цього Закону, посадові особи органів місцевого самоврядування мають обов'язково проходити професійне навчання під час служби. Підвищення кваліфікації визначено як регулярний процес, що має здійснюватися щонайменше раз на три роки. Це покликано забезпечити зростання їхньої професійної компетентності та вдосконалення організації службової діяльності [79]. Отже, норма Закону орієнтована на формування сучасних професійних навичок працівників місцевого самоврядування, зокрема в частині цифрових компетентностей, що сприятиме ефективнішій роботі органів влади та підвищить якість надання послуг населенню.

Підвищення рівня професійної компетентності передбачає формування міцної теоретичної основи та впровадження практичних заходів, спрямованих на вдосконалення управлінської культури працівників. Це потребує застосування сучасних методів організації навчання, перепідготовки та підвищення кваліфікації, а також орієнтації всієї системи професійного розвитку на зміцнення професіоналізму й розширення компетентностей посадових осіб [57].

Згідно з Інформаційно-аналітичним звітом щодо результатів надання освітніх послуг для підвищення кваліфікації державних службовців, керівників місцевих державних адміністрацій, їхніх перших заступників і заступників, а також посадових осіб місцевого самоврядування, підготовленим Національним агентством України з питань державної служби, в 2024 р. професійний рівень підвищили 39 147 осіб. Із цієї кількості 37 205 осіб (95,04 %) становили державні службовці, 1 810 осіб (4,62 %) – працівники органів місцевого самоврядування, а ще 132 особи (0,34 %) – керівники місцевих державних адміністрацій та їхні заступники.

Розширення можливостей для професійного розвитку посадових осіб місцевого самоврядування є важливим чинником зміцнення управлінського потенціалу громад. У період воєнних викликів органи місцевого

самоврядування показали здатність діяти рішуче, гнучко та відповідально. Саме вони безпосередньо працюють з питаннями, що впливають на щоденне життя населення, що робить місцеву владу ближчою до людей та підвищує рівень довіри громадян [81].

Рівень цифрової грамотності працівників органів публічного управління виступає ключовою умовою для впровадження сучасних технологічних рішень, що забезпечують підвищення результативності державних процесів і покращення якості послуг, які отримують громадяни.

Цифрова компетентність державного службовця розглядається як сукупність знань, умінь, навичок, способів мислення, поглядів та інших особистісних характеристик, пов'язаних із використанням інформаційно-комунікаційних і цифрових технологій. Вона відображає здатність посадовця оперативно реагувати на зміни, ефективно виконувати свої управлінські обов'язки та постійно підвищувати професійний рівень, застосовуючи сучасні цифрові інструменти [42].

У науковій літературі представлено різні підходи до структурування складових цифрової компетентності державних службовців. Дослідники по-різному визначають та групують її елементи, проте найчастіше серед них виокремлюють сукупність знань, умінь і практичних навичок, необхідних для ефективного використання цифрових технологій у професійній діяльності (табл. 3.1).

Слід усвідомлювати, що цифрові компетентності державних службовців є орієнтиром для формування необхідного рівня кваліфікації, який забезпечує основу для подальшого розвитку державної служби, її ефективності та ціннісної спрямованості.

Для підвищення рівня цифрової грамотності та зміцнення спроможності службовців безпечно й результативно працювати з сучасними технологіями, на рис. 3.2. представлені напрями удосконалення цифрової грамотності службовців органів публічного управління [56].

Підходи до класифікації складових цифрової компетентності державних службовців [42]

Автори : В. Куйбіда, О. Петрос, Л. Петрос, Г. Андрощук		Автори: S.Hunnius, B Paulowitsch, T. Schuppan	
Сфери використання	Сутність	Назва навички	Сутність
Інформація та вміння працювати з даними	Перегляд, пошук, відфільтрування, редагування цифрового контенту	Технічні	Усі навички, пов'язані з ІТ (основи, стратегія та дизайн інформаційних систем)
Комунікація та співробітництво	Взаємодія між державними інститутами, громадськістю за допомогою оцифрованих технологій	Соціально-технічні	Знаходяться на межі між технічними системами та людьми, поєднуючи їх, наприклад, ключові вимоги щодо впливу ІТ/електронного уряду
Створення цифрового контенту	Обробка, розробка, програмування	Організаційні	Інтеграція ІТ/е-уряду, організаційних структур та управління процесами
Безпека	Захист персональних даних і конфіденційність у мережевому просторі	Управлінські	ділові та управлінські навички в контексті ІТ/е-уряду
		Політико-адміністративні	Стосуються контексту, в якому працює ІТ/е-уряд, таких як правові умови та політика

Одним із першочергових напрямів удосконалення цифрової грамотності є розробка комплексних програм навчання та підвищення кваліфікації службовців. Такі програми мають включати як базові знання з користування цифровими платформами, офісними та аналітичними програмами, так і спеціалізовані курси з інформаційної безпеки, обробки даних, інтеграції систем та управління цифровими процесами. Успішний міжнародний досвід, зокрема країн ЄС та Північної Європи, демонструє, що систематичне навчання та сертифікація цифрових компетенцій працівників державного сектору підвищує швидкість адаптації до нових технологій та ефективність виконання службових обов'язків [56].

Другим напрямом є впровадження інтерактивних та практичних форм навчання. Традиційні лекційні курси, безсумнівно, мають значення, проте найефективнішими є методи, що передбачають практичне застосування

отриманих знань, участь у тренінгах, роботу з цифровими платформами в реальних умовах, симуляційні моделі та кейс-стаді. Такий підхід дозволяє службовцям не лише засвоїти теоретичні основи цифрової грамотності, а й швидко адаптувати їх до конкретних процесів та завдань у повсякденній управлінській практиці [56].

