

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: ЦИФРОВІЗАЦІЯ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В УМОВАХ ВОЄННОГО
СТАНУ: НОВІ ВИКЛИКИ ТА РІШЕННЯ

Виконала: студентка
групи ПУ24-1зм
спеціальності 281
«Публічне управління та адміністрування»
Лементар А.С.

Керівник: к.держ.упр., доц. Разумей Г.Ю.

Рецензент: д.держ.упр., проф.,
професор кафедри менеджменту,
публічного управління та адміністрування
Дніпровського державного аграрно-
економічного університету
Крушельницька Т. А.

**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>магістр</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. /
” _____ ” _____ 20__ року

завдання
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ
здобувачу вищої освіти

_____ Лементар Анастасія Сергіївна _____

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи: Цифровізація публічного управління в умовах воєнного стану: нові виклики та рішення

керівник роботи: Разумей Галина Юріївна, канд. наук з держ.
управління; доц. каф. публічного управління та митного адміністрування

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом по УМСФ від “24” листопада 2025 року № 977 кс

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

3. Вихідні дані до роботи: Закони та підзаконні нормативно-правові акти України у сфері цифровізації публічного управління, стратегічні та програмні документи цифрового розвитку держави, офіційні матеріали Міністерства цифрової трансформації України, аналітичні та статистичні дані щодо функціонування порталу і застосунку «Дія», системи електронної взаємодії «Трембіта», а також наукові публікації вітчизняних і зарубіжних авторів з питань цифрового врядування.

4. Зміст роботи (перелік питань для розробки): Сутність та зміст цифровізації публічного управління. Нормативно-правові засади цифрової трансформації публічного управління в Україні. Особливості впровадження цифрових інструментів публічного управління в умовах воєнного стану. Аналіз функціонування цифрових сервісів та систем публічного управління в кризових умовах. Визначення перспектив і напрямків розвитку цифрового публічного управління в Україні.

5. Перелік графічного матеріалу: 6 таблиць6. Дата видачі завдання 13.07.25-19.07.2025**КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН**

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Визначення теми кваліфікаційної роботи	23.01.25-01.02.2025	
2	Складання змісту роботи, оформлення та затвердження завдання	13.07.25-19.07.2025	
3	Опрацювання літературних джерел, нормативних документів	до 10.11.25	
4	Збір та обробка статистичних і звітних даних	до 10.11.25	
5	Проведення розрахунків та аналізу	до 10.11.25	
6	Написання вступу	до 10.11.25	
7	Написання розділу 1	до 10.11.25	
8	Написання розділу 2	до 10.11.25	
9	Написання розділу 3	до 12.12.25	
10	Підготовка висновків	до 20.12.25	
11	Оформлення роботи	до 30.01.25	
12	Подання на кафедру електронного варіанту роботи для перевірки на плагіат	до 30.01.25	
13	Підготовка тексту доповіді і демонстраційного матеріалу	до 16.01.26	
14	Подання на кафедру кваліфікаційної роботи	до 06.01.26	

Здобувач освіти_____
(підпис)**Лементар А.С.**

(прізвище та ініціали)

Керівник роботи_____
(підпис)**Разумей Г.Ю.**

(прізвище та ініціали)

АНОТАЦІЯ

Лементар А. С. **Цифровізація публічного управління в умовах воєнного стану: нові виклики та рішення**

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

Метою магістерської роботи є дослідження теоретичних, нормативно-правових та організаційних засад цифровізації публічного управління в Україні, а також аналіз особливостей її реалізації в умовах воєнного стану та визначення перспектив подальшого розвитку цифрового публічного управління.

У роботі здійснено комплексне дослідження сутності та змісту цифровізації публічного управління, розкрито її базові принципи та визначено роль у забезпеченні управлінської стійкості й безперервності функціонування держави. Проаналізовано нормативно-правове забезпечення цифрової трансформації публічного управління в Україні, охарактеризовано інституційну структуру управління цифровими процесами, а також досліджено функціонування ключових цифрових платформ і механізмів міжвідомчої взаємодії. Особливу увагу приділено аналізу впровадження цифрових рішень у публічному управлінні в умовах воєнного стану, зокрема в аспектах забезпечення безперервності надання публічних послуг, підвищення кіберстійкості, захисту інформації та збереження критично важливих державних даних. За результатами проведеного дослідження визначено основні перспективи та напрями подальшого розвитку цифрового публічного управління в Україні з урахуванням сучасних воєнних викликів, потреб післявоєнного відновлення та необхідності зміцнення інституційної спроможності держави.

Ключові слова: цифровізація публічного управління, електронне урядування, цифрова трансформація, воєнний стан, публічні електронні послуги, кібербезпека, інституційне забезпечення.

SUMMARY

Lementar A. S. **Digitalisation of Public Administration under Martial Law: New Challenges and Solutions**

Qualification work for obtaining an educational degree by a Master's degree in specialty 281 "Public Administration". University of Customs and Finance, Dnipro, 2026.

The purpose of the master's thesis is to study the theoretical, legal and organizational foundations of digitalization of public administration in Ukraine, to analyze the specifics of its implementation under martial law, and to determine prospects for the further development of digital public governance.

The paper provides a comprehensive study of the essence and content of public administration digitalization, reveals its fundamental principles, and determines its role in ensuring managerial resilience and continuity of state functioning. The regulatory and legal framework of public administration digital transformation in Ukraine is analyzed, the institutional structure of digital governance is characterized, and the functioning of key digital platforms and mechanisms of interagency interaction is examined. Particular attention is paid to the implementation of digital solutions in public administration under martial law, especially in the context of ensuring the continuity of public services, strengthening cybersecurity, protecting information, and preserving critical state data. Based on the results of the study, the main prospects and directions for further development of digital public administration in Ukraine are identified, taking into account current wartime challenges, post-war recovery needs, and the necessity to enhance the institutional capacity of the state.

Key words: digitalization of public administration, e-government, digital transformation, martial law, public electronic services, cybersecurity, institutional framework.

ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ТА НОРМАТИВНО-ПРАВОВІ ЗАСАДИ ЦИФРОВІЗАЦІЇ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ	8
1.1. Поняття цифровізації у сфері публічного управління та її значення в умовах криз	8
1.2. Нормативно-правове забезпечення цифрової трансформації в Україні	12
1.3. Структура управління цифровою трансформацією держави	18
РОЗДІЛ 2 ОСОБЛИВОСТІ ЦИФРОВІЗАЦІЇ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ	26
2.1. Аналіз тенденцій цифровізації різних сфер публічного управління України	26
2.2. Проблематика процесів цифрової трансформації України у період воєнного стану	33
2.3. Зарубіжний досвід цифрового врядування в умовах кризи	39
РОЗДІЛ 3 ПЕРСПЕКТИВИ ТА НАПРЯМКИ РОЗВИТКУ ЦИФРОВОГО ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ	50
3.1. Пріоритети державної цифрової політики в рамках глобальної інноваційної стратегії України	50
3.2. Перспективи використання штучного інтелекту у публічному управлінні	55
3.3. Напрями розвитку цифрової трансформації України в умовах війни та післявоєнної відбудови	62
ВИСНОВКИ	70
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	74

ВСТУП

У сучасних умовах розвитку глобального суспільства цифровізація стала ключовим чинником соціально-економічних і політичних трансформацій. Розвиток інформаційно-комунікаційних технологій суттєво впливає на функціонування державного управління, формуючи нові підходи до взаємодії між державою, бізнесом і громадянами. Згідно зі звітом United Nations E-Government Survey 2024, переважна більшість країн світу активно впроваджує цифрові рішення у сфері публічного управління, розглядаючи цифрове врядування як один із базових інструментів сталого розвитку [57].

В Україні цифровізація публічного управління стала не лише інструментом його модернізації, а й важливим елементом забезпечення національної безпеки та управлінської стійкості. Починаючи з 2019 року, після створення Міністерства цифрової трансформації України, держава послідовно розвиває цифрові сервіси, інтегровані насамперед у застосунок і портал «Дія». У довоєнний період це сприяло спрощенню доступу громадян до адміністративних послуг, а в умовах повномасштабної війни цифрові сервіси набули критичного значення для забезпечення безперервності виконання державних функцій.

Актуальність теми дослідження зумовлена тим, що в умовах воєнного стану цифровізація публічного управління набуває принципово нових вимірів і виходить за межі суто технологічного оновлення управлінських процесів. Вона перетворюється на ключовий інструмент збереження державності, забезпечення управлінської стійкості та безперервності надання публічних послуг, сприяє оперативній взаємодії між органами влади й громадянами, а також відіграє визначальну роль у зміцненні інформаційної та кібербезпеки держави.

Цифровізація публічного управління є однією з найбільш актуальних і широко обговорюваних проблем у сучасній науковій літературі. Значну увагу дослідженню різних аспектів цифрової трансформації діяльності органів публічної влади

приділили такі науковці, як І. Ніколіна, І. Макарова, Ю. Пігарєв, Л. Сметаніна, С. Чорний, Н. Вовк, О. Марковець, С. Квітка, Н. Новіченко, Н. Гусаревич, Н. Піскоха, О. Бардах, Г. Демошенко, А. Рагуліна, А. Сурай, С. Пиріг, П. Бігняк, Н. Костенюк, В. Сиротін та О. Савченко. У їхніх працях висвітлюються технологічні, організаційні та соціально-економічні аспекти цифровізації публічного управління, проблеми впровадження електронного врядування, розвитку цифрових сервісів і трансформації управлінських процесів в умовах сучасних викликів.

Метою кваліфікаційної роботи є дослідження теоретичних, нормативно-правових та організаційних засад цифровізації публічного управління в Україні, а також аналіз особливостей її реалізації в умовах воєнного стану та визначення перспектив подальшого розвитку цифрового публічного управління.

Для досягнення мети передбачено виконання таких **завдань**:

- розкрити поняття цифровізації та її значення у сфері публічного управління;
- проаналізувати нормативно-правове забезпечення цифрової трансформації в Україні;
- дослідити структуру управління цифровою трансформацією держави;
- здійснити аналіз тенденцій цифровізації різних сфер публічного управління України;
- виявити особливості цифровізації під час воєнного стану;
- розглянути зарубіжний досвід цифрового врядування у кризових умовах;
- визначити пріоритети державної цифрової політики в рамках глобальної інноваційної стратегії України;
- окреслити перспективи використання штучного інтелекту у публічному управлінні;
- визначити напрями розвитку цифрової трансформації України в умовах війни та післявоєнної відбудови.

Об'єктом дослідження є процеси цифровізації публічного управління в Україні.

Предметом дослідження є цифровізація публічного управління в умовах воєнного стану, її нові виклики та рішення.

Наукова новизна дослідження полягає в удосконаленні наукових підходів до розуміння цифровізації публічного управління в умовах воєнного стану шляхом її розгляду не лише як інструменту технологічної модернізації, а як комплексної системи управлінських, організаційно-правових і безпекових механізмів реагування публічної влади на сучасні кризові виклики та забезпечення управлінської стійкості держави.

Практичне значення отриманих результатів полягає в можливості їх використання у діяльності органів державної влади з метою вдосконалення цифрових сервісів і підвищення ефективності публічного управління в умовах воєнного стану. Крім того, результати роботи можуть бути використані в освітньому процесі під час викладання дисциплін, пов'язаних із публічним управлінням та адмініструванням, цифровим урядуванням і державним управлінням в умовах кризових ситуацій.

У процесі виконання роботи застосовувався комплекс загальнонаукових і спеціальних **методів дослідження**, що забезпечило всебічність і обґрунтованість отриманих результатів. Системний аналіз використовувався для розкриття сутності цифровізації публічного управління та визначення її ролі в умовах кризових явищ і воєнного стану. Порівняльно-правовий метод дав змогу проаналізувати міжнародний досвід цифрової трансформації державного управління в умовах криз, тоді як інституційний підхід застосовувався для дослідження структури та функціонування органів публічної влади в процесі реалізації цифрової політики. Важливе місце в роботі посів аналіз нормативно-правових актів, зокрема Конституції України, Закону України «Про особливості надання публічних (електронних публічних) послуг» та Концепції розвитку цифрової економіки. Методи узагальнення та прогнозування були використані для визначення перспектив і напрямів розвитку цифровізації публічного управління в умовах воєнного стану та подолання кризових викликів.

Структура роботи. Робота складається зі вступу, 3-х розділів, висновків, списку використаних джерел. Викладена на 72 сторінках основного тексту та містить 6 таблиць. Список використаної літератури складається з 61 найменувань.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ТА НОРМАТИВНО-ПРАВОВІ ЗАСАДИ ЦИФРОВІЗАЦІЇ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

1.1 Поняття цифровізації у сфері публічного управління та її значення в умовах криз

У сучасних умовах розвитку публічного управління цифровізація розглядається як один із ключових чинників трансформації діяльності органів державної влади та механізмів реалізації державної політики. Формування цифрового врядування зумовлене як загальносвітовими тенденціями розвитку інформаційно-комунікаційних технологій, так і необхідністю підвищення ефективності, прозорості та стійкості управлінських процесів в умовах кризових явищ.

Процес цифровізації публічного управління є результатом багаторічної еволюції використання інформаційно-комунікаційних технологій у діяльності органів державної влади. Ще у 1980–1990-х роках акцент робився на інформатизації, тобто створенні баз даних, електронних архівів, автоматизації обліку. В Україні цей етап отримав правове закріплення у Законі України «Про Національну інформатизацію» (1998). Основна увага тоді приділялася технічній модернізації, проте управлінські моделі залишалися незмінними [35].

Поступово у світовій практиці з'являється концепція електронного урядування (e-government), яка означала переведення частини державних функцій у цифрову форму. В Україні перші проєкти електронного врядування були запроваджені у 2000-х роках («Електронна Україна», «Єдине вікно подання документів» тощо). Однак через відсутність комплексної державної стратегії їх ефективність була обмеженою [3].

З початку 2010-х років міжнародні організації, зокрема ООН та OECD, активно використовують поняття «digital government», яке у перекладі трактується як цифрове врядування. Це вже не просто автоматизація процесів, а трансформація всієї моделі публічного управління: перехід від вертикальної ієрархії до мережових і гнучких структур, побудова управління, заснованого на даних, розвиток електронної демократії та участі громадян [55; 58].

Різні наукові підходи до трактування цифровізації публічного управління та акцентування її ключових аспектів узагальнено в табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Підходи вітчизняних науковців до визначення цифровізації у сфері публічного управління

Автор	Формулювання підходу	Ключові аспекти цифровізації
Брижко В. М. [3]	Цифровізація як системний процес трансформації державного управління на основі сучасних інформаційних технологій	Технологічний аспект, прозорість діяльності органів влади, підзвітність
Дубровський В. [7]	Цифровізація як інструмент забезпечення стійкості державних інституцій у кризових умовах	Стратегічний аспект, кризове управління, інституційна стійкість
Карпенко О. В. [13]	Цифровізація як міждисциплінарне явище модернізації держави	Комплексність, поєднання технологічних, правових, соціальних та управлінських аспектів

Проведений аналіз підходів вітчизняних науковців до визначення цифровізації у сфері публічного управління засвідчує наявність спільного бачення її системного та комплексного характеру. У працях дослідників цифровізація розглядається не як сукупність окремих технічних рішень, а як процес глибинної трансформації публічного управління, що охоплює зміну управлінських механізмів, принципів діяльності органів влади та форматів взаємодії з громадянами. Водночас акценти у наукових підходах відрізняються залежно від дослідницької позиції: частина авторів зосереджується на технологічних і управлінських аспектах цифровізації, зокрема

підвищенні прозорості та підзвітності влади, інші наголошують на її стратегічному значенні для забезпечення стійкості державних інституцій в умовах криз, тоді як міждисциплінарний підхід дозволяє розглядати цифровізацію як поєднання правових, соціальних і управлінських компонентів. Узагальнення зазначених підходів дає підстави стверджувати, що цифровізація публічного управління не обмежується автоматизацією окремих процесів, а передбачає трансформацію самої сутності функціонування державної влади.

Цифровізація у сфері публічного управління має низку визначальних характеристик:

- прозорість і відкритість. Відкриті дані та цифрові реєстри створюють умови для громадського контролю. Прикладом є система державних закупівель ProZorro [20].

- доступність. Цифрові послуги забезпечують рівний доступ для всіх громадян, включаючи маломобільні групи.

- орієнтація на громадянина. Сучасні сервіси розробляються за принципом user-friendly, що знижує бюрократичні бар'єри.

- інноваційність. Використання штучного інтелекту, блокчейну, хмарних технологій та big data для прогнозування і прийняття рішень.

- кібербезпека. В умовах війни цифрова стійкість держави безпосередньо пов'язана з її інформаційною безпекою [37].

Згідно зі звітом ООН E-Government Survey 2022, світовими лідерами у цифровізації є Данія, Естонія, Фінляндія, Південна Корея та Нідерланди [59]. Естонія, зокрема, є прикладом «цифрової держави», де понад 99% послуг доступні онлайн, а вибори проходять з можливістю електронного голосування.

В OECD Digital Government Index 2020 підкреслюється, що цифровізація – це не лише переведення процесів у цифру, а формування нової парадигми управління, що базується на співпраці держави, бізнесу та суспільства [55].

Європейська комісія у Digital Economy and Society Index (DESI) оцінює країни ЄС за рівнем цифровізації. Польща, наприклад, зробила акцент на цифрових сервісах для бізнесу, а Литва – на електронній ідентифікації та кібербезпеці [52].

