

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: «Розвиток публічних електронних сервісів як напрям  
модернізації системи публічного управління»

Виконала: студентка  
групи МА24-1зм  
Спеціальність 281  
«Публічне управління та адміністрування»

Черевко В.Ю.

Керівник к.держ.упр., доцент Шевченко Н.І.

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

Дніпро – 2026

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

Факультет / ННІ	<u>управління</u>
Кафедра	<u>публічного управління та митного адміністрування</u>
Рівень вищої освіти	<u>магістр</u>
Спеціальність	<u>281 Публічне управління та адміністрування</u>
Освітня програма	<u>Митне адміністрування</u>

**ЗАТВЕРДЖУЮ**

Завідувач кафедри публічного управління  
та митного адміністрування

\_\_\_\_\_ / Антонова О. В. /  
„ \_\_\_\_ ” \_\_\_\_\_ 2025 року

**ЗАВДАННЯ**  
**НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ**  
здобувачу вищої освіти

\_\_\_\_\_ Черевко Владислав Юрьєвнi \_\_\_\_\_

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи Розвиток публічних електронних сервісів як напрям модернізації системи публічного управління

керівник роботи Шевченко Наталія Іванівна, к. держ. упр., доцент

(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 України «Про національну програму інформатизації», «Про електронні документи та електронний документообіг», «Про адміністративні послуги», «Про особливості надання публічних (електронних публічних) послуг», Огляд електронного урядування ООН, Стратегія цифрової трансформації публічного управління до 2025 року, Звіт про рівень цифрової грамотності населення України, Офіційний сайт Міністерства цифрової трансформації України, Система електронної взаємодії державних електронних інформаційних ресурсів «Трембіта», Сайт Державних послуг онлайн «Дія», монографії, підручники, статті в періодичних виданнях.

4. Зміст роботи (перелік питань для розробки) Теоретико-методологічні засади функціонування електронних сервісів у публічному управлінні. Аналіз стану та ефективності впровадження публічних електронних сервісів в Україні. Напрями та перспективи удосконалення публічних електронних сервісів

5. Перелік графічного матеріалу \_\_\_ таблиці, \_\_ діаграми, \_\_ схеми, \_\_ рис., що ілюструють ключові аспекти дослідження

6. Дата видачі завдання 13.07.25-19.07.2025

### КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи *	Строк виконання етапів роботи	Примітка
	Визначення теми кваліфікаційної роботи	23.01.25-01.02.2025	
	Складання змісту роботи, оформлення та затвердження завдання	13.07.25-19.07.2025	
	Опрацювання літературних джерел, нормативних документів	до 10.11.25	
	Збір та обробка статистичних і звітних даних	до 10.11.25	
	Проведення розрахунків та аналізу	до 10.11.25	
	Написання вступу	до 10.11.25	
	Написання розділу 1	до 10.11.25	
	Написання розділу 2	до 10.11.25	
	Написання розділу 3	до 12.12.25	
	Підготовка висновків	до 20.12.25	
	Оформлення роботи	до 30.01.25	
	Подання на кафедру електронного варіанту роботи для перевірки на плагіат	до 30.01.25	
	Підготовка тексту доповіді і демонстраційного матеріалу	до 16.01.26	
	Подання на кафедру кваліфікаційної роботи	до 06.01.25	

**Здобувач освіти**

\_\_\_\_\_

( підпис )

**Черевко В.Ю.**

(прізвище та ініціали)

**Керівник роботи**

\_\_\_\_\_

( підпис )

**Шевченко Н.І.**

(прізвище та ініціали)

## АНОТАЦІЯ

### *Черевко В.Ю.* **Розвиток публічних електронних сервісів як напрям модернізації системи публічного управління**

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

Метою магістерської роботи є дослідження теоретичних і практичних засад розвитку публічних електронних сервісів у контексті модернізації системи публічного управління та розроблення рекомендацій щодо підвищення ефективності їх функціонування в Україні.