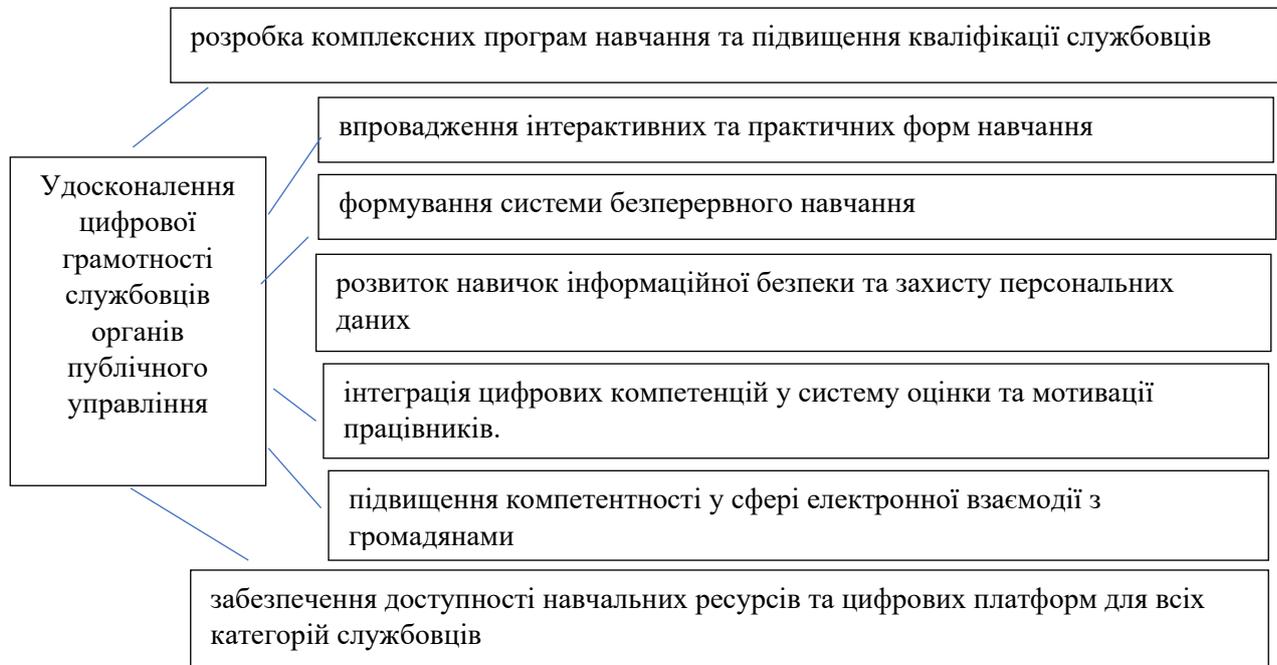


Рис. 3.2. Напрями удосконалення цифрової грамотності службовців органів публічного управління [56]

Третім напрямом є формування системи безперервного навчання. Цифрові технології розвиваються швидкими темпами, тому компетенції, що були актуальні декілька років тому, можуть застаріти. Для забезпечення постійної готовності службовців до використання нових цифрових рішень необхідно створити механізми регулярного оновлення знань, підвищення кваліфікації та обміну досвідом. Така система може включати електронні курси, вебінари, внутрішні семінари, тематичні форуми та платформи для обміну кращими практиками серед працівників різних органів влади [60].

Четвертим напрямом є розвиток навичок інформаційної безпеки та захисту персональних даних. Одним із найбільших викликів цифровізації публічного сектору є забезпечення конфіденційності інформації, запобігання несанкціонованому

доступу та кіберзагрозам. Працівники органів влади повинні володіти знаннями щодо захисту даних, шифрування, багатофакторної аутентифікації, правил обробки персональної інформації та реагування на кіберінциденти. Удосконалення таких навичок дозволяє не лише підвищити безпеку державних інформаційних систем, а й зміцнити довіру громадян до цифрових сервісів [42].

П'ятим напрямом є інтеграція цифрових компетенцій в систему оцінки та мотивації працівників. Успіх цифрової трансформації значною мірою залежить від зацікавленості та мотивації персоналу. Для цього доцільно передбачити оцінку рівня цифрових компетенцій при атестації службовців, використовувати ці показники в системі кар'єрного росту, преміювання та надання додаткових можливостей для професійного розвитку. Такий підхід стимулює службовців до активного опанування нових технологій та ефективного застосування цифрових інструментів у роботі.

Шостим напрямом є розвиток міжвідомчої та міжрегіональної співпраці. Працівники різних органів влади та регіонів часто працюють із різними інформаційними системами та процесами. Створення платформ для обміну досвідом, проведення спільних навчальних заходів та інтеграція цифрових рішень дозволяє підвищити рівень цифрової грамотності та уніфікувати практики управління. Така співпраця сприяє формуванню єдиного підходу до цифровізації, зменшенню дублювання функцій та підвищенню ефективності взаємодії органів влади [37].

Сьомим напрямом є використання міжнародних стандартів та сертифікаційних програм. Міжнародний досвід свідчить, що використання сертифікацій, таких як ISO, ITIL, COBIT та інші, дозволяє впроваджувати стандартизовані практики цифрового управління, підвищувати професійний рівень працівників та забезпечувати сумісність українських цифрових платформ із світовими стандартами. Адаптація таких підходів до українського контексту сприятиме підвищенню ефективності та якості цифрових сервісів.

Восьмим напрямом є розвиток навичок роботи з аналітичними даними та інструментами бізнес-аналітики. Використання великих масивів даних у

публічному управлінні дозволяє прогнозувати соціально-економічні тенденції, оптимізувати управлінські процеси та підвищувати якість прийняття рішень. Для цього службовці повинні навчатися роботі з аналітичними платформами, методами обробки даних, візуалізації інформації та використання отриманих результатів для стратегічного планування [42].

Дев'ятим напрямом є підвищення компетентності у сфері електронної взаємодії з громадянами. Цифрові сервіси передбачають комунікацію через електронні платформи, чат-боти, онлайн-консультації та інтегровані інформаційні системи. Працівники органів влади повинні навчатися ефективно використовувати ці інструменти, забезпечувати швидкий та якісний зворотний зв'язок, враховувати потреби користувачів та створювати умови для інклюзивного доступу до державних послуг.