До 2022 року головним символом цифрової трансформації в Україні став портал та мобільний застосунок «Дія» [20], який інтегрував десятки державних послуг. Громадяни отримали можливість користуватися цифровими паспортами, відкривати бізнес онлайн, подавати декларації тощо.

Після початку повномасштабної війни цифровізація отримала нове значення. Сервіси «єПідтримка» та «єВідновлення» стали інструментами державної допомоги. Була запроваджена функція «єДокумент», яка дозволяє підтверджувати особу за допомогою смартфона. Додаток «Дія» також став каналом для донатів на армію та інструментом оповіщення населення про повітряні тривоги.

Уряд ухвалив рішення про посилення кіберзахисту критичної інфраструктури, створення резервних дата-центрів, а також про активну співпрацю з міжнародними партнерами у сфері цифрової безпеки [20].

Досвід пандемії COVID-19 і війни доводить, що цифровізація стала інструментом виживання держави [60]. ВООЗ у звіті 2021 року підкреслила, що країни з високим рівнем цифрових сервісів легше впоралися з викликами пандемії, забезпечивши дистанційну освіту, цифрові COVID-сертифікати та онлайн-консультації.

В умовах війни цифровізація забезпечує:

- безперервність послуг навіть при руйнуванні інфраструктури;
- швидку комунікацію влади і громадян;
- мобілізацію суспільства (донати, петиції, волонтерство онлайн);
- зміцнення довіри до держави.

Попри очевидні переваги, цифровізація має і низку викликів:

- загрози кібератак (у 2022–2023 роках кількість атак на державні ресурси України зросла в рази) [37],

- цифрова нерівність (не всі громадяни мають доступ до якісного інтернету або достатні цифрові навички) [60],
- правові прогалини (законодавство часто не встигає за технологіями) [38],
- загроза надмірної централізації даних [55].

Вирішення цих проблем потребує комплексної політики, поєднання правових, технічних та освітніх заходів.

Цифровізація у сфері публічного управління є багатограним процесом, що охоплює історичний розвиток, сучасні технології та майбутні інновації. Вона:

- забезпечує прозорість і ефективність держави;
- створює нову модель взаємодії з громадянами;
- виступає інструментом стійкості у кризових умовах (пандемія, війна);
- водночас породжує нові виклики, які вимагають наукового аналізу та політичних рішень.

Таким чином, цифровізація у кризових умовах стає не лише засобом модернізації управлінських процесів і підвищення ефективності діяльності органів публічної влади, а й вагомим фактором забезпечення національної безпеки, управлінської стійкості держави та безперервності надання публічних послуг. В умовах воєнного стану цифрові інструменти сприяють оперативній комунікації між державою та громадянами, захисту інформаційного простору, протидії зовнішнім і внутрішнім загрозам, а також зміцненню довіри суспільства до публічних інституцій, що підкреслює їх стратегічне значення для функціонування сучасної держави.

1.2 Нормативно-правове забезпечення цифрової трансформації в Україні

Цифрова трансформація сучасного суспільства є одним з найважливіших процесів розвитку державності у наш час. Вона передбачає не лише впровадження новітніх технологій у діяльність органів влади, але й створення правових механізмів, що гарантують легітимність та ефективність цих процесів. У країнах із розвинутою

демократією цифровізація виступає ключовим інструментом досягнення прозорості, відкритості та підзвітності влади перед громадянами. Для України, яка водночас переживає трансформаційні процеси та збройну агресію, цифрова модернізація має подвійне значення: з одного боку, це шлях до інтеграції у європейський правовий простір, а з іншого – механізм забезпечення стійкості державних інституцій у кризових умовах

Правове забезпечення цифрової трансформації в Україні базується насамперед на положеннях Конституції. Основний Закон гарантує право кожного на інформацію, визначає обов'язок держави забезпечувати захист персональних даних та створювати умови для реалізації громадянами своїх прав. У цифрову епоху ці положення набувають нового змісту, оскільки реалізація прав людини дедалі частіше відбувається через електронні канали. Доступ до державних послуг онлайн, можливість використання електронного підпису та електронної ідентифікації – усе це стало невід'ємною частиною сучасного розуміння конституційних гарантій [15].

Особливої уваги заслуговує євроінтеграційний вимір цифрової трансформації. Відповідно до Угоди про асоціацію з ЄС, Україна взяла на себе зобов'язання гармонізувати своє законодавство у сферах електронних комунікацій, захисту даних та цифрових послуг із європейськими стандартами [44].

В умовах швидкого розвитку інформаційних технологій, глобалізації та посилення ролі цифрової економіки у житті суспільства відбувається становлення нормативно-правового забезпечення цифрової трансформації в Україні. Вітчизняне законодавство у цій сфері формується поступово, протягом останніх десятиліть, і охоплює як загальні правові рамки, так і спеціальні закони, що регламентують діяльність державних органів, бізнесу та громадян у цифровому середовищі [41].

Одним із ключових нормативних актів є Закон України «Про електронні довірчі послуги», який став фундаментом для впровадження електронного документообігу. Його прийняття забезпечило юридичну значимість електронних підписів та інших інструментів автентифікації, що дозволяє громадянам та бізнесу

користуватися цифровими сервісами на рівні з традиційними паперовими процедурами. Цей закон регламентує механізми підтвердження достовірності електронних документів, а також визначає стандарти безпеки для забезпечення захисту інформації. Важливо зазначити, що його реалізація сприяла активному розвитку електронних послуг у різних сферах: від реєстрації бізнесу до надання соціальних послуг та медичної документації [30].

Закон «Про електронні комунікації» забезпечує нормативне підґрунтя для функціонування сучасних цифрових мереж та телекомунікаційних послуг. Його ухвалення відображає потребу держави у створенні прозорого та конкурентного ринку електронних комунікацій, захисті прав споживачів і встановленні вимог до операторів та провайдерів. Закон детально регламентує порядок ліцензування, контроль за діяльністю операторів, умови доступу до мереж та взаємодії між учасниками ринку [31].

Особливу увагу слід приділити Закону «Про публічні електронні реєстри», який визначає стандарти створення, ведення та використання державних інформаційних систем. Цей закон регламентує порядок інтеграцій різних реєстрів, забезпечує їхню сумісність та доступність для користувачів. Його значення важко переоцінити, оскільки інтегровані та взаємопов'язані реєстри є основою для розвитку сервісів «єдиного вікна», автоматизації державних процесів та підвищення прозорості діяльності органів влади [38].

Водночас нормативно-правове забезпечення цифрової трансформації в Україні формувалося не фрагментарно, а як послідовний процес стратегічних, інституційних і правових рішень, що поступово вибудовували систему управління цифровими змінами на державному рівні. Поєднання стратегічних документів, спеціальних законів і підзаконних актів дозволило сформувати цілісну архітектуру цифрового врядування, здатну адаптуватися до кризових викликів та забезпечувати безперервність функціонування публічних сервісів. Хронологічну послідовність

ключових подій формування нормативної та організаційної основи управління цифровою трансформацією держави в Україні узагальнено в табл. 1.2.

**Хронологія ключових нормативно-правових та інституційних рішень у сфері
цифрової трансформації України (2019–2025 рр.)**

Дата	Подія	Значення / примітка
18 вересня 2019 р.	Затверджено Положення про Міністерство цифрової трансформації України	Формальне інституційне закріплення центрального органу, що координує цифрову трансформацію держави
2 квітня 2020 р. (масовий запуск у 2020 р.)	Офіційний запуск порталу та мобільного застосунку «Дія»	«Дія» стала основним фронтендом взаємодії громадян з державою за принципом Mobile First
14 квітня 2021 р.	Схвалено Національну стратегію цифрової трансформації до 2030 року (розпорядження КМУ № 366-р)	Стратегічна рамка для довгострокових цілей цифровізації та координації державної політики
18 листопада 2021 р.	Прийнято Закон України «Про публічні електронні реєстри» (№ 1907-ІХ)	Юридична база для взаємодії реєстрів та практичної реалізації принципу once-only
17 лютого 2022 р.	Прийнято нормативні акти щодо використання хмарних послуг для органів державної влади	Правова основа для резервування даних і оперативної міграції реєстрів
24 лютого 2022 р.	Початок повномасштабної збройної агресії РФ проти України	Кризовий тест цифрових систем; прискорення міграції реєстрів і посилення кіберзахисту
2022–2024 рр.	Масштабне резервування та міграція державних реєстрів у хмарні середовища; посилення SOC/CSIRT	Забезпечення безперервності надання публічних цифрових послуг
5 лютого 2025 р.	Повідомлення Мінцифри про обробку системою «Трембіта» понад 10 млрд транзакцій	Індикатор масштабу міжвідомчого обміну та операційної інтеграції
2024–2025 рр.	Законодавчі й організаційні адаптації до потреб воєнного часу	Удосконалення нормативної бази функціонування реєстрів і доступу до даних

Джерело: складено автором за даними [10; 20; 38; 33; 42; 45]

Дані, наведені в табл. 1.2, свідчать про поетапний і системний характер формування нормативно-правового забезпечення цифрової трансформації в Україні. Простежується логіка розвитку від інституційного закріплення органу,

відповідального за цифрову політику, та запуску базових цифрових сервісів до прийняття спеціалізованого законодавства у сфері реєстрів, хмарних технологій і кібербезпеки. Події періоду повномасштабної збройної агресії стали своєрідним тестом життєздатності сформованої нормативної та організаційної системи, продемонструвавши, що поєднання стратегічної підготовки, правової визначеності та інституційної координації дозволило державі зберегти функціональність ключових цифрових сервісів в умовах воєнного стану.

Закон України «Про захист персональних даних», встановлює загальні принципи обробки персональної інформації, права суб'єктів даних та обов'язки контролюючих органів. Незважаючи на значимість закону, практика його застосування демонструє певні проблеми, зокрема недостатній рівень відповідності сучасним вимогам безпеки, а також необхідність гармонізації з європейськими стандартами GDPR (General Data Protection Regulation). У сучасних умовах, коли обсяг персональних даних, що обробляються державними органами та приватними компаніями, стрімко зростає, цей закон потребує суттєвого оновлення та адаптації до сучасних технологічних викликів [34].

Крім законів, важливу роль відіграє нормативно-правова база щодо відкритих даних. Вона передбачає обов'язок державних органів та органів місцевого самоврядування публікувати інформацію у машинозчитуваному форматі, що сприяє розвитку інноваційних цифрових сервісів, підвищенню прозорості та довіри громадян до влади. Законодавство у цій сфері також визначає механізм контролю та санкції за недотримання вимог щодо відкритості даних [29].

Окреме місце у забезпеченні цифрової трансформації займають підзаконні акти, постанови Кабінету Міністрів та рішення Міністерства цифрової трансформації, які деталізують порядок функціонування конкретних цифрових сервісів. Наприклад, сервіс «Дія», електронні лікарняні та цифровий студентський квиток функціонують завдяки поєднанню законодавчих норм та підзаконних регламентів, що визначають їхні технічні та процедурні аспекти [10].

У перспективі розвиток законодавства у сфері цифровізації передбачає розширення існуючих правових норм на новітні технології: штучний інтелект, блокчейн-системи, великі дані та інші інноваційні інструменти, які дедалі активніше використовуються як у державному, так і в приватному секторі. Така адаптація забезпечить більш ефективне управління, підвищить безпеку та створить умови для сталого розвитку цифрової економіки.

Незважаючи на досягнення, нормативно-правова база цифровізації в Україні має низку суттєвих проблем, які потребують уваги:

- фрагментарність законодавства. Відсутність єдиного рамкового закону створює ризики дублювання норм, колізії між різними законами та неоднозначність трактування правових положень.

- недостатня гармонізація з ЄС. Українські норми не завжди відповідають вимогам GDPR та іншим директивам ЄС, що ускладнює інтеграцію українських сервісів у європейський цифрових простір [44].

- проблеми кібербезпеки. Часті витоки даних із державних реєстрів та кібератаки на критичну інфраструктуру свідчать про низький рівень технічного та правового захисту.

- відсутність регулювання новітніх технологій. Штучний інтелект, блокчейн та великі дані активно використовуються, проте законодавство не регламентує їх застосування, що створює правові прогалини.

- низька цифрова грамотність населення. Велика частина громадян не володіє достатніми знаннями для безпечного користування цифровими сервісами, що знижує ефективність законодавчих новацій.

Для подальшого розвитку цифрової трансформації в Україні необхідно:

- прийняти комплексний закон про цифрову державу, який унормує всі аспекти цифровізації публічного управління та взаємодії держави з громадянами [16].

- гармонізувати законодавство з нормами ЄС, зокрема у сфері захисту персональних даних, кібербезпеки та цифрових послуг [44].

- створити правову основу для використання штучного інтелекту, блокчейн-технологій, хмарних обчислень та інших інноваційних інструментів.
- розвивати інструменти електронної демократії: електронні вибори, електронні петиції, онлайн-консультації з громадянами.
- забезпечити правову підтримку цифровізації в умовах воєнного стану, що дозволить державним сервісам функціонувати безперебійно навіть у кризових ситуаціях.

Таким чином, майбутнє нормативно-правового забезпечення цифровізації в Україні має базуватися на комплексному підході, враховувати міжнародний досвід, воєнний вимір та потреби громадян, бізнесу та органів влади.

1.3 Структура управління цифровою трансформацією держави

У сучасному державотворенні цифрова трансформація вже не сприймається як додаткова функція або технічний проєкт – це фундаментальна трансформація публічного управління, що змінює способи взаємодії держави з громадянами, бізнесом та міжнародними партнерами. В українському контексті, де з 24 лютого 2022 року триває повномасштабна війна, цифрові рішення набули вирішального значення не тільки для підвищення ефективності адміністративних процедур, але й для забезпечення національної безпеки, стійкості інституцій і безперервності базових державних функцій. Аналіз структури управління цифровою трансформацією має охоплювати нормативно-інституційну основу, розподіл ролей та відповідальностей, технічну архітектуру та практичні механізми координації, а також давати змогу кількісно й якісно оцінювати ефективність у кризових умовах.

Філософія, принципи та нормативна основа лежать в основі будь-якої системи управління цифровою трансформацією держави. Українська модель практично й концептуально базується на принципах людиноцентричності, принципі одноразового внесення даних (once-only), підході M.A.D.E. (Mobile First, API First,

Data-Driven, Ecosystem) та невід'ємному акценті на кібербезпеці. Ці принципи закріплені в низці стратегічних документів і нормативних актах, які визначають рамки діяльності центральних органів влади і відомчих підрозділів у сфері електронних послуг і публічних реєстрів [30; 42].

Відповідне законодавче поле – закони про електронні довірчі послуги, публічні реєстри та хмарні сервіси – створює операційні можливості для технічних рішень і резервування даних у кризі [30; 38].

Структура управління цифровою трансформацією в Україні має три взаємопов'язані рівні, кожен із яких виконує визначені функції, але разом формують цілісний механізм, здатний працювати в умовах звичайного часу та під час криз.

Перший рівень – стратегічний. Представлений центральними політичними інституціями та органами, що визначають напрямок політики, встановлюють стандарти і приймають ключові інвестиційні рішення. В українській практиці ядром цього рівня є Міністерство цифрової трансформації (Мінцифра). Мінцифра формує національні стратегії, встановлює технічні й організаційні стандарти (зокрема стандарти API, політику доступу до реєстрів та вимоги до шифрування), координує міжнародну технічну допомогу та визначає пріоритети щодо кіберстійкості й резервування критичних даних [33; 42].

Другий рівень – координаційний. Реалізується через інститут директорів із цифрової трансформації (CDTO) та мережеві механізми кооперації. CDTO розміщуються у відомствах, областях та великих територіальних адміністраціях. Їм делеговано адміністративний ресурс для реформування процесів, управління портфелем цифрових проєктів і забезпечення інтеграцій відомчих систем з національною архітектурою (зокрема з «Трембітою»). Мережеві інструменти, як-от CDTO Campus, робочі групи та тематичні майданчики, служать платформою для стандартизації практик, підвищення компетенцій і швидкого розповсюдження успішних рішень серед відомств та регіонів [24; 50].

Третій рівень – операційний. Охоплює технічну інфраструктуру: фронтенд-зони (портали, мобільні застосунки), шлюзи обміну даними, адміністраторів реєстрів, операторів електронних довірчих послуг та локальні ІТ-підрозділи. В Україні центральними елементами цієї архітектури є екосистема «Дія» як інтерфейс для громадян і бізнесу, та система електронної взаємодії «Трембіта» як технічний шлюз, що забезпечує захищений обмін даними між реєстрами у режимі реального часу [20;24]. Така поділка ролей – фронтенд/шлюз/реєстри – дозволяє ефективно дотримуватися принципу одноразовості: громадянин повідомляє інформацію лише один раз, тоді як відомства отримують її через стандартизовані API та захищені канали.

Важливим елементом структури управління цифровою трансформацією держави є організація та функціонування офіційних цифрових ресурсів, які забезпечують реалізацію державної цифрової політики на практиці. Центральне місце в цій системі займає екосистема «Дія», що поєднує офіційний вебпортал, мобільний застосунок та мережу інтегрованих державних інформаційних систем.

Офіційний портал «Дія» виконує функцію єдиного вікна доступу громадян і бізнесу до публічних електронних послуг. Через вебверсію користувачі можуть отримувати адміністративні послуги, подавати заяви, здійснювати реєстраційні дії, отримувати довідки та ознайомлюватися з інформаційними матеріалами. Мобільний застосунок «Дія» орієнтований на оперативний доступ до цифрових документів і сервісів у форматі Mobile First, що є особливо актуальним в умовах воєнного стану та обмеженої мобільності населення.