У роботі досліджено теоретико-методологічні засади формування та розвитку публічних електронних сервісів у системі публічного управління, нормативно-правове забезпечення їх впровадження, сучасний стан і тенденції цифровізації діяльності органів публічної влади в Україні, а також зарубіжний досвід надання електронних публічних послуг. Оцінено функціонування екосистеми «Дія» та системи інтероперабельності «Трембіта». Статистично підтверджено ефективність цифрових послуг у зниженні корупційних ризиків та оптимізації бюджетних витрат. Особливу увагу приділено аналізу «людського фактору»: дослідженню рівня цифрових компетентностей населення та ідентифікації бар'єрів, таких як цифровий розрив, проблеми кібербезпеки та психологічна недовіра до алгоритмів. Проаналізовано основні проблеми функціонування електронних сервісів, визначено чинники, що впливають на ефективність їх реалізації, та обґрунтовано необхідність впровадження штучного інтелекту для персоналізації сервісів та переходу до предиктивного (проактивного) надання послуг на основі моделі «Життєвих подій». Запропоновано заходи щодо підвищення інклюзивності сервісів відповідно до стандартів WCAG 2.2 та впровадження методів дизайн-мислення для покращення клієнтського досвіду (UX).

*Ключові слова:* публічне управління, цифрова трансформація, електронні сервіси, «Держава у смартфоні», Дія, штучний інтелект, проактивні послуги, цифрова інклюзія, модернізація врядування.

## SUMMARY

### *Cherevko V.Yu.* **Development of public electronic services as a direction of modernization of the public administration system**

Qualification work for obtaining a master's degree in specialty 281 "Public management and administration". University of Customs and Finance, Dnipro, 2026.

The purpose of the master's thesis is to study the theoretical and practical foundations of the development of public electronic services in the context of the modernization of the public administration system and to develop recommendations for increasing the efficiency of their functioning in Ukraine.

The theoretical and methodological principles of the formation and development of public electronic services in the system of public administration, the regulatory and legal support of their implementation, the current state and trends of digitization of the activities of public authorities in Ukraine, as well as the foreign experience of providing electronic public services are investigated in the work. The functioning of the "Diya" ecosystem and the "Trembita" interoperability system were evaluated. The effectiveness of digital services in reducing corruption risks and optimizing budget expenditures has been statistically confirmed. Particular attention is paid to the analysis of the "human factor": the study of the level of digital competences of the population and the identification of barriers such as the digital divide, cyber security issues and psychological distrust of algorithms. The main problems of the functioning of electronic services were analyzed, the factors affecting the effectiveness of their implementation were determined, and the need for the introduction of artificial

intelligence for the personalization of services and the transition to predictive (proactive) provision of services based on the "Life events" model was substantiated. Measures are proposed to increase the inclusiveness of services in accordance with WCAG 2.2 standards and the implementation of design thinking methods to improve the customer experience (UX).

Keywords: public administration, digital transformation, electronic services, "Government in a smartphone", Action, artificial intelligence, proactive services, digital inclusion, governance modernization.

## ЗМІСТ

ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ФУНКЦІОНУВАННЯ ЕЛЕКТРОННИХ СЕРВІСІВ У ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ	9
1.1 Поняття та сутність публічних електронних сервісів	9
1.2. Класифікація, задачі та функціональні особливості публічних електронних сервісів	15
1.3. Нормативно-правове регулювання цифровізації публічної сфери: вітчизняний та зарубіжний досвід	23
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ СТАНУ ТА ЕФЕКТИВНОСТІ ВПРОВАДЖЕННЯ ПУБЛІЧНИХ ЕЛЕКТРОННИХ СЕРВІСІВ В УКРАЇНІ	29
2.1 Сучасний стан цифровізації публічного управління на основі оцінки функціонування існуючих електронних сервісів в Україні	29
2.2 Рівень користування та цифрові компетентності населення, основні проблеми та бар'єри розвитку	35
2.3 Порівняльний аналіз позицій України в міжнародних рейтингах цифровізації	42
РОЗДІЛ 3 НАПРЯМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ УДОСКОНАЛЕННЯ ПУБЛІЧНИХ ЕЛЕКТРОННИХ СЕРВІСІВ	53
3.1 Технологічні інновації для підвищення ефективності публічних сервісів	53
3.2 Запровадження клієнтоорієнтованого підходу та підвищення доступності сервісів	61
3.3 Зарубіжний досвід цифровізації публічного сектору та можливості його імплементації в українській реалії	65
ВИСНОВКИ	70
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	73

## ВСТУП

Сучасний етап розвитку суспільства характеризується активним упровадженням цифрових технологій у всі сфери життєдіяльності, що зумовлює трансформацію підходів до організації та здійснення публічного управління. В умовах євроінтеграційних процесів, децентралізації влади та зростання суспільних очікувань щодо якості, прозорості й доступності публічних послуг особливої актуальності набуває розвиток публічних електронних сервісів.