Десятим напрямом є формування культури інновацій та безперервного вдосконалення. Цифрова грамотність не обмежується знаннями про конкретні технології, а включає здатність швидко адаптуватися до нових інструментів, оцінювати їх ефективність та впроваджувати інноваційні підходи в управлінську практику. Для цього необхідно створювати стимули для участі у проєктних групах, хакатонах, обмін досвідом із провідними державними та міжнародними структурами, а також активно залучати персонал до розробки та впровадження цифрових рішень [60].

Одинадцятим напрямом є забезпечення доступності навчальних ресурсів та цифрових платформ для всіх категорій службовців. Необхідно створювати електронні бібліотеки, платформи дистанційного навчання, інтерактивні модулі та відеокурси, які дозволяють отримувати знання в зручний час та в зручному форматі. Це сприяє підвищенню охоплення навчання, рівномірному розвитку цифрових компетенцій та зменшенню різниці у рівні підготовки між центральними та регіональними органами влади.

Дванадцятим напрямом є моніторинг і оцінка результативності підвищення цифрової грамотності. Для визначення ефективності заходів необхідно впроваджувати системи оцінки рівня цифрових компетенцій,

аналізувати їх вплив на якість виконання службових обов'язків, швидкість обробки даних та ефективність надання послуг. Такий підхід дозволяє коригувати програми навчання, визначати пріоритети та підвищувати ефективність інвестицій у розвиток персоналу [42].

Таким чином, цифровізація процесів у сфері державної служби створює передумови для формування відкритої, прозорої та результативної системи управління персоналом.

Запровадження сучасних технологічних рішень дозволить враховувати особливості виконання управлінських функцій і чітко розмежовувати повноваження між різними категоріями державних службовців – від керівників органів влади та фахівців кадрових служб до інших працівників державних установ (табл. 3.2.).

Таблиця 3.2

Аспекти удосконалення процесу управління персоналом в системі державної служби на основі впровадження цифрових технологій [42]

Керівники державних органів	Фахівці служб управління персоналом	Державні службовці
Ефективний обмін інформацією між усіма державними органами	Швидке отримання інтегрованої, точної інформації про державних службовців та інших працівників державних органів	Налагодження ефективного обміну інформацією між державними органами
Підвищення продуктивності робочого процесу за рахунок швидкої обробки даних	Підвищення продуктивності за рахунок автоматизації певних процесів і процедур в галузі управління людськими ресурсами в державних органах	Забезпечення самостійної перевірки статусу кожної виконаної операції та самостійне формування необхідних звітів
Зменшення рівня дублювання робіт і автоматизації управлінських процедур	Підвищення рівня централізованого збору інформації, що сприятиме аналізу та формуванню статистичних звітів	Підвищення мотивації та продуктивності щоденної управлінської праці
Спрощення процесу прийняття рішень за результатами аналітичної звітності інформаційної системи	Вивільнення часу для стратегічного аналізу та планування у сфері управління персоналом установи	Забезпечення прозорості та доступності інформації про людські ресурси та фонд оплати праці в державних органах

Досягнення успішних результатів у процесі цифровізації системи управління персоналом на державній службі можливе лише за умови дотримання низки важливих вимог:

1. Забезпечення простоти та зручності роботи з інформаційною системою, створення інтерфейсу, який би був інтуїтивно зрозумілим і сприяв легкому використанню функцій самообслуговування.

2. Гарантування належного рівня інформаційної безпеки, а також проходження необхідних процедур сертифікації, що підтверджують надійність та відповідність системи встановленим стандартам.

3. Надійний захист даних, зокрема персональної інформації, відповідно до вимог законодавства у сфері інформаційної безпеки та захисту персональних даних.

4. Комплексне впровадження системи за трьома взаємопов'язаними напрямками:

- функціональним – охоплення організаційних структур, управлінських функцій та процесів у сфері кадрового менеджменту;
- інституціональним – визначення переліку посад і ролей у державних органах;
- технічним – встановлення вимог до роботи системи та забезпечення належного рівня захисту інформації [42].

Такі умови створюють підґрунтя для ефективної інтеграції цифрових технологій у кадрові процеси державної служби.

Організація робочого простору для посадових осіб має відповідати сучасній концепції цифрового робочого місця. Таке середовище дає можливість більш гнучко виконувати службові функції, полегшує командну взаємодію та підтримує мобільні, дистанційні й децентралізовані формати роботи. Крім того, воно дає змогу обирати найдоцільніші технологічні інструменти для виконання конкретних завдань. Серед ключових переваг цифрового робочого місця – скорочення витрат на технічне обладнання, утримання офісних приміщень, службові поїздки та інші операційні витрати.

Цифрова грамотність нині є однією з визначальних компетентностей працівника системи публічного управління. Підвищення рівня цифрових умінь і навичок є передумовою для результативного впровадження сучасних технологій у діяльність державних установ, оптимізації управлінських процесів і підвищення якості державних послуг. Розробка спеціалізованих навчальних програм, організація тренінгів, створення платформ для самостійного навчання та підтримка культури постійного професійного розвитку – це основні вектори, які сприятимуть зміцненню цифрової компетентності службовців і забезпечать успішну цифрову трансформацію у сфері публічного управління [46].

Таким чином, удосконалення цифрової грамотності службовців органів публічного управління в Україні передбачає комплексну реалізацію напрямів, що включають систематичне навчання, практичні форми підвищення кваліфікації, безперервне оновлення знань, розвиток інформаційної безпеки, інтеграцію міжнародних стандартів, аналітичних навичок та електронної взаємодії з громадянами. Важливим аспектом є поєднання цих заходів із системою мотивації та оцінки персоналу, забезпечення доступності навчальних ресурсів, міжвідомчої та міжрегіональної співпраці, а також формування культури інновацій та безперервного вдосконалення.