За стратегічне управління, розвиток функціоналу та стандартизацію цифрових сервісів відповідає Міністерство цифрової трансформації України. Саме Мінцифра визначає вимоги до архітектури цифрових рішень, координує інтеграцію державних реєстрів, встановлює правила доступу до даних та забезпечує взаємодію між центральними органами виконавчої влади у сфері цифровізації.

Адміністрування окремих державних реєстрів і галузевих інформаційних систем здійснюється профільними міністерствами та відомствами, які несуть відповідальність за актуальність, достовірність і захист даних у межах своєї компетенції. Взаємодія між такими системами реалізується через систему електронної взаємодії «Трембіта», що дозволяє забезпечити автоматизований обмін інформацією між органами влади без залучення громадян до повторного подання одних і тих самих даних.

На регіональному та місцевому рівнях відповідальність за впровадження та адаптацію цифрових рішень покладено на директорів із цифрової трансформації (CDTO), які координують діяльність структурних підрозділів, впроваджують національні стандарти цифровізації та забезпечують інтеграцію місцевих сервісів із загальнодержавною цифровою інфраструктурою. Такий розподіл повноважень дозволяє поєднати централізоване стратегічне управління з децентралізованою реалізацією цифрових рішень на практиці.

Один із найважливіших інструментів забезпечення операційної стійкості – автоматизовані і стандартизовані шлюзи обміну, зокрема «Трембіта». Масштаби її використання (за офіційними повідомленнями, система опрацювала понад 10 млрд транзакцій станом на початок 2025 року) свідчать про її критичну роль у забезпеченні взаємодії реєстрів та масштабного обслуговування громадян у мирний і кризовий час [45].

Паралельно «Дія» забезпечує фронткову комунікацію з користувачем, зручність доступу до документів і сервісів; кількість унікальних користувачів та охоплення зростали протягом 2022-2024 років, що підтверджує високий рівень довіри та прийняття цифрових рішень населенням [20].

Ефективність такої трирівневої структури під час повномасштабної війни можна оцінювати через кілька взаємопов'язаних показників: здатність забезпечити безперервність критичних послуг, швидкість відновлення після інцидентів, масштаб

і надійність обміну даними, наявність ефективних механізмів кіберзахисту та реагування, а також рівень організаційної підготовки.

Безперервність надання послуг стала одним із найвагоміших індикаторів стійкості держави в умовах повномасштабної агресії. Навіть у періоди, коли фізична інфраструктура зазнавала серйозних пошкоджень, а кібератаки ставали регулярним явищем, Україні вдалося зберігати доступ громадян до ключових сервісів – соціальних виплат, реєстраційних процедур, механізмів електронної ідентифікації. Це досягнуто не випадково, а завдяки поєднанню двох великих груп рішень: технічних (хмарне резервування, географічно розподілене зберігання даних, мультизональні розгортання) і організаційних (чітка пріоритизація відновлення, оперативна координація на стратегічному рівні через Мінцифри).

Юридичні ініціативи, які створили підґрунтя для використання хмарних рішень і резервування реєстрів, відіграли тут визначальну роль: вони дозволили легально і швидко запускати технічні міграції, укладати договори з провайдерами за SLA, відпрацьовувати процедури доступу до даних у кризових умовах і забезпечувати підзвітність таких рішень перед парламентом та громадськістю. Практично це означало, що технічні команди могли перемістити критично важливі бази поза зоною ризику й оперативно переключати сервіси на резервні середовища без формальних затримок, що і знижувало час простою сервісів [33].

Масштаби обміну даними через загальнодержавні шлюзи – насамперед через «Трембіту» – служать вагомим маркером не тільки технічної потужності, але й операційної інтеграції. Офіційні дані про те, що «Трембіта» опрацювала понад 10 млрд транзакцій, свідчать про те, що реєстри й відомчі системи працюють за єдиними стандартами API, довіряють центральним механізмам маршрутизації запитів і можуть обслуговувати мільйони одночасних звернень у пікових сценаріях. Ця мережна взаємодія реально скорочує адміністративні бар'єри (бо дані передаються «за спиною» в автоматичному режимі), зменшує час обробки запитів і підвищує швидкість реакції держави на екстрені потреби громадян [45].

Кіберзахист у воєнних умовах постає як комплексна функція: технічні рішення мають поєднуватись з організаційними механізмами реагування. До технічних заходів належать розгортання центрів моніторингу подій безпеки (SOC), створення й підтримка оперативних підрозділів реагування на інциденти (CSIRT), впровадження систем раннього виявлення загроз, шифрування каналів і даних, широкий спектр методів багатофакторної аутентифікації та сегментації мереж. Одночасно організаційна складова – координація між Мінцифрою, РНБО, Держспецзв'язком та іншими профільними органами, налагоджені процедури ескалації інцидентів, регулярні сценарні навчання і відпрацювання процедур – дозволяє швидко локалізувати інциденти та мінімізувати їхній вплив на сервіси. Важливу роль відіграють також волонтерські ініціативи й технічні спільноти: вони забезпечують додаткові ресурси для моніторингу, аналізу й контрзаходів у реальному часі, що помітно збільшує оперативну ефективність реагування. Проте слід зауважити, що остаточна стійкість системи залежить від постійного інвестування в людський капітал, інструменти розвідки кіберзагроз і міжнародне співробітництво у питаннях обміну інформацією про атакуючі вектори й indicators of compromise (IoC) [10; 42].

Кадрові питання залишаються одним із найскладніших обмежень для масштабування успіхів. Хоча мережа директорів із цифрової трансформації (CDTO) дала змогу делегувати відповідальність і пришвидшити прийняття рішень у відомствах і регіонах, нерівномірність регіональної спроможності – як у доступі до спеціалістів, так і в можливостях інфраструктури – створює вузькі місця. Дефіцит кваліфікованих ІТ-кадрів у місцевих підрозділах, обмежений доступ до навчальних програм і необхідність у стандартизованих операційних інструкціях означають, що для стійкого масштабування потрібні системні навчальні траєкторії, партнерства з університетами та чіткі стимули для утримання фахівців у держсекторі. Ініціативи з розвитку компетенцій (CDTO Campus, тренінги, сертифікаційні програми) вже працюють, але для повного подолання кадрового розриву потрібні довгострокові інвестиції й механізми мотивації, зокрема конкурентні оплати й кар'єрні шляхи, що

сприятиме закріпленню фахівців у системі публічного управління та підвищенню її інституційної спроможності [49; 50].

Практичні кейси підтверджують ефективність описаної архітектури й інституційного дизайну. Сервіс «єМалятко», який інтегрує дані МОЗ, Мін'юсту й Мінсоцполітики, демонструє, як скоординовані дії на рівні CDTO і надійна робота «Трембіти» дозволяють реалізувати модель «одне вікно» для отримання комплексу послуг: від фіксації факту народження до оформлення соціальної підтримки й реєстрації місця проживання. У воєнних умовах ця інтеграція не лише спрощує процедури для батьків, але й має суттєве гуманітарне значення – вона зменшує потребу в особистих зверненнях, скорочує час отримання допомоги і знижує ризики, пов'язані з фізичними переміщеннями населення [24].

Водночас функціонування трирівневої структури управління цифровою трансформацією в умовах воєнного стану виявило як її переваги, так і зони ризику. До сильних сторін належить наявність стратегічного центру координації та стандартизації, мережевих механізмів упровадження рішень у відомствах і регіонах, а також операційної платформи, що забезпечує масове надання цифрових послуг і міжвідомчу взаємодію. Саме така архітектура дозволяє забезпечувати безперервність критичних сервісів, зменшувати адміністративні бар'єри завдяки автоматизованому обміну даними та підтримувати управлінську стійкість навіть за умов фізичних пошкоджень інфраструктури й постійного кібертиску.

Разом із тим для подальшого підвищення ефективності управління цифровою трансформацією актуальними залишаються питання балансу між швидкістю цифрових рішень і правовими гарантіями захисту даних, зменшення кадрового розриву та нерівномірності спроможностей на місцевому рівні, а також системного розвитку кіберзахисту як постійної функції, а не реакції на інциденти. У воєнних умовах ці виклики загострюються, оскільки будь-які перебої в доступі до цифрових сервісів або витоки даних мають не лише адміністративні, а й безпекові наслідки, що

вимагає посилення координації між профільними інституціями та стабільного інвестування в інфраструктуру і людський капітал.

Таким чином, структура управління цифровою трансформацією держави в Україні є комплексною системою, що поєднує стратегічне лідерство (Мінцифра), мережеву координацію (CDTO та міжвідомчі механізми) й операційну цифрову платформу («Дія», «Трембіта», державні реєстри та інфраструктура електронної ідентифікації). Її результативність у кризових умовах визначається узгодженістю нормативної бази й інституційних ролей, рівнем технічної інтеграції та кіберстійкості, а також кадровою спроможністю органів публічної влади. Відповідно, подальший розвиток цифрового публічного управління має спиратися на підтримку цієї трирівневої архітектури, її стандартизацію та посилення механізмів безперервності й безпеки в умовах воєнного стану.

РОЗДІЛ 2

ОСОБЛИВОСТІ ЦИФРОВІЗАЦІЇ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

2.1 Аналіз тенденцій цифровізації різних сфер публічного управління України

Запровадження воєнного стану в Україні суттєво трансформувало умови функціонування системи публічного управління та актуалізувало необхідність прискореного впровадження цифрових рішень у діяльність органів державної влади. В умовах повномасштабної збройної агресії цифровізація перестала бути виключно інструментом підвищення ефективності управлінських процесів і набула стратегічного значення для забезпечення безперервності державних функцій, оперативної взаємодії з громадянами та підтримання управлінської стійкості в кризових умовах.

Цифрові технології стали ключовим механізмом адаптації публічного управління до обмежень воєнного часу, зокрема фізичного руйнування інфраструктури, масових переміщень населення, зростання кіберзагроз і необхідності швидкого ухвалення управлінських рішень. У цих умовах відбулося посилення ролі електронних сервісів, цифрових реєстрів, дистанційних форм надання публічних послуг та автоматизованих механізмів міжвідомчої взаємодії.

Україна, подібно до більшості держав світу, послідовно впроваджує цифрові технології у сфері публічного управління, розглядаючи їх як один із ключових інструментів підвищення ефективності управлінських процесів, прозорості та підзвітності діяльності органів влади, а також забезпечення доступності публічних послуг для громадян. Упродовж останніх років у країні було реалізовано низку масштабних ініціатив у сфері цифрової трансформації, що дало змогу досягти відчутного прогресу в розвитку електронного врядування. Водночас процес

цифровізації публічного управління супроводжується низкою проблем і викликів, які потребують подальшого аналізу та системного вирішення.

Результати впровадження цифрових рішень знаходять своє відображення у показниках міжнародних рейтингів, що оцінюють рівень розвитку електронного урядування, цифрової участі громадян та інноваційного потенціалу держави. Аналіз динаміки позицій України у таких рейтингах свідчить про загальну позитивну тенденцію у сфері цифровізації публічного управління. Узагальнені дані окремих міжнародних індексів, що характеризують стан цифрового розвитку та інноваційної спроможності України у 2020–2024 роках, наведено у табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Позиції України у міжнародних рейтингах цифровізації та інновацій у 2020–2024 рр.

Міжнародний рейтинг	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2024 р.
E-Government Development Index (EGDI)	69	–	46	–	30
E-Participation Index (EPI)	46	–	57	–	1
Global Innovation Index (GII)	45	49	57	55	60

Джерело: складено автором за даними [56; 57]

Аналізуючи дані, наведені в таблиці 2.1, можна констатувати, що у рейтингу E-Government Development Index Україна демонструє стійку позитивну динаміку розвитку електронного урядування. У 2020–2022 роках країна піднялася з 69-го на 46-те місце, що свідчить про суттєве покращення інфраструктури електронних послуг, рівня онлайн-сервісів та людського капіталу. Результати 2024 року підтверджують цю тенденцію, оскільки Україна суттєво покращила свої позиції, увійшовши до першої тридцятки рейтингу. Така динаміка є показовою з огляду на те, що розвиток цифрового публічного управління відбувався в умовах воєнного стану та постійних безпекових загроз.

Аналіз E-Participation Index свідчить про більш складну, але водночас показову траєкторію змін. У період 2020–2022 років позиція України погіршилася з 46-го до 57-

го місяця. Це значною мірою пояснюється тим, що у 2020 році лише розпочався повноцінний запуск ключових цифрових платформ публічного управління, зокрема застосунку та порталу «Дія», а також відсутністю достатнього часу для масштабної інтеграції інструментів електронної участі громадян. Додатковим чинником негативної динаміки стали глибокі соціально-економічні та політичні трансформації, спричинені повномасштабною збройною агресією російської федерації. Водночас дані за 2024 рік демонструють кардинальну зміну ситуації, Україна посіла перше місце у світі за індексом електронної участі, що свідчить про різке зростання ролі цифрових інструментів залучення громадян до процесів публічного управління, зокрема через електронні петиції, цифрові консультації, онлайн-комунікацію та державні сервіси.

Ще одним важливим показником для оцінки цифрового розвитку є Global Innovation Index. У період 2020–2022 років Україна втратила позиції в даному рейтингу, що було зумовлено зниженням інноваційної активності, руйнуванням виробничої та наукової інфраструктури, а також загальним скороченням інвестицій унаслідок воєнних дій. Проте вже у 2023 році спостерігалось певне відновлення інноваційного потенціалу, що відобразилося у підвищенні позиції України у рейтингу. Дані за 2024 рік свідчать про збереження інноваційного потенціалу держави, хоча подальше зростання стримується воєнними ризиками та обмеженими фінансовими ресурсами.

Отже, результати міжнародних рейтингів за 2020–2024 роки свідчать про те, що цифровізація публічного управління в Україні навіть в умовах воєнного стану має переважно позитивну динаміку. Особливо показовим є стрімке зростання показників електронної участі громадян у 2024 році, що підтверджує адаптивність системи публічного управління до кризових викликів та її здатність забезпечувати ефективну взаємодію між державою і суспільством.

Держава виступає провідним суб'єктом у процесі цифрової трансформації публічного управління, оскільки саме вона забезпечує формування нормативно-

правової бази та створює умови для розвитку цифрової інфраструктури. В Україні реалізація цифровізації відбувається на основі державних стратегій і законодавчих ініціатив, спрямованих на модернізацію управлінських процесів і підвищення якості публічних послуг. Ключовими напрямками цифрової трансформації є впровадження електронних державних послуг у різних сферах суспільного життя, розвиток цифрових платформ для взаємодії держави з громадянами, підвищення рівня цифрових компетентностей публічних службовців, а також забезпечення кібербезпеки та захисту інформаційних ресурсів [2; 14; 16].

Координацію та практичну реалізацію процесів цифрової трансформації публічного управління в Україні здійснює Міністерство цифрової трансформації. Центральним інструментом упровадження державної політики у цій сфері став портал і мобільний застосунок «Дія», який забезпечує надання широкого спектра публічних послуг в електронному форматі та сприяє поступовому переходу до цифрової моделі публічного управління. Запущений у 2020 році, портал «Дія» динамічно розвивається, розширюючи перелік доступних сервісів і кількість користувачів, що свідчить про зростання рівня довіри громадян до цифрових рішень держави. З огляду на це доцільним є аналіз основних тенденцій і результатів цифровізації публічного управління на основі функціонування порталу «Дія», які узагальнено та представлено в табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Прогрес розвитку цифрового порталу «Дія» у 2020–2024 рр.

Показник	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2024 р.
Кількість користувачів порталу, млн осіб	2,4	12	22	22,8	21,7
Кількість доступних послуг, од.	50	72	92	118	130
Кількість комплексних цифрових послуг	9	9	23	36	40

Джерело: складено автором за даними [19; 59]

Аналіз даних, наведених у таблиці 2.2, свідчить про послідовний розвиток цифрового порталу «Дія» та підтверджує результативність процесів цифровізації

публічного управління в Україні. Зростання кількості користувачів упродовж 2020–2024 років демонструє поступове залучення населення до використання електронних державних послуг і формування стійкої практики цифрової взаємодії громадян з органами влади. Особливо помітне зростання показників спостерігалось на початковому етапі впровадження порталу, що було зумовлено запуском базових цифрових сервісів і активною інформаційною підтримкою проєкту.

Подальше уповільнення темпів приросту користувачів пояснюється досягненням високого рівня охоплення населення цифровими послугами, а також наявністю окремих соціальних груп, для яких адаптація до цифрових інструментів відбувається поступово. Водночас стабільне збільшення кількості доступних та комплексних цифрових послуг свідчить про системну роботу держави над розширенням функціональних можливостей порталу та підвищенням якості публічних сервісів. У цілому динаміка розвитку порталу «Дія» відображає прагнення держави забезпечити зручний, доступний і ефективний механізм надання публічних послуг в умовах воєнного стану та підвищених управлінських викликів.

Поряд із розвитком загальнодержавних цифрових платформ важливим виміром цифровізації публічного управління є рівень цифрової трансформації на регіональному та місцевому рівнях. Саме регіони та територіальні громади безпосередньо забезпечують надання більшості публічних послуг у сферах охорони здоров'я, освіти, соціального захисту, адміністративного обслуговування та житлово-комунального господарства, що зумовлює їх ключову роль у впровадженні цифрових рішень.