Електронні сервіси є важливим інструментом модернізації системи публічного управління, оскільки сприяють підвищенню ефективності діяльності органів публічної влади, зменшенню адміністративних бар'єрів, запобіганню корупційним ризикам та формуванню сервісно-орієнтованої держави. В Україні процес цифрової трансформації державного управління відбувається в умовах інституційних змін, воєнних викликів та необхідності швидкої адаптації управлінських механізмів до потреб громадян і бізнесу.

Разом із тим, попри досягнуті результати у сфері електронного урядування, залишаються проблеми фрагментарності електронних сервісів, недостатньої інтеграції інформаційних систем, нерівного доступу населення до цифрових послуг та потреби у вдосконаленні нормативно-правового забезпечення. Зазначене зумовлює актуальність комплексного наукового дослідження розвитку публічних електронних сервісів як одного з ключових напрямів модернізації системи публічного управління.

*Метою магістерської роботи* є дослідження теоретичних і практичних засад розвитку публічних електронних сервісів у контексті модернізації системи публічного управління та розроблення рекомендацій щодо підвищення ефективності їх функціонування в Україні.

Для досягнення поставленої мети в роботі передбачається виконання таких завдань:

- проаналізувати сутність та зміст публічних електронних сервісів у системі публічного управління;
- узагальнити теоретичні підходи до модернізації публічного управління в умовах цифровізації;
- дослідити нормативно-правове забезпечення розвитку публічних електронних сервісів в Україні;
- проаналізувати сучасний стан та тенденції розвитку електронних сервісів органів публічної влади;
- виявити основні проблеми та обмеження впровадження публічних електронних сервісів;
- узагальнити зарубіжний досвід розвитку електронного урядування;
- обґрунтувати напрями та надати практичні рекомендації щодо вдосконалення публічних електронних сервісів як інструменту модернізації публічного управління.

*Об'єктом дослідження* є система публічного управління в умовах цифрової трансформації та процеси надання державних послуг у цифровому форматі.

*Предметом дослідження* є процеси формування, розвитку та функціонування публічних електронних сервісів як напряму модернізації системи публічного управління.

У процесі виконання магістерської роботи використано загальнонаукові та спеціальні *методи дослідження*, зокрема: аналіз і синтез – для узагальнення теоретичних положень; системний підхід – для дослідження публічних електронних сервісів як складової системи публічного управління; структурно-функціональний метод – для визначення функцій та механізмів електронних сервісів; порівняльний аналіз – для вивчення вітчизняного та зарубіжного досвіду; статистичні та аналітичні методи – для оцінки сучасного стану розвитку електронних сервісів; логіко-теоретичний метод – для формулювання висновків і рекомендацій.

*Практичне значення* результатів дослідження полягає в можливості використання сформульованих висновків і рекомендацій у діяльності органів публічної влади та органів місцевого самоврядування з метою вдосконалення процесів надання публічних електронних сервісів. Матеріали роботи можуть бути використані в навчальному процесі під час викладання дисциплін з публічного управління та адміністрування, а також у подальших наукових дослідженнях з проблем цифрової трансформації публічного управління.

*Магістерська робота* складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Загальний обсяг роботи становить 82 сторінки, з них основного тексту – 73 сторінки, список використаних джерел налічує 98 найменувань, у тому числі 19 іноземною мовою. У роботі вміщено 11 рисунків та 10 таблиць.

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ФУНКЦІОНУВАННЯ ЕЛЕКТРОННИХ СЕРВІСІВ У ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ

#### 1.1 Поняття та сутність публічних електронних сервісів

Еволюція парадигми публічного управління від традиційної бюрократичної моделі М. Вебера до концепцій «Нового публічного менеджменту» (New Public Management) та «Належного врядування» (Good Governance) зумовила трансформацію ролі держави у відносинах із громадянами. У центрі цієї трансформації перебуває сервісна модель, де держава розглядається як постачальник якісних послуг, а цифровізація виступає головним інструментом цієї модернізації.[75, с.104]