Реалізація цих напрямів сприятиме формуванню висококваліфікованого, адаптивного та технологічно компетентного персоналу, який здатен ефективно впроваджувати цифрові інновації, забезпечувати високий рівень надання адміністративних послуг та брати активну участь у процесах реформування державного сектору. Це, у свою чергу, дозволить створити сучасну цифрову екосистему публічного управління, яка забезпечить прозорість, інклюзивність, безпеку та ефективність управлінських процесів в Україні, сприятиме підвищенню довіри громадян до державних інституцій та розвитку інноваційної моделі управління.

ВИСНОВКИ

За результатами проведеного дослідження можна зробити наступні висновки.

1. Встановлено, що публічне управління виступає ключовою моделлю управління в державному секторі, яка забезпечує реалізацію політики держави, інтеграцію сучасних технологій, участь громадян у процесах управління та підвищення ефективності роботи органів влади. Дослідження його особливостей, моделей та перспектив розвитку є важливим для наукового осмислення сучасних підходів до публічного управління та практичного вдосконалення управлінських процесів в Україні. Сучасним напрямом розвитку публічного управління є цифрова трансформація, яка інтегрує інформаційні та комунікаційні технології в усі аспекти діяльності держави. Впровадження електронного урядування, автоматизованих систем документообігу, електронних реєстрів та онлайн-сервісів дозволяє підвищити прозорість, швидкість та якість прийняття управлінських рішень, зменшити адміністративне навантаження на громадян та бізнес і забезпечити інтеграцію державних структур в єдиний інформаційний простір.

2. З'ясовано, що цифрова трансформація органів публічного управління є фундаментальним процесом модернізації державного сектору, що поєднує технологічні, організаційні та управлінські зміни. Її сутність полягає у створенні сучасного, прозорого та ефективного публічного управління, яке здатне адаптуватися до швидких соціально-економічних та технологічних змін, задовольняти потреби громадян і бізнесу та сприяти сталому розвитку держави.

Цифрова трансформація є багатогранним і складним процесом, який передбачає значні організаційні зміни. Це стосується модернізації структур, переформатування процедур та перегляду принципів управління. В основі цього процесу лежить стратегічний підхід до планування та використання цифрових технологій на всіх рівнях управління. Державні органи повинні адаптуватися до нових умов, щоб бути конкурентоспроможними в глобальному

цифровому середовищі, створювати сприятливі умови для розвитку цифрової економіки та ефективно надавати послуги.

3. Визначено, що організаційно-правове забезпечення цифровізації у сфері публічного управління – це сукупність заходів, які спрямовані на впровадження та регулювання процесів використання цифрових технологій в органах влади та державних установах. Цей процес охоплює як створення відповідної законодавчої бази, так і організаційні зміни для ефективного впровадження цифрових рішень. Головною метою є підвищення ефективності, прозорості та доступності державних послуг для громадян і бізнесу.

4. Встановлено, що цифрова трансформація української системи публічного управління є ключовим фактором модернізації держави та формування інформаційного суспільства. Впровадження електронних платформ, таких як «Дія», системи Prozorro, eHealth та «Трембіта», демонструє значне підвищення ефективності, прозорості та доступності державних послуг, водночас створюючи умови для зменшення корупційних ризиків і підвищення довіри громадян до інститутів влади.

Разом із цим, успіх цифровізації залежить від належної інституційної підтримки, розвитку цифрових компетенцій кадрів, інтеграції систем та забезпечення кібербезпеки. У перспективі системний підхід до цифрового публічного управління дозволяє Україні формувати сучасну, адаптивну, прозору та результативну державу, здатну швидко реагувати на виклики часу та забезпечувати якісну взаємодію з громадянами й бізнесом.

5. З'ясовано, що публічне управління на міському рівні в Дніпрі активно інтегрується в цифрові трансформації, що підвищує ефективність, прозорість та швидкість прийняття рішень. Важливим кроком стало створення посади заступника міського голови з цифрової трансформації та запуск платформи «Smart City Дніпро», яка об'єднує електронні сервіси для громадян, включно з адміністративними послугами, соціальною підтримкою та моніторингом інфраструктури. Місто також впровадило електронні звернення, документообіг, цифрові сервіси в транспорті та програми безпеки, що забезпечує

інтерактивний зв'язок між громадянами та владою, оптимізує ресурси та підвищує комфорт використання міських послуг.

Разом із досягненнями цифрова трансформація стикається з викликами: не всі служби інтегровані в системи, необхідна підготовка кадрів, формування цифрових компетенцій, а також забезпечення рівного доступу до сервісів і кібербезпеки. Проте комплексний підхід, поєднання технологій, інституцій та кадрів дозволяє Дніпру створювати ефективне, безпечне та інклюзивне цифрове середовище, що може слугувати прикладом для інших українських міст.

6. Встановлено, що цифрова трансформація створює значний потенціал для підвищення ефективності управління, покращення якості життя населення та стимулювання економічного зростання. Водночас процес її впровадження супроводжується низкою складнощів і ризиків. Технологічні, соціальні, організаційні, правові та економічні чинники цифровізації вимагають системного підходу та узгоджених дій на всіх рівнях – від державних інституцій до бізнес-структур.

До ключових перешкод у розвитку інформатизації сфери публічного управління належать: технічні – застаріле комп'ютерне обладнання та технічні засоби в окремих органах влади та їхніх структурних підрозділах; кадрові – нестача фахівців, здатних налаштовувати й підтримувати роботу спеціалізованого програмного забезпечення; недостатня підготовка державних службовців та працівників громадських організацій щодо використання цифрових інструментів, зокрема сервісів е-урядування та е-демократії; організаційні – недорозвинена система електронного документообігу, відсутність уніфікованих стандартів комунікації, слабка інтеграція інформаційних систем різних служб та комунальних підприємств.

Крім того, актуальними залишаються проблеми низького рівня цифрової компетентності працівників адміністрацій, недостатність навичок роботи з інформаційними системами та недовіра громадян, особливо старшого віку, до надійності та безпечності цифрових сервісів.