З метою системного впровадження цифрових змін на місцях у 2020 році Міністерством цифрової трансформації України було запроваджено інститут заступників голів обласних державних (військових) адміністрацій з питань цифрового розвитку, цифрових трансформацій і цифровізації (CDTO). Запровадження таких посад стало важливим управлінським кроком, спрямованим на підвищення інституційної спроможності регіонів, координацію цифрових проєктів і

впровадження єдиних стандартів цифровізації у діяльність органів публічної влади на місцях. У воєнних умовах роль CDTO суттєво зросла, оскільки саме вони забезпечують адаптацію цифрових рішень до кризових викликів, пов'язаних із безпекою, переміщенням населення та руйнуванням інфраструктури.

Для комплексної оцінки рівня цифрового розвитку регіонів використовується Індекс цифрової трансформації регіонів України. За результатами дослідження 2024 року середнє значення Індексу по країні становить 0,497 бала з 1 можливого, що свідчить про середній рівень цифрової спроможності регіонів та наявність суттєвих міжрегіональних диспропорцій. Найвищі значення Індексу зафіксовано у Львівській, Дніпропетровській, Одеській та Вінницькій областях, що характеризуються розвиненою цифровою інфраструктурою, активною діяльністю органів влади у сфері цифровізації та високим рівнем управлінської координації. Водночас найнижчі показники спостерігаються у Донецькій, Миколаївській, Запорізькій та Чернівецькій областях, що значною мірою обумовлено безпековими чинниками, руйнуванням інфраструктури та обмеженими ресурсами в умовах воєнного стану [19].

Структура Індексу цифрової трансформації регіонів демонструє, що найвищих значень досягнуто за такими субіндексами, як «Проникнення базових електронних послуг», «Інституційна спроможність» та «Розвиток інтернету». Це свідчить про те, що базові цифрові сервіси та інституційні механізми цифровізації загалом функціонують ефективно навіть у складних умовах війни. Водночас найнижчі показники зафіксовано у субіндексі «Впровадження режиму “без паперів”», що вказує на наявність системних проблем у переході органів влади до повністю електронного документообігу та відмови від паперових процедур.

Важливим елементом регіональної цифровізації залишається розвиток мережі центрів надання адміністративних послуг. З початку повномасштабного вторгнення попит на доступні, зручні та прозорі адміністративні послуги істотно зріс, що зумовило необхідність адаптації ЦНАП до нових умов. Станом на 2024 рік у територіальних громадах України утворено та функціонує 4887 ЦНАП і віддалених

робочих місць, що на 24 % більше порівняно з 2023 роком. Значно розширилося впровадження сервісів «Мобільний адміністратор» та «Мобільний центр», які діють у 335 ЦНАП, що дозволяє надавати адміністративні послуги мешканцям віддалених і маломобільних громад [19].

Особливої актуальності в умовах воєнного стану набуло забезпечення безперебійної роботи ЦНАП. У 1010 центрах впроваджено альтернативні джерела енергоживлення, що дало змогу зберегти доступ громадян до адміністративних послуг під час аварійних та планових відключень електроенергії. Крім того, 550 ЦНАП надають повний перелік адміністративних послуг, що свідчить про поступове підвищення якості та комплексності адміністративного обслуговування на місцевому рівні.

Окремим напрямом цифровізації регіонів є впровадження режиму «без паперів», який передбачає зменшення бюрократичних процедур, оптимізацію управлінських процесів та підвищення прозорості діяльності органів влади. Станом на 2024 рік електронний документообіг запроваджено у 690 територіальних громадах, а понад 12 тисяч закладів та органів місцевого самоврядування приймають електронні документи через застосунок «Дія». Водночас відносно низькі показники субіндексу «без паперів» свідчать про те, що повна відмова від паперових процесів потребує подальшого нормативного та організаційного доопрацювання.

Суттєві зрушення спостерігаються і в цифровізації соціальної сфери. Впровадження електронного кейс-менеджменту в органах соціального захисту населення дозволило громадянам подавати заяви на отримання соціальних послуг в онлайн-форматі та відстежувати статус звернень, а працівникам соціальних служб – оперативніше опрацьовувати запити. Під'єднання 340 органів соціального захисту до електронного кейс-менеджменту та інтеграція ЦНАП із Єдиною інформаційною системою соціальної сфери свідчать про поступовий перехід до цифрових моделей надання соціальних послуг [19].

Таким чином, проведений аналіз тенденцій цифровізації різних сфер публічного управління України свідчить про те, що цифрова трансформація має багатовимірний і системний характер та охоплює як загальнодержавний, так і регіональний рівні управління. Умови воєнного стану істотно вплинули на темпи й пріоритети цифровізації, водночас не зупинивши, а в окремих напрямках навіть прискоривши впровадження цифрових рішень у сфері надання публічних послуг, адміністративного обслуговування та соціального захисту населення. Динаміка розвитку електронних сервісів, функціонування порталу «Дія», результати міжнародних рейтингів і показники Індексу цифрової трансформації регіонів підтверджують адаптивність системи публічного управління до кризових викликів. Разом із тим виявлені міжрегіональні диспропорції, проблеми впровадження режиму «без паперів» та нерівномірність розвитку цифрової інфраструктури свідчать про наявність стримувальних чинників, які потребують окремого аналізу. Це зумовлює доцільність подальшого дослідження проблематики цифрової трансформації публічного управління в умовах воєнного стану, що є предметом розгляду в наступному підрозділі.

2.2 Проблематика процесів цифрової трансформації України у період воєнного стану

Цифрові технології відкривають додаткові можливості для підвищення ефективності діяльності органів публічної влади, оптимізації управлінських процесів і вдосконалення сервісної функції держави. Водночас їх широке впровадження супроводжується появою нових викликів, пов'язаних з безпекою даних, інституційною спроможністю, кадровим забезпеченням та нерівномірністю цифрового розвитку. У науковому та практичному вимірах це зумовлює необхідність комплексного аналізу не лише досягнень, а й проблемних аспектів цифрової трансформації публічного управління.

Особливої актуальності зазначена проблематика набуває в умовах воєнного стану, коли цифрові рішення стають критично важливими для забезпечення безперервності публічних послуг, координації управлінських рішень і підтримки стійкості державних інституцій. За таких умов держава сервісного типу змушена переорієнтовувати діяльність органів публічної влади з виконання традиційних адміністративних функцій на надання якісних, доступних і технологічно забезпечених публічних послуг, одночасно реагуючи на безпекові, організаційні та ресурсні обмеження.

Із запровадженням воєнного стану цифровізація перестала бути лише інструментом оновлення управлінських процесів і набула значення ключового чинника збереження ефективності державного управління. Онлайн-сервіси, механізми електронного урядування та цифрові платформи координації дій стали основою оперативного реагування на кризові виклики, підтримки населення, організації гуманітарної допомоги та забезпечення безпекових потреб. Цифрова інфраструктура виявилася більш стійкою до зовнішніх загроз порівняно з традиційною бюрократичною системою, що дало змогу підтримувати керованість державних процесів у кризовий період.

Ефективність цифрової трансформації публічного управління значною мірою визначається наявністю чіткої та узгодженої нормативно-правової бази, послідовної державної політики, а також готовністю до впровадження інновацій як з боку органів публічної адміністрації, так і з боку суспільства. Реалізація цифрових змін вимагає не лише технічних рішень, а й стратегічного бачення, політичної відповідальності та наукового супроводу. У цьому контексті формування сервісної держави та впровадження цифрових трансформацій у діяльність органів публічної влади тісно пов'язані з переосмисленням їхніх функцій як таких, що орієнтовані на надання суспільно значущих послуг.

Для розуміння сутності цифрової трансформації важливим є усвідомлення того, що об'єктом цифровізації виступає державний сервіс не як фіксований результат, а

як динамічний процес. У вузькому трактуванні сервіс розглядається як дія або діяльність, пов'язана з наданням послуги, однак у сучасних умовах це поняття дедалі частіше інтерпретується як процесуальна категорія, що охоплює всі етапи формування, реалізації та супроводу публічної послуги. У сфері публічного управління сервісна діяльність реалізується через конкретні управлінські дії, процедури та взаємодію з отримувачами послуг, що актуалізує вимоги до їх якості, доступності, швидкості та зручності.

Українська дослідниця О. Євсюкова зазначає, що сервісна держава є важливим складником політичної системи демократичного типу. Вона формує особливий характер публічних владних відносин, спрямованих на забезпечення ефективного функціонування та динамічного розвитку системи публічного управління через комплекс взаємопов'язаних засобів, методів і механізмів цілеспрямованого державного впливу. Такий вплив реалізується через надання публічних послуг як соціально корисних сервісних продуктів, створення умов для їх виробництва та впровадження інноваційних сервісних технологій, узгодження цілей, інтересів і ресурсів системи публічного управління з урахуванням діяльності її суб'єктів на різних рівнях, а також трансформацію інституційних одиниць шляхом зміни характеру взаємовідносин між органами публічної влади та громадянами у напрямі сервісної орієнтації [8].

Повномасштабне вторгнення суттєво переорієнтувало функціональні пріоритети держави, висунувши на перший план завдання забезпечення національної безпеки та захисту населення. У таких умовах держава змушена вдаватися до певних обмежень прав і свобод, а також коригувати механізми задоволення суспільних потреб. Поряд із цим актуалізується необхідність урахування правових режимів, запроваджених у період воєнного стану, які об'єктивно звужують можливості повноцінного функціонування цифрового врядування та обмежують окремі інструменти електронної взаємодії.

Одним із вагомих результатів цифрової трансформації публічного управління стало спрощення доступу до публічної інформації та підвищення швидкості її обігу. Водночас після введення воєнного стану доступ до значної частини державних реєстрів був тимчасово обмежений, що ускладнило або призупинило здійснення окремих видів діяльності, зокрема операцій з нерухомістю. У подальшому держава запровадила механізми часткового відновлення доступу до реєстрів шляхом встановлення додаткових вимог і регламентації використання даних, що дозволило поступово відновити виконання критично важливих реєстраційних процедур і транзакцій.

Попри ці кроки, загальний рівень публічної відкритості інформації в умовах війни знизився. Повномасштабна агресія актуалізувала проблеми інформаційної безпеки, оскільки відомості з окремих державних реєстрів, зокрема Єдиного реєстру судових рішень, можуть бути використані противником для завдання шкоди громадянам або державним інституціям. Разом із тим повне або часткове обмеження доступу до відкритих даних негативно впливає на прозорість діяльності органів публічної влади та створює додаткові корупційні ризики. Це загострює потребу у формуванні збалансованого підходу до регулювання доступу до публічної інформації, який би одночасно враховував вимоги національної безпеки та забезпечував належний рівень громадського контролю.

Воєнні дії також спричинили масштабну міграційну кризу, безпрецедентну для новітньої історії України. За інформацією Міжнародної організації з міграції, станом на листопад 2024 року понад 3,6 мільйона осіб залишаються внутрішньо переміщеними, а близько 6,8 мільйона громадян перебувають за межами держави як вимушені біженці. У перші місяці повномасштабного вторгнення кількість внутрішньо переміщених осіб, за оцінками, сягала майже 8 мільйонів. У цьому контексті цифрова трансформація публічного управління створює потенційні можливості для подолання територіальних бар'єрів, пов'язаних із вимушеною міграцією населення [19].

Водночас практична реалізація можливостей цифрових технологій залишається нерівномірною. Згідно з офіційними даними, у 2023 році доступ до адміністративних послуг у цифровому форматі був значно вищим у великих містах порівняно з сільськими територіями. Така диспропорція зумовлена обмеженим покриттям якісним інтернет-зв'язком, недостатнім рівнем цифрової грамотності населення, а також браком практичних навичок користування державними онлайн-сервісами, зокрема цифровою платформою «Дія».

Однією з найбільш відчутних проблем у площині людського розвитку в умовах воєнного стану залишається наявність цифрової вразливості окремих категорій населення. До груп підвищеного ризику належать особи похилого віку, внутрішньо переміщені особи, люди з інвалідністю, а також мешканці малих територіальних громад. Для цих соціальних груп характерними є суттєві труднощі у доступі до цифрових адміністративних сервісів, електронної системи охорони здоров'я (eHealth), дистанційної освіти та інших онлайн-послуг [18].

Виключення зазначених категорій громадян із цифрового простору призводить до обмеження їх участі в соціальному, економічному та освітньому житті, що, своєю чергою, поглиблює існуючі нерівності та знижує результативність державної політики у сфері цифровізації. За таких умов цифрова трансформація публічного управління не завжди забезпечує автоматичне покращення показників людського розвитку. Навпаки, в умовах воєнних дій, економічної нестабільності та соціальних викликів вона може посилювати наявні диспропорції, особливо за відсутності комплексних державних заходів, спрямованих на подолання цифрової нерівності.

Нерівномірне охоплення цифровими сервісами різних соціальних, вікових і територіальних груп населення формує додаткові ризики. Громадяни з низьким рівнем цифрових компетентностей, особи похилого віку, внутрішньо переміщені особи та жителі сільської місцевості часто стикаються з обмеженим доступом до електронних адміністративних послуг, цифрових сервісів охорони здоров'я, дистанційних освітніх платформ. У результаті виникає явище цифрової

маргіналізації, за якого частина населення фактично опиняється поза межами цифрового середовища та втрачає можливості для повноцінного соціального й економічного розвитку.

У цьому контексті формується так званий «цифровий бар'єр» – неформальне розмежування між тими громадянами, які мають стабільний доступ до державних цифрових ресурсів, і тими, для кого такий доступ залишається обмеженим або недоступним. Особливо гостро ця проблема проявляється в регіональному вимірі, оскільки рівень доступу до якісного інтернет-зв'язку, цифрових інструментів і відповідної інфраструктури істотно відрізняється між обласними центрами та віддаленими територіями. За наявними дослідженнями, у прифронтових регіонах інтенсивність використання цифрових сервісів є значно нижчою порівняно з великими міськими агломераціями [18].

Крім того, в умовах повномасштабної війни цифрові технології виконують не лише сервісну функцію, а й стають елементом гібридного протистояння. Соціальні мережі, месенджери та інші канали масової комунікації активно використовуються для маніпулятивного впливу на громадську свідомість, поширення дезінформації та підриву довіри до державних інституцій. Це негативно позначається на рівні соціального капіталу, інформаційної безпеки та психоемоційному стані населення.

Цифрова трансформація публічного управління в умовах воєнного стану характеризується неоднозначним впливом на процеси людського розвитку. З одного боку, вона сприяє підвищенню результативності управлінських рішень, розширенню можливостей для самореалізації громадян та активізації економічної діяльності. З іншого боку, за наявності соціальної нерівності, наслідків воєнних руйнувань і відсутності цілісного підходу до цифрової інклюзії, цифровізація здатна поглиблювати вже наявні дисбаланси та формувати додаткові ризики для повноцінної реалізації людського потенціалу.

Водночас цифрові інструменти справляють помітний позитивний вплив на ефективність розподілу державних ресурсів. Запровадження електронних сервісів,

функціонування відкритих державних реєстрів, цифрових платформ моніторингу публічних фінансів та системи електронних закупівель Prozorro забезпечили зменшення бюджетних витрат, підвищення прозорості фінансових потоків і зниження корупційних ризиків. У довгостроковій перспективі це створює передумови для перерозподілу заощаджених коштів на стратегічно важливі напрями суспільного розвитку, зокрема освіти, охорону здоров'я та інфраструктуру.

Цифрові технології також істотно впливають на трансформацію ринку праці в усіх секторах економіки, включаючи сферу надання публічних послуг. Розширення інвестицій у цифрову інфраструктуру, розвиток хмарних рішень, які не потребують фізичної присутності, а також зростання ринку сервісних і автоматизованих технологій формують нові моделі зайнятості та створюють передумови для структурної перебудови трудових відносин. Це відкриває додаткові можливості адаптації економіки до умов воєнного стану, водночас висувуючи нові вимоги до рівня цифрових компетентностей населення [18].

У цілому цифрова трансформація публічного управління в Україні в період воєнного стану має суперечливий характер. Вона одночасно виступає чинником модернізації державних сервісів, підвищення прозорості та управлінської ефективності й, разом із тим, за відсутності системної політики цифрової інклюзії, сприяє поглибленню соціально-територіальних диспропорцій, формуванню «цифрового бар'єра» та ускладненню реалізації людського потенціалу. Це зумовлює потребу у формуванні збалансованої моделі цифрового врядування, яка поєднувала б реагування на безпекові виклики, технологічний розвиток і дотримання принципів соціальної справедливості.

2.3 Зарубіжний досвід цифрового врядування в умовах кризи

Сучасний етап розвитку суспільства характеризується підвищеною нестабільністю та зростанням невизначеності у функціонуванні державних

інституцій, що актуалізує пошук ефективних управлінських рішень. У таких умовах цифрове врядування розглядається як ключовий інструмент забезпечення стійкості системи публічного управління, збереження безперервності надання державних послуг і підтримки взаємодії між владою та громадянами. Здатність держави швидко впроваджувати та адаптувати цифрові інструменти управління стає важливим чинником ефективності публічної політики та інституційної спроможності в умовах підвищених викликів.

Системи публічного управління в зарубіжних демократичних державах перебувають у стані безперервного розвитку та гнучкої адаптації до змінних соціально-економічних і політичних умов. Цифрове врядування в цих країнах розглядається не як разова реформа, а як тривалий процес інституційного оновлення, спрямований на підвищення ефективності державних інституцій і стійкості управлінських механізмів у кризових ситуаціях [23, с. 609].

Польща є одним із показових прикладів успішної цифрової трансформації публічного управління в Європі, що базується на послідовній та комплексній державній політиці. Після приєднання до Європейського Союзу у 2004 році країна розпочала системну реалізацію концепції «Цифрова Польща», яка передбачає поетапне впровадження цифрових рішень у діяльність органів державної влади та місцевого самоврядування. У межах цієї політики було розроблено низку стратегічних документів, що визначили довгострокові пріоритети цифрового розвитку, зокрема у сфері електронних послуг, управління даними та інновацій.

Ключовими напрямками цифрової трансформації в Польщі стали розвиток широкопasmової інтернет-інфраструктури, забезпечення рівного доступу громадян до цифрових публічних сервісів, а також інтеграція інформаційних систем і державних даних на різних рівнях управління. Особлива увага приділяється підвищенню цифрових компетентностей населення, що реалізується через національні освітні ініціативи та програми цифрової грамотності для різних вікових груп [11, с. 60–73].

Досвід Польщі свідчить про те, що цілеспрямоване поєднання стратегічного планування, інституційної координації та інвестицій у людський капітал дозволяє сформувати стійку систему цифрового врядування, здатну ефективно функціонувати як у стабільних умовах, так і в періоди кризових викликів.

Найбільш відчутних результатів у впровадженні цифрового врядування досягли Естонія, Данія та Швеція. Їхній досвід демонструє здатність цифрових інструментів забезпечувати стійкість управлінських процесів навіть в умовах кризових викликів.

Особливу увагу в контексті цифрового врядування заслуговує досвід Естонії, яка, незважаючи на відносно невелику чисельність населення (близько 1,3 млн осіб), сформувала одну з найбільш розвинених цифрових держав у Європейському Союзі. Естонська модель характеризується високим рівнем електронної демократії та системною інтеграцією цифрових сервісів у всі ключові сфери взаємодії держави й громадян. Значні інвестиції у власні цифрові розробки не лише сприяли створенню нових робочих місць, а й дозволили накопичити управлінський і технологічний досвід, який сьогодні розглядається як стратегічний ресурс розвитку.

Процес упровадження електронних послуг в Естонії тривав близько п'ятнадцяти років і потребував інвестицій орієнтовно у 60 млн євро, що включали витрати на розробку, впровадження систем та оплату праці фахівців. У результаті майже 99 % державних послуг стали доступними в електронному форматі, а рівень залученості громадян до цифрових механізмів управління досяг значних показників. Зокрема, близько 40 % виборців скористалися можливістю електронного голосування під час парламентських виборів, що свідчить про високий рівень довіри до цифрових інструментів врядування [51].

Важливим елементом естонської системи цифрового врядування є впровадження електронних ідентифікаційних карток. Перші ID-картки було запроваджено у 2002 році, і вже через кілька років ними користувалася більшість населення країни. Завдяки цій системі держава щорічно заощаджує близько 2 %

валового внутрішнього продукту, одночасно забезпечуючи громадянам зручний і універсальний доступ до публічних послуг. ID-картка поєднує функції паспорта, водійського посвідчення, проїзного документа та медичної картки, а з часом стала обов'язковим засобом ідентифікації особи. Подальший розвиток цієї системи привів до впровадження мобільної електронної ідентифікації Mobile-ID, що дозволяє користуватися цифровими сервісами через мобільні пристрої.

Ключовою технологічною основою цифрового врядування в Естонії є система X-Road, яка забезпечує взаємодію між державними реєстрами та інформаційними системами приватного сектору. Вона виконує функцію захищеного посередника обміну даними між різними суб'єктами, що дозволяє інтегрувати адміністративні процеси та уникати дублювання інформації. Станом на сьогодні через систему X-Road функціонують тисячі цифрових сервісів, а переважна більшість адміністративних послуг надається в онлайн-режимі. До таких сервісів належить, зокрема, електронна реєстрація транспортних засобів, яка здійснюється без необхідності фізичної присутності громадян [51].

Фахові дослідження також засвідчують високий рівень цифровізації соціальної сфери в Естонії. Зокрема, ефективно функціонує інтегрована онлайн-взаємодія національних і регіональних служб зайнятості, запроваджено електронні механізми призначення та отримання соціальних виплат, у тому числі медичних послуг, соціальної допомоги, а також фінансової підтримки для студентів. Така система забезпечує оперативність обробки звернень, прозорість процедур і зменшення адміністративного навантаження як для громадян, так і для органів влади.

Важливим елементом цифрового врядування в Естонії є система eTaxBoard, яка спрощує взаємодію громадян із податковими органами. За її допомогою резиденти країни можуть дистанційно здійснювати всі основні податкові операції, зокрема подавати податкові декларації, оформлювати відшкодування податку на додану вартість та контролювати процес його повернення. Запровадження такого

цифрового інструменту сприяє підвищенню податкової дисципліни, зниженню витрат часу та мінімізації корупційних ризиків у сфері оподаткування [51].

Естонія також визнана світовим лідером у впровадженні електронного голосування. У 2005 році в країні було ухвалено Закон «Про електронні вибори», який створив правові підстави для використання цифрових інструментів у виборчому процесі. У результаті громадяни Естонії стали першими у світі, хто взяв участь у місцевих виборах шляхом онлайн-голосування. Процедура електронного волевиявлення здійснюється за допомогою електронної ID-картки або мобільної системи Mobile-ID, що дозволяє громадянам реалізовувати виборче право незалежно від місця перебування, у тому числі за межами країни. Детальна інформація про механізми та принципи електронного голосування доступна на офіційному вебресурсі виборчої адміністрації Естонії.

Королівство Данія традиційно належить до числа найбільш соціально орієнтованих і розвинених держав світу, що послідовно реалізує політику цифрового врядування на основі високих стандартів якості публічних послуг і довіри громадян до державних інституцій. Станом на 2024 рік Данія зберігає лідерські позиції у міжнародних рейтингах електронного урядування, що підтверджує ефективність обраної моделі цифрової трансформації.

Однією з ключових особливостей данського підходу є розвинена цифрова екосистема взаємодії між органами влади, бізнесом та громадянським суспільством. Зокрема, платформа Digitaliser.dk виконує функцію професійного цифрового середовища для координації рішень у сфері цифрової політики, обміну практиками та підвищення якості електронних сервісів. Такий формат сприяє розвитку електронної демократії, прозорості управлінських процесів і зміцненню суспільної довіри до держави.

У Данії ще з кінця 2000-х років сформовано повноцінну систему цифрових фінансових розрахунків із державою. Оплата податків, зборів, штрафів і комунальних послуг здійснюється виключно в електронному форматі, що дозволяє

мінімізувати бюрократичні процедури та забезпечити високий рівень підзвітності. Через єдині цифрові сервіси громадяни також можуть подавати заяви, користуватися медичними та соціальними послугами, реєструвати бізнес, отримувати документи та брати участь у консультаціях щодо законодавчих ініціатив. Широке впровадження електронного підпису та цифрової ідентифікації забезпечує безпечний доступ до понад сотні адміністративних послуг у режимі онлайн, зокрема у сферах оподаткування, митного адміністрування та охорони здоров'я [40, с. 63–65].

На сучасному етапі Данія зосереджує увагу на подальшому вдосконаленні кібербезпеки, захисті персональних даних та підвищенні стійкості цифрових сервісів до кризових і гібридних загроз. Такий підхід дозволяє країні зберігати статус передової цифрової держави з високим рівнем цифрової грамотності населення. Для України данський досвід є цінним з огляду на розвиток соціально орієнтованих цифрових платформ і формування безпечного каналу комунікації між державою та громадянами на основі взаємної довіри.

Королівство Швеція також належить до країн із високим рівнем життя та розвиненою системою електронного врядування, становлення якої розпочалося ще наприкінці ХХ століття. Одним із перших кроків стала реалізація проекту Government eLink, спрямованого на створення безпечної системи обміну даними між державними органами та користувачами публічних послуг. Саме цей проєкт заклав інституційні та технологічні основи сучасної моделі цифрового врядування у Швеції.

На сьогодні Швеція реалізує комплексну стратегію подальшої модернізації публічного управління, у центрі якої перебуває орієнтація на потреби громадян і бізнесу. Інформаційно-комунікаційні технології розглядаються як ключовий інструмент підвищення ефективності, доступності та якості державних послуг. У межах ініціативи «Інформаційне суспільство для всіх» цифрові рішення використовуються для стимулювання економічного зростання, розвитку регіонів, підвищення рівня зайнятості, зміцнення демократії та забезпечення соціальної рівності [40, с. 63–65].

Інноваційною для Європейського Союзу стала шведська модель мережевого державного управління «Агенція 24/7», яка передбачає цілодобовий доступ громадян і компаній до публічних послуг незалежно від часу та місця перебування. Реалізація принципу «єдиного пункту входу» дозволяє користувачам отримувати всю необхідну інформацію та послуги через узгоджені цифрові канали, навіть за умови розподілу повноважень між різними державними установами. Такий підхід суттєво підвищує зручність, прозорість і ефективність взаємодії між державою та суспільством.

Практика Швеції демонструє, що ключовими засадами успішного цифрового врядування є забезпечення конфіденційності та безпеки інформації, простота користування цифровими сервісами, прозорість управлінських процедур і доступність послуг у режимі 24/7. Запозичення цих принципів є доцільним для України, особливо в умовах воєнного стану та необхідності побудови стійкої, безпечної й орієнтованої на громадянина системи публічного управління.

Значних результатів у розвитку систем цифрової ідентифікації та електронного врядування досягли також інші європейські держави, зокрема Норвегія, Фінляндія, Велика Британія та Франція. У цих країнах цифрова ідентичність стала ключовим елементом надання публічних послуг і забезпечення безпечної взаємодії громадян з органами влади. Станом на кінець 2010-х років країни Європейського Союзу продемонстрували суттєвий прогрес у трансформації державного управління у напрямі орієнтації на потреби користувачів. Рівень ефективності електронних послуг у середньому сягав близько 80 %, доступність онлайн-сервісів перевищила 82 %, а результативність функціонування державних сервісів у сферах бізнесу, зайнятості та освіти досягла 90 % (у 2023 р.), що свідчить про високий рівень цифрової зрілості публічного управління в ЄС [23, с. 18–24].

Практика електронного врядування в країнах Європейського Союзу характеризується різноманітністю інструментів і підходів, спрямованих на підвищення якості державних послуг та ефективності взаємодії з громадянами і

бізнесом. Так, у Великій Британії та Франції активно впроваджуються інтегровані цифрові платформи, що спрощують доступ до адміністративних процедур і забезпечують міжвідомчий обмін даними. В Іспанії, у відповідь на кризові виклики, зокрема пандемію, було реалізовано програму *Acelera Rume*, спрямовану на підтримку малих і середніх підприємств у процесі цифрової трансформації. На рівні Європейського Союзу важливим кроком стало створення єдиного цифрового шлюзу, який забезпечує координацію обміну даними між державними інституціями різних країн.

Окрему увагу в низці європейських держав приділено розвитку цифрових компетентностей працівників публічного сектору. Зокрема, в Німеччині, Нідерландах і Люксембурзі реалізуються спеціалізовані програми навчання та перекваліфікації державних службовців, спрямовані на адаптацію до змін, зумовлених цифровізацією управлінських процесів. Такі ініціативи підкреслюють, що успішне електронне врядування в умовах криз значною мірою залежить не лише від технічної інфраструктури та правового регулювання, а й від рівня цифрових навичок людського капіталу та готовності державних інституцій до організаційних змін [40, с. 63–65].

У Великій Британії ще наприкінці ХХ століття було закладено інституційні основи цифрової трансформації публічного управління. У 1999 році урядом країни започатковано масштабну програму модернізації державної влади, яка охоплювала кілька мільйонів державних службовців і була спрямована на системне оновлення управлінських процесів із використанням інформаційно-комунікаційних технологій. Одним із ключових елементів цієї програми стало формування електронної системи управління та розвиток централізованої цифрової інфраструктури державних послуг.

Важливу роль у цьому процесі відіграв урядовий портал «Великобританія онлайн», який забезпечив громадянам і бізнесу доступ до широкого спектра адміністративних форм та офіційної інформації в електронному форматі. Користувачі отримали можливість у зручний для себе час ознайомлюватися з

актуальними нормативними матеріалами, завантажувати необхідні документи та взаємодіяти з органами влади дистанційно. Запровадження електронного цифрового підпису дозволило не лише заповнювати форми онлайн, а й надсилати їх через електронні канали без необхідності особистої присутності, що суттєво спростило адміністративні процедури та підвищило ефективність публічного управління [6, с. 204].

Аналіз довготривалої динаміки розвитку електронного врядування в країнах Європейського Союзу свідчить про його поступову еволюцію та здатність адаптуватися до викликів цифрової епохи. Наукові дослідження підтверджують, що зміна структури та вагомості індикаторів оцінювання цифрового врядування відображає не лише технологічний прогрес, а й трансформацію способів взаємодії громадян, бізнесу та держави з цифровою інформацією. Зокрема, удосконалення методологій оцінювання, таких як Digital Economy and Society Index (DESI) та E-government Development Index (EGDI), демонструє постійний пошук найбільш релевантних показників для вимірювання рівня розвитку цифрового суспільства та якості публічних послуг [52; 54].

Розвиток електронного врядування в країнах ЄС характеризується нерівномірною, проте стабільною динамікою, з чітко окресленими лідерами. Станом на 2024 рік близько 70 % громадян Європейського Союзу взаємодіяли з органами публічної влади в онлайн-форматі, а 70 % осіб віком 16–74 років протягом останніх 12 місяців користувалися вебсайтами або мобільними застосунками державних органів. Найвищі показники використання е-урядування демонструють Данія, Фінляндія, Нідерланди та Швеція, де понад 90 % населення активно користуються цифровими державними сервісами (Данія – 99 %, Нідерланди – 96 %, Фінляндія та Швеція – по 95 %). Водночас у низці держав зберігається суттєвий цифровий розрив: у Болгарії частка користувачів е-урядування становить 32 %, а в Румунії – лише 25 %, що свідчить про значну диференціацію рівнів цифрової зрілості в межах ЄС [53].

Досвід країн Європейського Союзу переконливо доводить, що ефективно електронне врядування формується на основі комплексного підходу, який поєднує розвиток цифрової інфраструктури, інвестиції в людський капітал та впровадження інноваційних публічних онлайн-сервісів. Вирішальним чинником прийняття цифрових послуг громадянами та бізнесом є їх доступність, зручність і якість. Європейський Союз системно підтримує ці процеси, спрямовуючи фінансові ресурси на розширення мережевого покриття, підвищення швидкості широкосмугового інтернету та розвиток транскордонних цифрових публічних послуг. Це сприяє уніфікації адміністративних процедур і підвищенню стандартів обслуговування в державах-членах, що є важливим орієнтиром для України в контексті євроінтеграції.

Для України, яка перебуває в умовах повномасштабної війни та одночасно реалізує курс на європейську інтеграцію, вивчення і впровадження європейських практик електронного врядування має стратегічне значення. Попри кризові умови, Україна демонструє суттєвий прогрес у цифровій трансформації публічного управління: станом на 2024 рік вона посідає 30-те місце серед 193 країн світу за рівнем розвитку електронного урядування [57].

У США цифрове врядування розглядається як один із базових інструментів підвищення ефективності публічного управління, прозорості та зручності взаємодії держави з громадянами. Особливо чітко значення цифрових рішень проявилось під час пандемії COVID-19, коли необхідно було забезпечити безперервне надання публічних послуг, оперативне інформування населення та реалізацію програм соціально-економічної підтримки в умовах обмеженого фізичного доступу до державних установ. Сучасна американська практика зосереджена на розвитку єдиних цифрових платформ доступу до державних послуг, інтеграції даних між відомствами та орієнтації на користувачький досвід. Центральним елементом цієї системи є портал USA.gov, який забезпечує громадянам і бізнесу швидкий доступ до федеральних сервісів, інформаційних ресурсів і онлайн-процедур, що набуло особливої ваги в період пандемічної кризи та інших надзвичайних викликів [26].

Важливу роль у сучасній цифровій трансформації США відіграє Цифрова служба США (U.S. Digital Service), яка впроваджує гнучкі технологічні рішення, модернізує застарілі системи та підвищує цифрові компетентності державних службовців. Американська модель цифрового врядування ґрунтується на кількох ключових принципах: переході від управління документами до управління даними, створенні спільної цифрової інфраструктури для органів влади, орієнтації на потреби користувачів і забезпеченні високого рівня кібербезпеки та захисту персональної інформації [23, с. 609].

Канада, своєю чергою, демонструє системний підхід до цифровізації публічного управління через розвиток централізованих онлайн-платформ. Урядовий портал Канади забезпечує громадянам цілодобовий доступ до широкого спектра державних програм, соціальних послуг, адміністративних процедур і відкритих даних незалежно від місця перебування. Така модель сприяє зменшенню бюрократичних бар'єрів, підвищенню прозорості та забезпеченню безперервності надання публічних послуг у надзвичайних умовах, зокрема під час криз чи масштабних суспільних викликів [6].

Загалом досвід США та Канади підтверджує, що ефективно цифрове врядування в умовах кризи базується на поєднанні централізованих цифрових платформ, орієнтації на користувача, міжвідомчої інтеграції даних і високих стандартів безпеки. Використання цифрових інструментів дозволяє цим країнам оперативно реагувати на кризові ситуації, підтримувати довіру громадян і забезпечувати стабільність публічного управління, що робить їхній досвід релевантним для подальшого порівняльного аналізу та адаптації в інших державах [6; 26].