7. Встановлено, що міжнародний досвід цифрової трансформації публічного управління надає Україні цінні уроки щодо комплексного підходу до цифровізації, інтеграції технологій та процесів, розвитку людського капіталу, забезпечення прозорості та безпеки, а також активного залучення громадськості. Адаптація цих практик потребує системного стратегічного планування, модернізації правового та організаційного середовища, розвитку цифрової інфраструктури, навчання персоналу та громадян. Використання міжнародних прикладів дозволяє формувати ефективну цифрову екосистему, яка забезпечить прозоре, інклюзивне та сучасне управління державними та муніципальними процесами в Україні, підвищить рівень довіри громадян до державних інституцій та сприятиме сталому розвитку публічного управління.

8. Обґрунтовано, що ключові напрями вдосконалення процесів цифровізації охоплюють кілька важливих складових. Передусім це розвиток інфраструктури, що включає забезпечення рівного доступу до інтернет-мережі в усіх регіонах країни, стандартизацію даних та створення сумісних інформаційних систем для безперешкодного обміну даними. Вагому роль відіграє й кібербезпека, яка передбачає посилення технічних та правових механізмів захисту персональної інформації користувачів.

Не менш значущою є інституційна підтримка, що охоплює модернізацію нормативно-правового середовища, стимулювання інновацій та розвиток міжсекторних партнерств. Важливим напрямом виступає підвищення цифрової грамотності, зокрема навчання публічних службовців роботі з сучасними технологіями, такими як штучний інтелект чи Big Data.

Окремої уваги потребує залучення населення до процесів управління шляхом використання електронних платформ, онлайн-опитувань та петицій. Розширення сфер впровадження цифрових рішень – у медицині, освіті, соціальному захисті, транспортній галузі та інших секторах – також є важливим чинником поступу.

Запропоновані практичні рекомендації щодо застосування цифрових технологій в органах публічного управління в Україні охоплюють створення

інтегрованих платформ, впровадження електронної ідентифікації, стандартизацію процесів, розвиток аналітичних систем, підвищення цифрових компетенцій персоналу, забезпечення безпеки та захисту даних, розвиток електронної взаємодії з громадянами, інтеграцію на рівні місцевого самоврядування, гнучкі моделі управління проектами, стабільне фінансування та адаптацію міжнародного досвіду. Реалізація цих напрямів дозволить сформувати сучасну цифрову екосистему публічного управління, підвищити ефективність та прозорість державних послуг, забезпечити інклюзивність та сприяти розвитку інноваційної моделі управління в Україні.

9. Удосконалення цифрової грамотності службовців органів публічного управління в Україні передбачає комплексну реалізацію напрямів, що включають систематичне навчання, практичні форми підвищення кваліфікації, безперервне оновлення знань, розвиток інформаційної безпеки, інтеграцію міжнародних стандартів, аналітичних навичок та електронної взаємодії з громадянами. Важливим аспектом є поєднання цих заходів із системою мотивації та оцінки персоналу, забезпечення доступності навчальних ресурсів, міжвідомчої та міжрегіональної співпраці, а також формування культури інновацій та безперервного вдосконалення.

Реалізація цих напрямів сприятиме формуванню висококваліфікованого, адаптивного та технологічно компетентного персоналу, який здатен ефективно впроваджувати цифрові інновації, забезпечувати високий рівень надання адміністративних послуг та брати активну участь у процесах реформування державного сектору. Це, у свою чергу, дозволить створити сучасну цифрову екосистему публічного управління, яка забезпечить прозорість, інклюзивність, безпеку та ефективність управлінських процесів в Україні, сприятиме підвищенню довіри громадян до державних інституцій та розвитку інноваційної моделі управління.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Амеліна К. Громадянське суспільство онлайн. Петиції, які призвели до змін, і як визначати їхню ефективність. *LB.ua*. URL : https://lb.ua/news/2023/05/15/554977_gromadyanske_suspilstvo_onlayn.html.
2. Андрєєва О. Європейські перспективи розбудови електронного уряду. *Політичний менеджмент*. 2024. № 1-2. С. 179-186.
3. Андріяш В. І. Основні передумови реформування публічного управління в умовах глобалізації. *Дніпровський науковий часопис публічного управління, психології, права*. 2023. № 2. С. 27-31.
4. Бабаєв В. Цифрова трансформація у сфері вищої освіти в умовах глобалізації. *Комунальне господарство міст*. 2025. № 148. Т. 2. С. 11-21.
5. Берназюк О. О. Цифрові технології у сфері публічного управління: визначення основних понять. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2023. № 46. URL : [http://www.visnyk-juris.uzhnu.uz.ua/file/No.46/part 1/26.pdf](http://www.visnyk-juris.uzhnu.uz.ua/file/No.46/part%201/26.pdf).
6. Берназюк О. Роль та місце цифрових технологій у сфері публічного управління. *Інформаційне право*. 2023. №10. С. 23-31.
7. Биркович Т. І. Механізми публічного управління у сфері цифрових трансформацій. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2025. № 9. С. 28-36.
8. Більше 65 % сіл не покриті широкосмуговим доступом до інтернету – Мінцифри. URL : <https://www.epravda.com.ua/news>.
9. Бліщук К. М., Домша О. В. Цифрові інструменти забезпечення сталого розвитку. *Ефективність державного управління*. 2025. № 66. С. 141-153.
10. Бондар Г. Цифровізація та співпраця Європейського Союзу та України. *Публічне управління та регіональний розвиток*. 2025. № (20). С. 330-352.

11. Бурковський І. Інвестиційне забезпечення економічного розвитку аграрного виробництва. *Економіка АПК*. 2024. № 12. С. 71-73.
12. Ведмідь П. В. Особливості інформаційно-комунікаційної політики органів публічного управління зарубіжних країн. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського*. Серія: Державне управління. 2025. № 6. С. 32-38.
13. Взаємодія. Провідник у світ е-демократії. URL : <https://vzaemo.diiia.gov.ua>.
14. Використання інструментів електронної демократії органами державної влади та місцевого самоврядування. URL : https://ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2023/infs/arh_vied_u.htm.
15. Головка О. М. Цифрова культура та інформаційна культура: права людини в епоху цифрових трансформацій. *Інформація і право*. 2023. 4 (31). С. 37-44. URL : <http://surl.li/qwiuo>.
16. Громадський бюджет. URL : <https://budget.e-dem.ua/landing>.
17. Деякі питання цифрового розвитку : постанова Кабінету Міністрів України № 56 від 30.01.2019 р. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/56-2019-%D0%BF#Text>.
18. Діджиталізація в Україні: електронне врядування та державні послуги URL : <http://week.dp.gov.ua/osvitnia-prohrama/pislya91/digitalizaciya-v-ukraini>.
19. Діджиталізація» – слово 2019 року в Україні за версією онлайн-словника «Мислово». URL : <https://itc.ua/news/didzhitalizacziya-slovo-2019-roku-v-ukrayini-za-versiyeyu-onlajn-slovnika-mislovo>.
20. Дія. Державні послуги онлайн. URL : <https://diiia.gov.ua>.
21. Дніпровська міська рада. Громадський бюджет міста. URL : <https://adm.dnipro rada.gov.ua/>.
22. Електронна демократія : навч. посіб. / Н. В. Грицяк, С. Г. Соловійов ; за заг. ред. Н. В. Грицяк. Київ : НАДУ, 2015. 66 с. URL : <http://school26.edukit.mk.ua/Files/downloads/455b986a-6273-409a-bb70-b391d5c660a3.pdf>.

23. Електронна платформа «Розумне місто». URL : <https://rozzumnemisto.org>.
24. Електронне урядування та електронна демократія : навч. посіб. : у 15 ч. / за заг. ред. А. І. Семенченка, В. М. Дрешпака. Київ : ФОП Москаленко О. М., 2017. Ч. 2. 72 с.
25. Електронне урядування та електронна демократія : навч. посіб. : у 15 ч. / за заг. ред. А.І. Семенченка, В.М. Дрешпака. Київ, 2017. Ч. 3 : Електронна демократія: основи та стратегії реалізації / [Н.В. Грицьак, А.І. Семенченко, І.Б. Жиляєв]. Київ : ФОП Москаленко О. М., 2017. 84 с.
26. Єдина система місцевих петицій. URL : <https://petition.e-dem.ua>.
27. Збанацька О. М. Термінологія законодавства в контексті цифровізації. *Бібліотекознавство. Документознавство. Інформологія*. 2022. № 1. С. 98-105.
28. Іванов С. В. Модернізація України: сучасні погляди та можливості. *Економічний вісник Донбасу*. 2022. № 3 (49). С. 146-152.
29. Індекс цифрової трансформації регіонів України підсумки 2023 року / Міністерство цифрової трансформації України. URL : <http://surl.li/qwuyhx>.
30. Іртищева І. Інвестиційна привабливість економіки: міжрегіональні асиметрії. *Регіональна економіка*. 2023. № 2 (72). С. 84-95.
31. Іртищева І. Інституційне забезпечення інвестиційно-інноваційного розвитку. *Бізнес-навігатор*. 2023. № 3 (24). С. 102-106.
32. Квітка С. Цифрові трансформації як сучасний тренд періодичного циклу розвитку суспільства. *Збірник наукових праць Національної академії державного управління при Президентові України*. Спецвипуск. 2020. С. 131-134.
33. Квітка С. Доступ до мережі Інтернет через мобільні пристрої: світовий досвід та перспективи розвитку в Україні. *Аспекти публічного управління*. 2023. 7 (9-10). С. 5-18.
34. Квітка С. Оцінка стану цифрового розвитку адміністративно-територіальних одиниць Дніпропетровської області. *Аспекти публічного управління*. 2024. 7 (11). С. 15-25.

35. Київська міська рада. Громадський бюджет міста. URL : https://kyivcity.gov.ua/finansy_ta_biudzhet/gromadskiy_byudzhet_mista/.
36. Кіпішинова О. Цифровізація управління персоналом в органах публічної влади. *Актуальні проблеми державного управління* : зб. наук. пр. 2024. № 3 (84). С. 202-205.
37. Концепція розвитку цифрових компетентностей : розпорядження Кабінету Міністрів України від 03.03.2021 р. № 167-р. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/167-2021-%D1%80#Text>.
38. Концепція розвитку цифрової економіки та суспільства України на 2018 – 2020 роки : розпорядження Кабінету Міністрів України від 17.01. 2018 р. № 67-р. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/67-2018-%D1%80#Text>.
39. Крамаренко І. Особливості формування інвестиційного потенціалу: регіональний та національний аспект. *Вісник ХНАУ*. 2024. № 3. С. 343-357.
40. Крамаренко І. Регіональна структура інвестиційного потенціалу: сучасний стан та концептуальні підходи. *Вісник ХНАУ*. 2021. № 4. С. 150-162.
41. Куйбіда В. С. Цифрове врядування в Україні: базові дефініції понятійно-категоріального апарату. *Вісник НАДУ. Серія «Державне управління»*. 2020. № 1. С. 5-11.
42. Куйбіда В. С. Цифрові компетенції як умова формування якості людського капіталу. *Вісник Національної академії державного управління при Президентові України*. 2020. Вип. 1. С. 118-133.
43. Куйбіда В. С., Карпенко О. В., Наместнік В. В. Цифрове врядування в Україні: базові дефініції понятійно-категоріального апарату. *Вісник Національної академії державного управління при президентові України. Серія «Державне управління»*. 2020. № 1. С. 5-11.
44. Лопушинський І. В. «Цифровізація» як основа державного управління на шляху трансформації та реформування українського суспільства. *Теорія та практика державного управління і місцевого самоврядування*. 2023. № 2. URL : http://el-zbirn-du.at.ua/2023_2/23.pdf.