Таким чином, зарубіжний досвід цифрового врядування свідчить, що ефективна цифровізація публічного управління ґрунтується на поєднанні стратегічного бачення, розвиненої цифрової інфраструктури, міжвідомчої інтеграції даних і високого рівня цифрових компетентностей як державних службовців, так і

населення. Країни, які змогли інституційно закріпити цифрові рішення та адаптувати їх до надзвичайних умов, забезпечують безперервність державних функцій, оперативну взаємодію з громадянами та збереження довіри до публічної влади навіть у періоди масштабних криз. Зазначені підходи підтверджують, що цифрове врядування є не лише інструментом модернізації, а й важливим чинником управлінської стійкості, безпеки та соціальної стабільності, що має бути враховано при подальшому розвитку системи публічного управління в Україні.

РОЗДІЛ 3

ПЕРСПЕКТИВИ ТА НАПРЯМКИ РОЗВИТКУ ЦИФРОВОГО ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

3.1 Пріоритети державної цифрової політики в рамках глобальної інноваційної стратегії України

У сучасних умовах цифровізація виступає одним із ключових чинників інноваційного розвитку держави та її конкурентоспроможності у глобальному середовищі. Державна цифрова політика України дедалі більше розглядається не лише як інструмент модернізації публічного управління, а як складова ширшої інноваційної стратегії, спрямованої на інтеграцію до світового цифрового простору.

Формування пріоритетів цифрової політики відбувається під впливом глобальних технологічних трендів, розвитку цифрової економіки, зростання ролі даних та інноваційних екосистем. За таких умов держава виконує функцію координатора цифрових змін, створюючи нормативні, інституційні та інфраструктурні умови для розвитку інновацій, цифрових сервісів і нових форм економічної активності.

Ключові пріоритети державної цифрової політики України в межах глобальної інноваційної стратегії пов'язані з розвитком сучасного інформаційного простору на основі системного впровадження цифрових технологій, електронного врядування та розбудови цифрової інфраструктури. Важливе місце серед цих пріоритетів посідає підвищення рівня цифрової грамотності населення, що розглядається як необхідна умова формування конкурентоспроможної цифрової економіки та ефективної взаємодії громадян з інститутами державної влади.

Суттєвим напрямом державної цифрової політики є формування цілісної системи інформаційної безпеки, здатної забезпечити захист національних інтересів у цифровому середовищі. Відповідно до Закону України «Про Національну програму

інформатизації» [36], серед ключових загроз в інформаційній сфері визначаються спеціальні інформаційні операції, спрямовані на ослаблення обороноздатності держави, деморалізацію військових формувань, провокування екстремістських проявів, поширення панічних настроїв та дестабілізацію соціально-політичної і соціально-економічної ситуації в країні [39, с. 63].

Важливим пріоритетом цифрової політики є також гармонізація національних підходів до управління інформаційним простором з міжнародними стандартами та кращими світовими практиками. Активна участь України в ініціативах Європейського Союзу у сфері цифрової трансформації, кібербезпеки та розвитку електронного врядування створює умови для підвищення якості управлінських рішень і зміцнення позицій держави у глобальному цифровому середовищі. Така інтеграція сприяє формуванню інноваційної моделі розвитку, орієнтованої на використання сучасних цифрових рішень.

Окремим стратегічним напрямом державної цифрової політики є комплексний та інклюзивний розвиток цифрової інфраструктури з урахуванням регіональних особливостей і потреб різних соціальних груп. Забезпечення рівного доступу до цифрових сервісів та інтернет-інфраструктури дозволяє зменшити цифровий розрив, посилити цифрову інклюзію та створити передумови для більш рівномірного соціально-економічного розвитку територій.

Реалізація пріоритетів цифрової політики передбачає активне залучення органів місцевого самоврядування та територіальних громад до впровадження цифрових ініціатив. Такий підхід дає змогу враховувати специфіку регіонального розвитку та потреби окремих спільнот, формуючи збалансовану інформаційну політику. Водночас можливі сценарії розвитку цифрового публічного управління значною мірою залежать від досягнення оптимального балансу між технологічними інноваціями та інституційним контролем, що сприяє формуванню інноваційних екосистем на місцевому рівні та відкриває нові можливості для підприємництва і громадської активності [43, с. 105].

Вагомим пріоритетом державної цифрової політики є розробка й реалізація освітніх програм, спрямованих на підвищення рівня цифрової компетентності та медіаграмотності населення. Формування навичок критичного сприйняття інформації, здатності протидіяти маніпулятивним впливам і свідомо користуватися цифровими ресурсами є необхідною умовою безпечного функціонування суспільства в умовах цифрової глобалізації. Підвищення цифрової культури сприяє зниженню інформаційних ризиків і водночас зміцнює довіру громадян до інститутів публічного управління.

Важливим напрямом у цьому контексті є посилення інституційної спроможності органів публічної влади у сфері управління цифровою трансформацією. Йдеться як про вдосконалення нормативно-правового регулювання, так і про впровадження сучасних управлінських інструментів, що дозволяють оперативно реагувати на технологічні зміни та інноваційні тенденції. Ефективність цих процесів значною мірою залежить від системного підвищення кваліфікації державних службовців і формування культури інновацій у публічному секторі.

Окремої уваги потребує розвиток механізмів громадської участі у формуванні інформаційної політики та реалізації цифрових ініціатив. Відкритий діалог між владою та суспільством сприяє підвищенню легітимності управлінських рішень і зміцненню довіри до держави. В умовах активного розвитку соціальних мереж і цифрових комунікацій ці канали виконують не лише інформаційну функцію, а й стають інструментом громадського контролю за діяльністю органів влади [43, с. 107].

Загалом розвиток інформаційного простору України в межах глобальної інноваційної стратегії має ґрунтуватися на цінностях демократії, інклюзивності та верховенства права. Такий підхід дозволяє забезпечити стійкість держави в умовах цифрової трансформації, захист національних інтересів і підвищення конкурентоспроможності країни на світовому ринку інформаційних технологій. У довгостроковій перспективі це сприяє не лише технологічному прогресу, а й

розвитку соціального капіталу, підвищенню якості життя населення та зміцненню національної безпеки.

Стратегічні пріоритети публічного управління розвитком інформаційного простору реалізуються через низку взаємопов'язаних завдань. Насамперед йдеться про забезпечення балансу між свободою слова та захистом національних інтересів, що потребує модернізації законодавчих і інституційних механізмів. Паралельно актуалізується розвиток інноваційних технологій і цифрової економіки, який має супроводжуватися створенням сприятливих умов для взаємодії держави, бізнесу та громадянського суспільства. Важливим є також посилення кадрового та освітнього потенціалу, зокрема підготовка фахівців у сфері цифрового врядування та кібербезпеки [39].

Реалізація зазначених пріоритетів потребує комплексного підходу, що включає впровадження державних програм цифрової трансформації, розширення спектра електронних сервісів і системне підвищення довіри громадян до цифрових платформ. Водночас важливо створювати умови для розвитку інноваційної діяльності та стартапів у сфері інформаційних технологій, що сприятиме формуванню конкурентоспроможної цифрової економіки. Значну роль у цьому процесі відіграє вдосконалення інституційних механізмів координації та взаємодії між різними гілками влади у реалізації державної цифрової політики.

Прозорість і відкритість формування державної цифрової політики виступають базовими чинниками довіри громадян до органів публічної влади. Використання інструментів електронної демократії, цифрових консультацій та відкритих платформ взаємодії сприяє підвищенню легітимності управлінських рішень і відповідає глобальним підходам до інноваційного розвитку державного управління. У межах глобальної інноваційної стратегії такі інструменти розглядаються як механізм посилення участі громадян у процесах цифрової трансформації.

Разом з тим реалізація пріоритетів державної цифрової політики ускладнюється низкою системних викликів, зокрема фрагментованістю

управлінських рішень, недостатньою координацією між державними інституціями та обмеженою ефективністю механізмів протидії дезінформації й інформаційним загрозам. У цьому контексті особливої актуальності набуває завдання гармонізації національної цифрової політики з міжнародними стандартами та кращими світовими практиками, що є необхідною умовою інтеграції України до глобального цифрового та інноваційного простору.

Невирішеність зазначених проблем підвищує ризики вразливості держави до зовнішніх інформаційних і кібернетичних загроз, що безпосередньо впливає на інноваційну спроможність та конкурентоспроможність країни. Тому одним із стратегічних пріоритетів державної цифрової політики має стати розбудова комплексної системи кібербезпеки, розвиток інформаційної стійкості та підвищення рівня цифрової й медіаграмотності населення.

Важливим напрямом реалізації глобальної інноваційної стратегії України є формування інклюзивного цифрового середовища, яке враховує регіональні та соціальні особливості розвитку. Рівний доступ до цифрових сервісів, інтернет-інфраструктури та державних платформ створює передумови для зменшення цифрового розриву та активізації інноваційних процесів на місцевому рівні. Залучення органів місцевого самоврядування до реалізації цифрових ініціатив сприяє підвищенню ефективності публічного управління та розвитку локальних інноваційних екосистем.

Подальша реалізація пріоритетів державної цифрової політики потребує посилення інституційної спроможності органів публічної влади у сфері управління цифровими трансформаціями. Це передбачає модернізацію нормативно-правової бази, впровадження сучасних управлінських інструментів, розвиток цифрових компетентностей державних службовців та формування культури інновацій у публічному секторі.

Отже, пріоритети державної цифрової політики в рамках глобальної інноваційної стратегії України мають ґрунтуватися на поєднанні технологічного

розвитку, ефективного публічного управління та суспільної участі. Такий підхід забезпечує не лише модернізацію державних інституцій, а й створює умови для зміцнення національної безпеки, підвищення інноваційного потенціалу та сталого розвитку країни в умовах глобальної цифрової конкуренції.

3.2 Перспективи використання штучного інтелекту у публічному управлінні

Штучний інтелект доцільно розглядати як сукупність алгоритмів і цифрових технологій, що забезпечують аналіз даних, прогнозування, формування управлінських рішень і рекомендацій щодо змін у цифровому та реальному середовищі. Функціонально ШІ охоплює методи машинного та глибокого навчання, а також широкий спектр інтелектуальних систем, зокрема експертні та аналітичні платформи. Сьогодні технології ШІ активно застосовуються у таких сферах, як транспорт, банківська система, електронна комерція, житлово-комунальне господарство, а також у сфері державного управління, національної та громадської безпеки. У публічному управлінні ці технології розглядаються як інструмент якісної трансформації управлінських процесів, що здатен істотно підвищити ефективність державних інституцій [12, с. 2].

У період повномасштабного вторгнення російської федерації в Україну процеси цифровізації та впровадження штучного інтелекту в публічне управління не лише не уповільнилися, а навпаки – набули додаткового імпульсу розвитку. В умовах воєнного стану ШІ розглядається як інструмент модернізації діяльності публічних інституцій, підвищення продуктивності управлінських процесів і покращення якості державних послуг. Водночас масштабне впровадження ШІ актуалізує необхідність удосконалення нормативно-правового регулювання, зокрема щодо етичних аспектів його використання, розподілу відповідальності за прийняті алгоритмічні рішення та забезпечення інформаційної безпеки [17, с. 307].

У наукових дослідженнях питання інтеграції штучного інтелекту в публічне управління часто розглядається крізь призму його переваг і потенційних ризиків. Так, Охотнікова О. М. та Корпачова С. В., серед позитивних ефектів використання ШІ у сфері публічного адміністрування, виокремлюють зміцнення дохідної частини державного бюджету, підвищення якості обслуговування громадян, можливість обробки великих масивів статистичної інформації, а також усунення дублювання функцій між органами державної влади та місцевого самоврядування. Дослідники також наводять приклади успішного застосування штучного інтелекту в країнах Європи, водночас наголошуючи на необхідності законодавчого врегулювання використання ШІ в Україні та розробки комплексної державної програми стимулювання його розвитку [25, с. 133].

Подібної позиції дотримуються Ніколюк О. В., Савченко Т. В. та Родіна О. В., які, аналізуючи ключові переваги застосування штучного інтелекту в публічному управлінні, акцентують увагу на швидкій та ефективній обробці даних, автоматизації рутинних процесів, адаптивності управлінських систем, підвищенні прозорості діяльності органів влади, покращенні взаємодії з громадянами та раціональному використанні ресурсів. Науковці доходять висновку, що потенціал ШІ у сфері публічного управління є практично невичерпним і може суттєво підвищити якість управлінських рішень [22, с. 125].

В Україні формування системи публічного адміністрування у сфері штучного інтелекту перебуває на етапі становлення. Центральну роль у координації цифрової трансформації відіграє Міністерство цифрової трансформації України, однак нормативно-правове забезпечення впровадження ШІ потребує подальшого уточнення й розширення, з урахуванням завдань не лише розвитку, а й практичного використання цих технологій відповідно до Концепції розвитку штучного інтелекту в Україні.

На міжнародному рівні питання регулювання та впровадження ШІ також набуло стратегічного значення. Показовим є ухвалення Європейським парламентом у березні 2024 року Закону про штучний інтелект, який сформував комплексну правову рамку для безпечного та етичного використання відповідних технологій.

Аналогічно в окремих державах розробляються національні стратегії та програми, що визначають напрями застосування ШІ у публічному управлінні.

Приклади застосування штучного інтелекту в публічному управлінні різних країн узагальнено в табл. 3.1.

Таблиця 3.1

**Приклади застосування штучного інтелекту
в публічному управлінні різних країн**

Країна	Досвід та приклади застосування ШІ
Велика Британія	Запроваджено єдиний портал відкритих державних даних, що забезпечує доступ до інформації та аналітичних ресурсів
США	Реалізується Національний стратегічний план досліджень і розробок у сфері штучного інтелекту як основа застосування ШІ в публічному управлінні
Нова Зеландія	ШІ використовується для цифрової ідентифікації користувачів і надання державних послуг; впроваджено платформу SmartStart для підтримки батьків з моменту народження дитини
Франція	Запроваджено системну підготовку державних службовців у сфері ШІ через спеціалізовані освітні програми Міністерства внутрішніх справ
Україна	Функціонує цифрова екосистема «Дія», що інтегрує державні сервіси та елементи автоматизованої обробки даних

Джерело: складено автором за даними [47]

Впровадження технологій штучного інтелекту в систему публічного управління розглядається як один із перспективних напрямів цифрової трансформації держави, здатний забезпечити автоматизацію рутинних управлінських процесів, підвищення якості прийняття рішень на основі аналізу великих масивів даних, а також персоналізацію публічних послуг.

Попри значний потенціал штучного інтелекту для підвищення ефективності публічного управління, його практичне впровадження супроводжується низкою системних викликів. Особливо гостро ці проблеми проявляються в країнах із трансформаційною економікою, зокрема в Україні, що зумовлює необхідність комплексного аналізу наявних обмежень (табл. 3.2).

Ключові виклики використання штучного інтелекту в Україні

Ключовий виклик	Характеристика
Інфраструктурні обмеження	Недостатній розвиток дата-центрів та телекомунікаційної інфраструктури для повноцінної роботи ШІ
Економічні обмеження	Висока вартість розробки та впровадження ШІ на тлі фінансових і бюджетних обмежень
Конфіденційність і безпека даних	Потреба в посиленні кіберзахисту та оновленні законодавства щодо захисту персональних даних
Брак фахівців у сфері ШІ	Недостатня кількість кваліфікованих спеціалістів і потреба в інвестиціях в освіту
Нормативно-правова база	Відсутність завершеної системи правового регулювання використання ШІ
Політична нестабільність	Геополітичні ризики, що стримують інвестиції та впровадження інновацій
Цифровий розрив	Нерівний доступ до цифрових технологій між регіонами
Довіра громадськості	Скептицизм і недостатнє розуміння переваг ШІ серед населення
Етичні питання	Ризики упередженості, дискримінації та втрати людського контролю
Інтеграція з існуючими системами	Складність адаптації застарілих управлінських платформ
Інноваційна екосистема	Недостатня взаємодія між наукою, бізнесом і державою
Фінансування та інвестиції	Обмежений доступ стартапів до ресурсів
Освіта та підготовка кадрів	Потреба в розвитку освітніх програм у сфері ШІ

Джерело: складено автором за даними [46]

До них належать етичні виклики, пов'язані з питаннями конфіденційності інформації, приватності персональних даних та можливості прийняття рішень без безпосередньої участі державного службовця. Значні ризики пов'язані з якістю вхідних даних, оскільки неповні, застарілі або неточні дані можуть призводити до помилкових управлінських рішень. Крім того, рішення, прийняті штучним інтелектом, можуть сприйматися суспільством як надмірно формалізовані та позбавлені гуманітарного виміру.

Суттєвим обмежувальним чинником є висока вартість впровадження та обслуговування систем штучного інтелекту, що особливо відчутно для невеликих територіальних громад із обмеженими фінансовими ресурсами. Додаткові ризики пов'язані з кібербезпекою, можливістю втручання у роботу алгоритмів, витоком

даних або маніпуляціями з вхідною інформацією. Автоматизація рутинних процесів за допомогою ШІ може зумовлювати необхідність перекваліфікації кадрів і, в окремих випадках, скорочення робочих місць. Окремою проблемою залишається правова відповідальність за рішення, ухвалені із застосуванням штучного інтелекту, а також складність пояснення таких рішень для пересічних громадян [22, с. 126–128].

Одним із ключових напрямів використання штучного інтелекту з метою підвищення прозорості публічного управління є автоматизація процесів аналізу та обробки інформації. Алгоритми машинного навчання дозволяють ефективно працювати з великими масивами даних, що надходять від різних органів влади, виявляючи аномалії, закономірності та потенційні порушення у діяльності адміністративних структур. Зокрема, ШІ може застосовуватися для аналізу тендерної документації з метою виявлення нетипових або ризикових процедур у сфері державних закупівель. Це сприяє підвищенню відкритості фінансових процесів і запобіганню корупційним практикам. В Україні подібні підходи вже частково реалізуються в межах системи «Prozorro», яка визнана одним із найуспішніших прикладів електронних закупівель у світі [1, с. 12–13].

Крім того, штучний інтелект може бути використаний для посилення підзвітності органів державної влади шляхом автоматизованого моніторингу та оцінки виконання державних програм. Аналітичні алгоритми дають змогу порівнювати результати діяльності різних інституцій, виявляти відхилення від запланованих показників і своєчасно ідентифікувати проблемні аспекти реалізації державної політики. Наприклад, у сфері соціального захисту застосування ШІ дозволяє оцінювати ефективність програм соціальних виплат, виявляти випадки зловживань і прогнозувати потреби населення в соціальних послугах, що підвищує адресність допомоги та ефективність використання бюджетних ресурсів [32].

Суттєвий потенціал ШІ полягає також у розширенні доступу громадян до інформації про діяльність органів влади. Використання віртуальних асистентів і чат-ботів дає змогу надавати інформаційні послуги в режимі реального часу, зокрема

щодо процедур отримання адміністративних послуг, бюджетних витрат або законодавчих ініціатив. Це сприяє підвищенню рівня прозорості публічного управління та активнішому залученню громадян до процесів прийняття рішень. Подібні практики вже застосовуються в окремих країнах ЄС, де автоматизовані системи забезпечують доступ до інформації про нормативно-правові акти, рішення органів місцевого самоврядування та використання публічних фінансів.

У сфері протидії корупції штучний інтелект може застосовуватися для аналізу фінансових операцій, електронних декларацій посадових осіб та моніторингу діяльності суб'єктів господарювання, які беруть участь у державних закупівлях. Алгоритми машинного навчання здатні автоматично виявляти підозрілі транзакції, приховані зв'язки між учасниками ринку та потенційні конфлікти інтересів. В Україні перспективним напрямом є інтеграція таких інструментів у діяльність Національного агентства з питань запобігання корупції та інших антикорупційних інституцій, зокрема для автоматизованого аналізу даних, виявлення корупційних ризиків та підвищення прозорості управлінських рішень [1, с. 14–15].

Водночас впровадження штучного інтелекту в публічному управлінні потребує вирішення низки системних викликів. Серед них ключовими залишаються забезпечення прозорості алгоритмів, дотримання етичних принципів, недискримінаційний характер автоматизованих рішень і захист персональних даних громадян. Оскільки рішення, ухвалені на основі ШІ, можуть безпосередньо впливати на права та інтереси людей, важливими є відкритість алгоритмічних моделей, можливість їх зовнішнього аудиту та відповідність національному законодавству й міжнародним стандартам, зокрема вимогам GDPR.

Окремої уваги потребує розвиток інфраструктури штучного інтелекту та кадрового забезпечення публічного управління. Ефективне використання ШІ неможливе без підготовки кваліфікованих державних службовців, здатних працювати з цифровими системами та розуміти принципи їх функціонування. У цьому контексті актуальним є впровадження спеціалізованих навчальних програм,

фінансування наукових досліджень і залучення приватного сектору до розробки інноваційних рішень для державних органів [4, с. 20–22].

Важливою умовою успішного впровадження штучного інтелекту у сфері публічного управління є також міжнародне співробітництво. Україна вже накопичила значний досвід взаємодії з Європейським Союзом у межах програм «Цифрова Європа» та «Східне партнерство», що створює передумови для обміну практиками, залучення інвестицій і впровадження передових технологій. Подальша інтеграція України в європейський цифровий простір сприятиме посиленню прозорості, підзвітності та ефективності державного управління.

Застосування ШІ в аналізі даних, моніторингу державних програм і взаємодії з громадянами дозволяє зміцнити відкритість управлінських процесів, запобігти корупційним практикам і забезпечити раціональне використання державних ресурсів. Водночас успішна реалізація цього потенціалу потребує комплексного підходу, що поєднує нормативно-правове врегулювання, розвиток цифрової інфраструктури, підготовку кадрів і дотримання етичних стандартів, відповідно до європейських принципів належного врядування.

З огляду на стрімке поширення технологій штучного інтелекту, важливим чинником їх подальшого розвитку в публічному управлінні є інвестиції в людський капітал, зокрема активне залучення молоді. Запровадження освітніх програм для учнів старших класів і студентів сприятиме формуванню цифрових компетентностей, розвитку наукового потенціалу та стимулюванню участі молодих фахівців у створенні вітчизняних алгоритмів і рішень у сфері штучного інтелекту [12, с. 3].

Отже, використання штучного інтелекту в публічному управлінні відкриває нові можливості для підвищення якості державних послуг, оптимізації управлінських процесів і налагодження ефективної взаємодії між державою та громадянами. Застосування ШІ дозволяє публічним установам досягати поставлених цілей швидше, точніше та з меншими витратами ресурсів. Водночас впровадження таких технологій має здійснюватися в межах чітко визначеної правової та етичної

рамки, з дотриманням принципів прозорості, захисту прав людини та інформаційної безпеки.

3.3 Напрями розвитку цифрової трансформації України в умовах війни та післявоєнної відбудови

В умовах воєнного стану, післякризового відновлення та активної інтеграції України до європейського й глобального економічного простору цифрова політика держави набуває стратегічного значення. Вона розглядається як ключовий інструмент модернізації публічного управління, підвищення інституційної стійкості та формування конкурентоспроможної інноваційної економіки.

Цифрова трансформація в сучасних умовах розглядається як комплексний процес переосмислення стратегій і управлінських практик, що ґрунтується на потенціалі сучасних цифрових технологій. Вона передбачає інтеграцію інноваційних цифрових рішень у продукти, робочі процеси та загальні стратегії розвитку, а також істотні зміни у структурі діяльності, організаційних моделях і компетентностях. Такий підхід орієнтований на максимально ефективне використання можливостей, які відкриває поєднання цифрових інновацій зі стратегічним баченням поточних і майбутніх трансформацій суспільного розвитку [30].

Основними цілями цифрової трансформації держави є забезпечення соціально-економічного розвитку, підвищення інвестиційної привабливості країни та зміцнення національної безпеки. Водночас в умовах воєнного стану реалізація цих цілей ускладнюється постійними руйнівними впливами на економічну, соціальну та інституційну сфери. Це зумовлює необхідність адаптації державної цифрової політики до нових умов функціонування, коли цифрові рішення мають виконувати не лише модернізаційну, а й стабілізаційну та відновлювальну функцію.

Ключове завдання цифрової трансформації полягає у підвищенні якості виконання державних функцій, що проявляється у зростанні результативності

публічного управління та покращенні якості надання державних послуг. У цьому контексті впровадження сучасних цифрових технологій набуває ознак інтелектуалізації управлінських процесів, яка передбачає координуючу й спрямовуючу роль держави у формуванні цілісного цифрового середовища. Такий підхід орієнтований на інтеграцію не лише органів публічної влади, а й усіх учасників цифрових комунікацій у межах єдиного інформаційного простору.

Ефективна цифрова трансформація потребує ухвалення державних рішень, спрямованих на максимальне залучення до цифрових процесів підприємницьких структур, домогосподарств, державних і комунальних установ. Водночас пріоритетним завданням держави залишається забезпечення надійності цифрових рішень, що безпосередньо визначає рівень кібербезпеки та захищеності учасників цифрових взаємодій. Саме високий рівень безпеки цифрових систем формує довіру суспільства до процесів цифрової трансформації та сприяє їх сталому розвитку.

Використання інформаційних технологій у діяльності державних інституцій не є новим явищем, однак у сучасних умовах доцільно говорити про перехід до якісно нового етапу цифровізації в умовах воєнного стану. Цей етап передбачає активне впровадження у практики державного управління та діяльність підприємств таких технологій, як штучний інтелект, великі дані, віртуальна та доповнена реальність. Їх застосування суттєво трансформує систему публічної влади, змінює характер взаємодії держави з громадянами та бізнесом і позитивно впливає на якість і ефективність виконання державних функцій, формуючи динамічне цифрове середовище розвитку України [9].

Післявоєнна відбудова України за активної участі міжнародних партнерів об'єктивно потребує значних фінансових ресурсів, високого рівня координації та ефективної організації управлінських процесів з боку державних інституцій. Ключовою умовою результативності таких процесів є залучення органів місцевого самоврядування, бізнесу та громадянського суспільства на засадах партнерства, відкритості та взаємодії, а також широке використання сучасних цифрових і

інформаційних технологій, здатних забезпечити оперативність, прозорість і керованість процесів відновлення країни та її регіонів.

Особливе значення в цьому контексті набувають цифрові інструменти та інформаційні технології, розвиток яких в Україні розпочався ще у довоєнний період. Ініціативи, реалізовані за координації Міністерства цифрової трансформації України, продемонстрували свою ефективність під час пандемії, забезпечивши безперервність державних сервісів і підтримавши функціонування економіки. Цей досвід створив передумови для подальшого масштабування цифрових рішень у період воєнних викликів і формування основ цифрової відбудови.

Інтенсифікація впровадження сучасних інформаційних технологій у бізнес-процеси на всіх рівнях управління відповідала загальній траєкторії формування глобальної цифрової економіки, яка склалася в Україні ще до початку повномасштабної війни. Цифрові технології відкривають можливості для оптимізації управлінських і виробничих процесів, зниження витрат і підвищення ефективності діяльності суб'єктів господарювання, а також створюють сприятливі умови для розвитку інноваційних продуктів, сервісів і нових бізнес-моделей як на регіональному, так і на національному рівнях [5].

Водночас цифрова трансформація розглядається як один із ключових чинників переходу від аграрно-сировинної до технологічно орієнтованої економіки, що охоплює широкий спектр напрямів науково-технічного прогресу. Йдеться, зокрема, про розвиток секторів із високою доданою вартістю, посилення безпекового та оборонного потенціалу, а також формування сучасного виробництва, здатного забезпечити довгострокове економічне зростання. Реалізація таких підходів створює передумови для подолання технологічного розриву між Україною та країнами, що входять до глобального технологічного ядра, і формує основу для майбутнього технологічного прориву [27; 48].

Такий підхід зумовлює зростання наукового інтересу до проблематики цифрової трансформації в умовах війни та післявоєнної відбудови, оскільки саме у

цій площині зосереджуються ключові можливості мінімізації негативних наслідків воєнних руйнувань і забезпечення сталого розвитку України в довгостроковій перспективі.

У процесі післявоєнної відбудови України доцільно враховувати міжнародний досвід відновлення держав після масштабних криз і конфліктів, а також приклади реконструкції економік після системних трансформацій. Аналіз таких кейсів засвідчує важливість дотримання чітких часових рамок реалізації проєктів, визначення реалістичних горизонтів планування, мінімізації корупційних ризиків та забезпечення активної участі громадськості й органів місцевого самоврядування у відновлювальних процесах. Міжнародні партнери України декларують готовність до масштабної підтримки, водночас акцентуючи увагу на необхідності ефективної координації допомоги з боку держави, а також на впровадженні механізмів прозорості, підзвітності та взаємної довіри у реалізації програм відбудови.

У цьому контексті цифрові інструменти набувають ключового значення як інституційна гарантія відкритості процесів і раціонального використання фінансових ресурсів. Їх застосування дозволяє забезпечити контроль за рухом коштів і результатами реалізації проєктів, що є важливим як для українських, так і для іноземних платників податків, інвесторів і донорів. Саме на цих засадах сформовано концепцію Електронної системи управління відбудовою, презентовану Коаліцією RISE Ukraine. Запропонована система побудована за принципом інтегрованої «парасолькової» архітектури та об'єднує вже функціонуючі цифрові платформи з новими модулями, розробка яких здійснюється у тісній взаємодії з органами державної влади [27].

Цифрова інфраструктура відбудови охоплює, зокрема, електронні системи державних закупівель, цифрові сервіси управління інфраструктурними проєктами, реєстри зруйнованого та пошкодженого майна, а також програми компенсації та відновлення. Комплексна інтеграція таких інструментів створює єдине цифрове

середовище, яке забезпечує узгодженість дій різних інституцій та сприяє підвищенню ефективності управління процесами реконструкції.

Окремим напрямом цифрової трансформації в умовах відбудови є підтримка підприємницької діяльності як основи економічного відновлення. У цьому контексті важливу роль відіграє національний проєкт «Дія.Бізнес», спрямований на стимулювання розвитку малого і середнього підприємництва, відновлення економічної активності та розширення експортного потенціалу країни. Проєкт поєднує цифрову платформу з мережею офлайн-консультаційних просторів у регіонах, що дозволяє підприємцям отримувати фахову підтримку з урахуванням безпекової ситуації та регіональних особливостей. Активна позиція бізнесу та його залученість до процесів відбудови формують позитивні соціальні очікування та сприяють мобілізації інших груп населення до участі у відновленні країни.

Важливим елементом цифрової екосистеми підтримки України під час війни та у процесі відбудови стала платформа UNITED24, створена для залучення фінансової допомоги від громадян, бізнесу, міжнародних компаній і благодійних організацій з усього світу. Завдяки використанню цифрових інструментів платформа забезпечує оперативний збір коштів на потреби оборони, медицини та відновлення інфраструктури, а також реалізацію цільових проєктів у партнерстві з відомими брендами та організаціями. Масштаб залучених ресурсів і географія підтримки свідчать про високий рівень довіри міжнародної спільноти до цифрових механізмів акумулювання та розподілу допомоги.

Крім того, цифрові платформи такого типу активно використовують інноваційні комунікаційні та маркетингові інструменти для розширення кола донорів і формування стійкої культури участі у благодійних ініціативах. Розширення функціональних напрямів, зокрема у сфері гуманітарного розмінування та освіти, підсилює роль цифрових рішень як універсального інструменту підтримки України як у період воєнних дій, так і на етапі післявоєнної відбудови [48].

Важливо враховувати, що ключовою передумовою впровадження сучасних інформаційних технологій і цифрових інструментів є розвиток та системна підтримка людського капіталу, який виступає базовим елементом інноваційного потенціалу як держави загалом, так і бізнес-середовища зокрема. Саме тому першочергового значення набуває забезпечення якісної освіти, безперервного підвищення кваліфікації працівників і формування дієвих мотиваційних механізмів, спрямованих на ефективне використання цифрових рішень та повернення висококваліфікованих фахівців до України. Показовим прикладом державної підтримки у цьому напрямі є проект «єРобота», в межах якого передбачено надання грантової допомоги для ІТ-стартапів у розмірі до 3,5 млн грн, а також фінансування освітніх програм у сфері інформаційних технологій шляхом покриття стипендій до 30 тис. грн.

Ефективній цифровій трансформації бізнес-структур також сприяє розвиток відповідної інфраструктури, що забезпечує доступ до сучасних інформаційних технологій, програмного забезпечення та цифрових сервісів. Додатковою конкурентною перевагою для України є потенційний «приплив мізків», пов'язаний із поверненням освіченої частини громадян з-за кордону, серед яких близько 70 % мають вищу освіту та набули цінного освітнього, наукового, дослідницького й виробничого досвіду. Це створює передумови для посилення вітчизняної ІТ-сфери та розробки конкурентоспроможних продуктів для глобального ринку. У післявоєнний період розвиток цифрових технологій і сфери інформаційних послуг може стати важливим чинником підвищення привабливості ринку праці для молоді, сприяючи формуванню довгострокових стимулів для повернення та професійної самореалізації в Україні.

Для забезпечення узгодженого та результативного розвитку цифрової трансформації необхідне поєднання зусиль освітньо-наукової спільноти, бізнесу, громадянського суспільства та інших ключових стейкхолдерів за активної підтримки органів місцевої влади. На результативність цих процесів істотно впливатимуть

обґрунтованість стратегічних програм розвитку, рівень інвестиційного забезпечення з пріоритетом внутрішніх інвесторів, а також темпи відновлення житлової та критичної інфраструктури.

Перспективним напрямом у цьому контексті є формування науково-технічних парків і кластерних структур із активним залученням ІТ-сектору та використанням сучасних цифрових інструментів, включно з технологіями штучного інтелекту. Інтелектуальні системи, що працюють з великими масивами даних, доцільно застосовувати в широкому спектрі сфер, зокрема в оптимізації промислового виробництва, логістиці, фінансовому секторі, наданні соціальних і медичних послуг, процесах реабілітації постраждалого населення, розвитку автономного транспорту, плануванні «розумних» міст, агропродовольчій галузі, туристично-рекреаційному секторі, а також у сфері безпеки й оборони.

Показовим прикладом сучасної інноваційної моделі взаємодії держави, бізнесу та оборонного сектору є платформа defense tech cluster BRAVE1, створена за ініціативи Міністерства цифрової трансформації України спільно з Міністерством оборони, Генеральним штабом Збройних сил України, Радою національної безпеки і оборони, Міністерством економіки та Міністерством з питань стратегічних галузей промисловості. Основною метою цієї платформи є оперативна підтримка перспективних стартапів українських розробників шляхом надання грантів і ресурсів для реалізації проєктів у сфері оборонних технологій. Серед пріоритетних напрямів діяльності BRAVE1 варто відзначити забезпечення та логістику, захист і безпеку, безпілотні літальні апарати, медичне забезпечення, робототехніку, навігацію, розвідку, кібербезпеку, а також системи ураження. Функціонування кластера ґрунтується на партнерській взаємодії Фонду розвитку інновацій, R&D-центрів, Defense Innovation Council, розробників, акселераторів, інвесторів і стратегічних партнерів, що дозволяє досягати ефекту синергії та підвищувати результативність інноваційних рішень.