45. Лопушинський І. П. Цифровізація як основа державного управління на шляху трансформації та реформування українського суспільства. *Теорія та практика державного управління і місцевого самоврядування*. 2023. № 2. С. 88-90.

46. Лукін С. Сучасні аспекти цифровізації публічних просторів. *Аспекти публічного управління*. 2024. Т. 8. Спецвипуск № 1. С. 91-93.

47. Ляшенко В. І., Вишневський О. С. Цифрова модернізація економіки України як можливість проривного розвитку : монографія / НАН України, Ін-т економіки пром-сті. Київ, 2021. 252 с.

48. Малиновський В. Я., Грицяк Н. В., Семенченко А. І. Електронне урядування та електронна демократія : навч. посіб. : у 15 ч. / за заг. ред. А. І. Семенченка, В. М. Дрешпака. Частина 1 : Вступ до курсу. Концептуальні засади електронного урядування та електронної демократії. Київ : ФОП Москаленко О. М., 2021. 70 с.

49. Маркевич К. Цифровізація: переваги та шляхи подолання викликів URL : <https://razumkov.org.ua/statti/tsyfrovizatsiia-perevagy-ta-shliakhy-podolannia-vyklykiv>.

50. Махначова Н. М. Е-демократія як інструмент розвитку громадянського суспільства та ефективного партнерства в публічній сфері. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2023. URL : http://www.dy.nauka.com.ua/pdf/10_2023/25.pdf.

51. Миколюк А. В. Діджиталізація та публічна комунікація як інструменти підвищення ефективності місцевого самоврядування. *Публічне управління та митне адміністрування*. 2025. № 2 (33). С. 45-50. URL : <http://biblio.umsf.dp.ua/jspui/bitstream/123456789/5186/1/8.pdf>.

52. Міністерство та Комітет цифрової трансформації України. URL : <https://thedigital.gov.ua/ministry> .

53. Мінцифра запускає Digital4Freedom – міжнародну ініціативу стрімкого відновлення та розвитку України через інновації та цифровізацію. URL : <https://thedigital.gov.ua/news/mintsifra-zapuskae-digital4freedom-mizhn>.

54. Міхровська М. Діджиталізація, діджиталізація, цифрова трансформація: зміст та особливості. *Грааль науки*. 2023. № 1. С. 128-130.

55. Міхровська М. С. Цифрове урядування як новий рівень взаємодії держави та суспільства. *Юридичний науковий електронний журнал*. 2024. № 7. С. 272-275.

56. Надрага В. І. Підвищення компетентності посадових осіб місцевого самоврядування як пріоритет територіального розвитку. *Регіональна економіка*. 2023. Т. 3. С. 21-28. URL : https://re.gov.ua/re202303/re201803_021_NadrahaVI.pdf.

57. Наместнік В. В. Електронне, цифрове та smart-управління: сутність та співвідношення термінів. *Вісник Національної академії державного управління при Президенті України. Серія «Державне управління»*. 2024. № 1 (96). С. 115-121.

58. Національна програма із цифровізації України передбачає \$ 100 мільйонів інвестицій. URL : <https://biz.censor.net/news>.

59. Новікова О. Ф. Перспективи змін у трудовій сфері при цифровізації економіки за інерційним та цільовим сценаріями розвитку України. *Економічний вісник Донбасу*. 2022. № 2 (60). С. 187-199.

60. Опис рамки цифрової компетентності для громадян України. URL : https://thedigital.gov.ua/storage/uploads/files/news_post/20231.pdf.

61. Квітка С., Новіченко Н., Піскоха Н., Бардах О., Демошенко Г. Перспективні напрямки цифрової трансформації публічного управління. *Аспекти публічного управління*. 2024. Т. 8, № 4. С. 129-146. URL : <https://aspects.org.ua/index.php/journal/article/view/807/784>.

62. Пилаєва В. М. Правові засади реалізації електронного врядування в країнах Європейського Союзу. *Вісник Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна. Серія «ПРАВО»*. 2023. № 28. С. 82-89.

63. Пігарєв Ю., Костенюк Н. Діджиталізація публічного управління як чинник цифрової трансформації України. *Актуальні проблеми державного управління*. 2023. Т. 2. № 83. С. 92-96.

64. Положення про Міністерство цифрової трансформації України : постанова Кабінету Міністрів України від 18.09.2019 р. № 856. URL : <https://zakon.rada.gov.ua>.

65. Польовий П. В. Модернізація публічного управління в умовах розвитку цифрового суспільства. Механізми публічного управління. *Вісник Академії митної служби України. Серія: Державне управління*. 2023. № 2 (29). С. 37-43.

66. Портал «Відкрите місто». URL : <https://opencity.e-dem.ua/>.

67. Про внесення змін до Закону України «Про доступ до об'єктів будівництва, транспорту, електроенергетики з метою розвитку електронних комунікаційних мереж» (щодо забезпечення умов для розвитку та відновлення електронних комунікаційних мереж) : проєкт Закону від 22.07.2022 № 7544-1. URL : <https://itd.rada.gov.ua/billInfo/Bills/Card/40095>.

68. Про деякі питання цифрового розвитку : постанова Кабінету Міністрів України від 30.01.2019 № 56. URL : <https://zakon.rada.gov.Ua/laws/show/56-2019-%D0%BF#Text>.

69. Про затвердження Державної стратегії регіонального розвитку на 2021-2027 роки : постанова Кабінету Міністрів України від 5 серп. 2020 р. № 695. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/695-2020-%D0%BF#n11>.

70. Про затвердження Державної стратегії регіонального розвитку на 2021 – 2027 роки : постанова Кабінету Міністрів України від 05.08.2020 № 695. URL : <https://zakon.rada.gov.Ua/laws/show/695-2020-%D0%BF#Text>.

71. Про звернення громадян : Закон України. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/393/96-%D0%B2%D1%80#Text>.

72. Про Основні засади розвитку інформаційного суспільства в Україні на 2007-2015 роки. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/537-16#Text>.

73. Про порядок оприлюднення у мережі Інтернет інформації про діяльність органів виконавчої влади : постанова Кабінету Міністрів України. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3-2002-%D0%BF#Text>.

74. Про прийняття за основу проекту Закону України про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо забезпечення умов для розвитку та відновлення електронних комунікаційних мереж : постанова Верховної Ради України від 18 лип. 2022 р. № 2407-І. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2407-20#Text>.

75. Про Рекомендації парламентських слухань на тему: «Реформи галузі інформаційно-комунікаційних технологій та розвиток інформаційного простору України» : постанова Верховної ради України від 31 берез. 2016 р. № 1073-VIII. URL : <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/1073-19>.

76. Про службу в органах місцевого самоврядування : Закон України від 2 трав. 2023 р. № 3077-ІХ. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3077-20#Text>.

77. Про схвалення Концепції розвитку електронного урядування в Україні : розпорядження Кабінету Міністрів України від 20 верес. 2017 р. № 649-р. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/649-2017-%D1%80>.

78. Про схвалення Концепції розвитку електронного урядування в Україні : розпорядження Кабінету Міністрів України від 13 груд. 2010 р. № 2250-р URL : <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/2250-2010-%D1%80>.

79. Про схвалення Концепції розвитку цифрової економіки та суспільства України на 2018 – 2020 роки та затвердження плану заходів щодо її реалізації : розпорядження Кабінету Міністрів України від 17 січ. 2018 р. № 67-р. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/67-2018-%D1%80>.

80. Про схвалення Стратегії розвитку інформаційного суспільства в Україні. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/386-2013-p#Text>.

81. Разумей Г. Ю. Діджиталізація публічного управління як складник цифрової трансформації України. *Публічне управління та митне адміністрування*. 2023. № 2 (25). С. 139-145.

82. Регіональна програма інформатизації «Електронна Дніпропетровщина» на 2020-2022 роки. URL : <https://oblrada.dp.gov.ua/rishennia/sklikannia-7/xviii-sesiya/№-506-18vii-25-10-2019-p/>.

83. Смартизація індустріальних міст. Співавторка стратегії USA Smart Cities поділилась досвідом з українськими громадами / Міністерство цифрової трансформації України. URL : <http://surl.li/qwnha>.

84. Сопілко І. М. Автоматизація і цифровізація процесів з питань управління персоналом на державній службі. *Юридичний вісник*. 2025. № 1 (62). С. 85-90.

85. Спільнота Розумні Регіони. Мінцифра оголошує про запуск спільноти для лідерів цифрової трансформації в регіонах / Міністерство цифрової трансформації України. URL : <http://surl.li/qwnhu>.

86. Статистичний звіт за результатами роботи Системи виявлення вразливостей і реагування на кіберінциденти та кібератаки в 2023 році. Державного центру кіберзахисту Держспецзв'язку. URL : <https://scrc.gov.ua/uk/articles/334>.

87. Степанов В. Ю. Сучасні інформаційні технології в державному управлінні. URL : file:///C:/Users/Admin/Downloads/ecde_2023_9_32.pdf.

88. Стратегія розвитку міста Дніпро на 2016 – 2021 роки. URL : <http://www.mda.mk.ua/wp-content/uploads/2016/03/Dnibr-Development-Strategy-2016-2021.pdf>.

89. Ткачук В. О., Обіход С. В. Структура та класифікація моделей електронного бізнесу. *Економіка, управління та адміністрування*. 2025. № 1 (99). С. 11-17.

90. Україна 2030E – країна з розвинутою цифровою економікою. URL : <https://strategy.uifuture.org/kraina-zrozvintoyu-cifrovoyu-ekonomikoyu.html>.

91. Хомиш І. Напрями цифрової трансформації у публічній сфері: правові основи. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. Серія: «Юридичні науки». 2025. № 3 (35). С. 233-239.

92. Цифрова адженда України – 2020. URL : <https://uccr.org.ua/uploads/files>.

93. Цифрова трансформація. URL : https://uk.wikipedia.org/wiki/Цифрова_трансформація.

94. Цифрове врядування : монографія / О. В. Карпенко, Ж. З. Денисюк, В. В. Наместнік [та ін.] ; за. ред. О. В. Карпенка. Київ : ІДЕЯ ПРИНТ, 2020. 336 с.

95. Цифровий ленд-ліз. Ключові пункти плану цифрової трансформації України від Мінцифри. URL : <https://forbes.ua/news/tsifroviy-lend-liz-klyuchovi-punkti-planu-tsifro>.

96. Цифрові інструменти – нові можливості для мешканців громад. URL : <https://thedigital.gov.ua/news/tsifrovi-instrumenti-novi-dlya-meshkantsiv-gromad>.

97. Цифровізація: переваги та шляхи подолання викликів / Разумков центр. URL : <https://razumkov.org.ua/statti/tsyfrovizatsiia-perevagy-ta-shliakhy-podolannia-vyklykiv>.

98. Цілі до 2024 року / Міністерство цифрової трансформації України. URL : <https://thedigital.gov.ua/ministry>.

99. Цілі сталого розвитку: Україна. Національна доповідь / Міністерство економічного розвитку і торгівлі України. Київ. 2023. 176 с.

100. Чередніченко Н. С. Цифровізація державного управління URL : <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2024/01/354.pdf>.

101. Чорний С. В. Поняття та перспективи розвитку цифровізації у сфері публічного управління. *Київський часопис права*. 2025. № 4. С. 224-229.

102. Чукут С. Смарт-сіті чи електронне місто: сучасні підходи до розуміння впровадження е-урядування на місцевому рівні. *Інвестиції: практика та досвід*. 2023. № 13. С. 90-93.

103. Яременко О. І. Політико-правові засади цифровізації системи публічного управління: європейський досвід. *Побудова інформаційного суспільства: ресурси і технології* : матеріали XVIII Міжнар. наук.-практ. конф., Київ, 19-20 верес. 2023 р. Київ : УкрІНТЕІ, 2023. С. 259-262.