Таким чином, розвиток цифрової трансформації України в умовах війни та післявоєнної відбудови має ґрунтуватися на комплексному використанні людського капіталу, розвитку інноваційної інфраструктури та скоординованій взаємодії державних інституцій, бізнесу й громадянського суспільства, що формує підґрунтя для стійкого економічного відновлення, посилення національної безпеки та забезпечення довгострокового інноваційного розвитку держави.

ВИСНОВКИ

У результаті виконання кваліфікаційної роботи було здійснено комплексне дослідження процесів цифровізації публічного управління в Україні в умовах воєнного стану та проаналізовано їх вплив на забезпечення управлінської стійкості й безперервності виконання державних функцій. Проведений аналіз підтвердив, що цифровізація в сучасних кризових умовах виходить за межі технологічного оновлення та набуває стратегічного значення як інструмент збереження керованості держави, оперативного реагування публічної влади на виклики та підтримки сталої взаємодії з громадянами й бізнесом.

1. У ході дослідження розкрито сутність поняття цифровізації та обґрунтовано її значення у сфері публічного управління. Встановлено, що цифровізація виступає не окремим напрямом реформування, а комплексним процесом трансформації управлінських механізмів, який охоплює зміну підходів до прийняття рішень, організації надання публічних послуг, управління інформаційними ресурсами та комунікації держави з суспільством. Доведено, що в умовах криз цифровізація стає одним із ключових чинників підвищення ефективності та адаптивності публічного управління.

2. Проаналізовано нормативно-правове забезпечення цифрової трансформації в Україні та визначено основні етапи його формування. Встановлено, що за останні роки в державі сформовано базову правову рамку цифрового розвитку, яка регулює функціонування електронних сервісів, реєстрів і цифрових платформ. Водночас виявлено, що в умовах воєнного стану нормативно-правова база потребує подальшої адаптації до викликів безпеки, кіберзахисту та безперервності функціонування державних інформаційних систем.

3. Досліджено структуру управління цифровою трансформацією держави та визначено її інституційну роль у забезпеченні стійкості публічного управління. З'ясовано, що централізація координації цифрових процесів дозволила забезпечити

узгодженість дій органів публічної влади, оперативне впровадження цифрових рішень і ефективне реагування на кризові ситуації. Встановлено, що чітка інституційна архітектура є передумовою успішної реалізації цифрової політики держави.

4. Здійснено аналіз основних тенденцій цифровізації різних сфер публічного управління України. За даними аналізу Україна демонструє позитивну динаміку у розвитку електронного врядування, електронної участі громадян та цифрових публічних сервісів. Зростання позицій у міжнародних рейтингах, розширення функціоналу порталу «Дія», розвиток цифрових сервісів на регіональному рівні та адаптація мережі ЦНАП свідчать про здатність системи публічного управління адаптуватися до кризових умов. Доведено, що цифрові сервіси та міжвідомчі інформаційні системи стали важливими інструментами оптимізації адміністративних процесів, підвищення доступності публічних послуг і зменшення бюрократичних бар'єрів. Визначено, що цифровізація сприяє підвищенню прозорості діяльності органів влади та посиленню довіри громадян до державних інституцій.

5. Виявлено специфічні особливості цифровізації публічного управління в умовах воєнного стану. Обґрунтовано, що в кризових умовах цифрові рішення виконують не лише сервісну, а й стабілізуючу функцію, забезпечуючи безперервність державних процесів, оперативний обмін інформацією та збереження доступу громадян до ключових адміністративних послуг. Встановлено, що воєнний стан став каталізатором прискореного впровадження цифрових інструментів у діяльність органів публічної влади.

6. Розглянуто зарубіжний досвід цифрового врядування в умовах криз та надзвичайних ситуацій. Узагальнення міжнародних практик дозволило встановити, що ефективно цифрове врядування в кризових умовах базується на поєднанні технологічної готовності, інституційної координації та високого рівня довіри суспільства. Доведено доцільність використання цього досвіду як орієнтиру для

подальшого розвитку цифрового публічного управління в Україні з урахуванням національних особливостей.

7. Визначено пріоритети державної цифрової політики в межах глобальної інноваційної стратегії України. Обґрунтовано, що такими пріоритетами є розвиток цифрової інфраструктури, посилення кібербезпеки, підтримка інноваційних рішень, інтеграція цифрових технологій у всі рівні публічного управління та формування стійкої цифрової екосистеми. Доведено, що реалізація цих пріоритетів є необхідною умовою підвищення конкурентоспроможності держави в глобальному середовищі.

8. Окреслено перспективи використання штучного інтелекту у публічному управлінні. Встановлено, що застосування інтелектуальних технологій відкриває можливості для автоматизації рутинних процесів, підвищення якості управлінських рішень, прозорості діяльності органів влади та ефективності використання державних ресурсів. Водночас обґрунтовано необхідність формування чітких правових та етичних засад використання штучного інтелекту в системі публічного управління.

9. Визначено напрями розвитку цифрової трансформації України в умовах війни та післявоєнної відбудови. Доведено, що стійкий цифровий розвиток держави має ґрунтуватися на розвитку людського капіталу, інноваційної інфраструктури, цифрових платформ і механізмів інституційної підтримки. Обґрунтовано, що цифрова трансформація є одним із ключових чинників відновлення економіки, зміцнення національної безпеки та формування довгострокового інноваційного потенціалу держави.

Таким чином, поставлена у кваліфікаційній роботі мета досягнута, а визначені завдання виконані. Отримані результати підтверджують, що цифровізація публічного управління в умовах воєнного стану є не лише інструментом модернізації, а й ключовим фактором забезпечення управлінської стійкості, безперервності державних функцій і готовності публічної влади до реагування на сучасні кризові виклики.

Подальші дослідження у цій сфері доцільно спрямувати на поглиблений аналіз ефективності цифрових інструментів у процесах післявоєнної відбудови, оцінювання впливу інноваційних технологій на управлінську стійкість держави та розроблення практичних рекомендацій щодо вдосконалення цифрової політики. Результати дослідження можуть бути використані в практичній діяльності органів публічної влади під час формування та реалізації стратегій цифрової трансформації, а також у процесі модернізації системи публічного управління України.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Автомонов О. П. Європейські правові стандарти використання штучного інтелекту у публічній службі. *Правова позиція*. 2024. № 2 (43). С. 11–15.
2. Бігняк П. І., Михальчук В. М. Реформування державного управління: цифровізація. *Інвестиції: практика та досвід*. 2021. № 15. С. 107–113.
3. Брижко В. М. Цифрове врядування: концепти та перспективи розвитку. Київ: НАДУ, 2020.
4. Грищенко І. М., Горбата Л. П. Пріоритетні напрями забезпечення інформаційної відкритості. *Public and municipal administration*. Riga: Baltija Publishing, 2020. С. 20–22. DOI: <https://doi.org/10.30525/978-9934-588-46-4.02>
5. Дзямулич М. І., Шматковська Т. О. Вплив сучасних інформаційних систем на формування цифрової економіки. *Економічний форум*. 2022. № 2. С. 3–8.
6. Дніпров О. Зарубіжний та вітчизняний досвід електронного урядування. *Порівняльно-аналітичне право*. 2018. № 2. С. 202–206. URL: https://papjournal.in.ua/wp-content/uploads/2020/08/2_2018.pdf#page=202
7. Дубровський В. Діджиталізація в умовах кризи: український досвід. Харків: Право, 2021.
8. Євсюкова О. В. Механізми управління розвитком сервісно-орієнтованої держави. Київ: Август-трейд, 2019. 336 с.
9. Євтушенко Н., Стеценко Д. Цифрова трансформація бізнесу в умовах війни в Україні. *Економічний простір*. Вип. 191. 2024. С. 213.
10. Звіти РНБО України про кіберзахист (2022–2024). URL: <https://www.rnbo.gov.ua>
11. Карпенко О. В., Денисюк Ж. З., Наместнік В. В. *Цифрове врядування*. Київ: ІДЕЯ ПРИНТ, 2020. 336 с.
12. Карпенко О. В., Карпенко Ю. В. Штучний інтелект як інструмент публічного управління соціально-економічним розвитком. *Державне управління*:

удосконалення та розвиток. 2021. № 10. URL:
<http://www.dy.nauka.com.ua/?op=1&z=2257>

13. Карпенко О. Інноваційні підходи до цифровізації публічного управління. Львів: ЛНУ ім. І. Франка, 2022.

14. Квітка С., Новіченко Н., Гусаревич Н., Піскоха Н., Бардах О., Демошенко Г. Перспективні напрямки цифрової трансформації публічного управління. *Аспекти публічного управління*. 2020. № 4(8). С. 129–146.

15. Конституція України від 28.06.1996 № 254к/96-ВР. URL:
<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%92%D0%A0>

16. Костенюк Н., Макарова І., Пігарев Ю., Сметаніна Л. Цифровізація публічного управління: вітчизняний досвід. *Теоретичні та прикладні питання державотворення*. 2021. № 26. С. 41–50.

17. Кузава В. І., Литвин Н. А. Штучний інтелект в публічній службі: проблеми та перспективи впровадження в Україні. *Юридичний науковий електронний журнал*. 2024. № 11. С. 306–308.

18. Кучменко В. О., Ватульєв М. В. Цифрова трансформація публічного управління в умовах воєнного стану. *Молодий вчений*. 2025. URL:
<https://molodyivchenyi.ua/index.php/journal/article/view/6451/6305>

19. Міністерство розвитку громад та територій України. Індекс цифрової трансформації регіонів України: підсумки 2024 року. URL:
<https://backend.hromada.gov.ua/storage/uploads/files/research/indeks-cifrovoyi-transformaciyi-regioniv-ukrayini-pidsumki-2024-roku/%D0%86%D0%9D%D0%94%D0%95%D0%9A%D0%A1%202024%202%201.pdf>

20. Міністерство цифрової трансформації України. Офіційний портал «Дія». URL: <https://diia.gov.ua/>

21. Нікітін Ю. О., Кульчицький О. І. Цифрова парадигма як основа визначень. *Маркетинг і цифрові технології*. 2019. Т. 3. № 4. С. 77.

22. Ніколюк О. В., Савченко Т. В., Родіна О. В. Проблеми та переваги штучного інтелекту у публічному управлінні. *Вчені записки ТНУ ім. В. І. Вернадського*. 2023. Том 34 (73). № 3. С. 124–130.
23. Огли Ю. Р. Р. Напрями імплементації зарубіжного досвіду з розвитку електронного врядування в сфері публічного управління в Україні. *Аспекти публічного управління*. 2023. Том 11. № 3. С. 18–24.
24. Офіційна інформація про систему електронної взаємодії «Трембіта» (опис, технічні аспекти). URL: <https://se.dia.gov.ua/trembita>
25. Охотнікова О. М., Корпачова С. В. Штучний інтелект у публічному адмініструванні земельних відносин. *Часопис Київського університету права*. 2021. С. 132–134.
26. Петров П. Процес внутрішньополітичної цифровізації США (електронне/цифрове урядування): ретроспектива та нормативно-правові засади. *Філософія та політологія в контексті сучасної культури*. 2024. Спецвипуск. С. 77–83. URL: <https://fip.dp.ua/index.php/FIP/article/view/1196>
27. Поплюйко А. М. Повоєнне відновлення економіки України. *Ефективна економіка*. 2023. № 3. URL: <https://nauka.com.ua/index.php/ee/article/view/1285/1295>
28. Постанова Кабінету Міністрів України «Деякі питання цифрового розвитку» від 30 січня 2019 р. № 56 // Офіційний вісник України. 2019. № 14. Ст. 503. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/56-2019-п>
29. Про доступ до публічної інформації: Закон України від 13.01.2011 р. № 2939-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2939-17>
30. Про електронні довірчі послуги: Закон України від 05.10.2017 р. № 2155-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2155-19>
31. Про електронні комунікації: Закон України від 16.12.2020 р. № 1089-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1089-20>
32. Про затвердження Плану заходів з виконання рекомендацій Європейської Комісії: розпорядження КМУ від 09.02.2024 № 133-р. URL:

<https://www.kmu.gov.ua/npas/prozatverdzhennia-planu-zakhodiv-z-vykonannia-rekomendatsii-ievropeiskoi-komisii-predstavlenykh-u-t90224>

33. Про затвердження Положення про Міністерство цифрової трансформації України: Постанова Кабінету Міністрів України від 18 вересня 2019 р. № 847 (редакція від 16.05.2023). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/856-2019-%D0%BF>

34. Про захист персональних даних: Закон України від 01.06.2010 р. № 2297-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2297-17>

35. Про Національну інформатизацію: Закон України від 04.02.1998 р. № 74/98-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/74/98-%D0%92%D0%A0>

36. Про Національну програму інформатизації: Закон України від 01.12.2022 р. № 2807-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2807-20#Text>

37. Про основні засади забезпечення кібербезпеки України: Закон України від 05.10.2017 р. № 2163-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2163-19>

38. Про публічні електронні реєстри: Закон України від 18.11.2021 р. № 1907-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1907-20>

39. Редзюк В., Редзюк Н. Сучасні проблеми інформаційної безпеки України та напрями їх вирішення. *Публічне управління: концепції, парадигма, розвиток, удосконалення*. 2023. № 3. С. 59–65. DOI: <https://doi.org/10.31470/2786-6246-2023-3-59-65>

40. Решетова Х. Європейський досвід запровадження електронного урядування. *Management and Entrepreneurship: Trends of Development*. 2023. № 1. С. 60–70.

41. Розпорядження Кабінету Міністрів України «Про схвалення Концепції розвитку цифрової економіки та суспільства України на 2018–2020 роки» від 17 січня 2018 р. № 67-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/67-2018-p>

42. Розпорядження Кабінету Міністрів України від 17 лютого 2021 р. № 366-р «Про затвердження Національної стратегії цифрової трансформації на період до 2030 року». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/366-2021-%D1%80>

43. Стороженко Л. Нетократизація публічного управління: тренди інформаційного суспільства. *Публічно-управлінські та цифрові практики*. 2025. Вип. 1(4). С. 100–110. DOI: 10.31673/2786-7412.2025.015423

44. Угода про асоціацію між Україною, з однієї сторони, та Європейським Союзом, Європейським співтовариством з атомної енергії і їхніми державами-членами, з іншої сторони від 27 червня 2014 р. // Офіційний вісник України. 2014. № 75, т. 1. Ст. 2125. URL: https://zakon.rada.gov.ua/go/984_011

45. Укрінформ. «У системі “Трембіта” відбулося 10 мільярдів обмінів даними» – повідомлення Мінцифри (05.02.2025). URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-economy/3956785-u-sistemi-trembita-vidbulosa-10-milardiv-obminiv-danimi-mincifri.html>

46. Хаустова В. Є., Решетняк О. І., Хаустов М. М., Зінченко В. А. Напрямки розвитку технологій штучного інтелекту в забезпеченні обороноздатності. *Бізнес Інформ*. 2022. № 3. С. 17–26.

47. Хаустова В. Є., Решетняк О. І., Хаустов М. М., Зінченко В. А. Перспективні напрямки розвитку ІТ-сфери в світі. *Проблеми економіки*. 2022. № 1. С. 3–19. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2022-1-3-19>

48. Чеботарьов О. О. Формування інноваційних пріоритетів у виробничому менеджменті. *Ефективна економіка*. 2023. № 3. URL: <https://nauka.com.ua/index.php/ee/article/view/1316/1326>

49. CDTO Campus – стратегічний проєкт для України. URL: <https://thedigital.gov.ua/news/education/cdto-campus-v-ukraini-startue-natsionalniy-proekt-z-navchannya-lideriv-tsifrovoi-transformatsii>

50. CDTO та цифрові лідер/ки громади. URL: <https://hromada.gov.ua/database/cdto>

51. Estonian Digital Society website. URL: <https://e-estonia.com/>

52. European Commission. The Digital Economy and Society Index (DESI). Shaping Europe's Digital Future. URL: <https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/policies/desi>

53. Eurostat. E-government and electronic identification. URL: https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=E-government_and_electronic_identification
54. Lnenicka M., Luterek M., Majo L. T. Analysis of e-government and digital society indicators over the years: a comparative study of the EU member states. *Digital Policy, Regulation and Governance*. 2024. DOI: <https://doi.org/10.1108/DPRG-07-2023-0103>
55. OECD. Digital Government Index 2020. Paris: OECD, 2020. URL: <https://www.oecd.org/gov/digital-government/digital-government-index-2020.htm>
56. Ukraine ranking in the Global Innovation Index 2024. URL: <https://www.wipo.int/edocs/gii-ranking/2024/ua.pdf>
57. United Nations E-Government Knowledgebase. Country Information: Ukraine, 2024. URL: <https://publicadministration.un.org/egovkb/en-us/Data/Country-Information/id/180-Ukraine/dataYear/2024>
58. United Nations. E-Government Survey 2022: The Future of Digital Government. New York: UN, 2022. URL: <https://publicadministration.un.org/egovkb/en-us/Reports/UN-E-Government-Survey-2022>
59. VoxUkraine. State Digital Transformation in Ukraine: 2019–2024 Review. URL: <https://voxukraine.org/en/state-digital-transformation-in-ukraine-2019-2024-review>
60. WHO. Digital solutions for COVID-19 response. Geneva: WHO, 2021. URL: <https://www.who.int/publications/i/item/9789240020924>