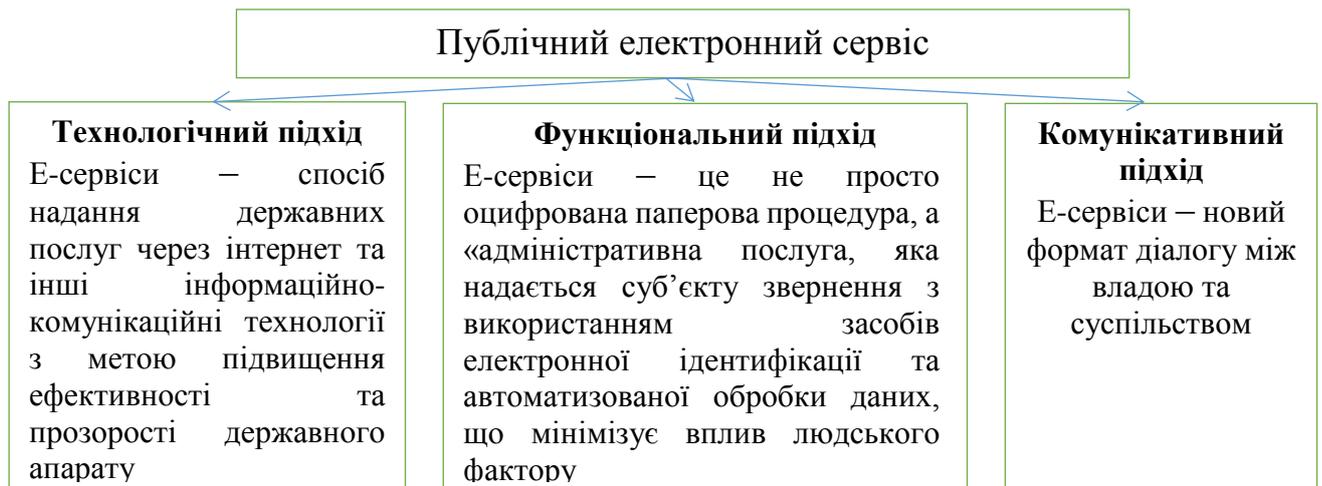
Поняття «публічний електронний сервіс» є багатограним і в науковій літературі трактується через призму різних підходів: технологічного, функціонального та комунікативного.

В умовах становлення сучасного інформаційного суспільства, а також під впливом глобалізаційних процесів і курсу України на європейську інтеграцію, значно посилюється роль інформатизації та формування ефективної інформаційної політики державного управління. Однією з ключових світових тенденцій у сфері державного менеджменту стало активне впровадження веб-технологій у механізми надання державних послуг. Стрімкий розвиток цифрових технологій та зростання їхнього впливу на всі сфери суспільного життя роблять необхідною модернізацію традиційних управлінських процесів і перехід до електронних форматів взаємодії між державою та громадянами.

Сучасний громадянин очікує на послуги, які можна отримати швидко, зручно та без зайвих бюрократичних процедур. Саме тому державні органи дедалі частіше застосовують електронні адміністративні та публічні послуги, які забезпечують прозорість прийняття рішень, підвищують довіру до влади та

мінімізують корупційні ризики. Інтернет та цифрові платформи дозволяють оптимізувати роботу органів управління, значно скорочують часові витрати користувачів і забезпечують доступ до державного сервісу 24/7 [65, с.29].

Поняття «публічний електронний сервіс» є багатогранним і в науковій літературі трактується через призму різних підходів: технологічного, функціонального та комунікативного (рис.1.1)



**Рис. 1.1. Підходи до трактування категорії «публічний сервісний центр»**

Джерело: створено автором

Технологічний підхід домінує у працях західних дослідників, таких як Дж. Вест, який визначає електронні сервіси як спосіб надання державних послуг через інтернет та інші інформаційно-комунікаційні технології з метою підвищення ефективності та прозорості державного апарату [97,с.32]. У межах цього підходу акцент робиться на технічній спроможності систем забезпечувати дистанційну взаємодію.

Функціональний підхід розглядає е-сервіси як специфічну форму реалізації функцій держави. Вітчизняна дослідниця О. Карпенко зазначає, що електронна послуга – це не просто оцифрована паперова процедура, а «адміністративна послуга, яка надається суб’єкту звернення з використанням засобів електронної ідентифікації та автоматизованої обробки даних, що

мінімізує вплив людського фактору» [23, с 34]. Подібної думки дотримується В. Куйбіда, наголошуючи, що сутність е-сервісів полягає у трансформації самої структури публічних органів задля досягнення максимальної орієнтованості на потреби споживача [35].

Комунікативний підхід (представлений у роботах М. Кастельса та Е. Тоффлера) трактує електронні сервіси як новий формат діалогу між владою та суспільством. Тут сервіс виступає каналом електронної демократії, що дозволяє громадянам не лише отримувати довідки, а й брати участь у прийнятті управлінських рішень через е-петиції, е-консультації та бюджет участі [80].

Публічні електронні сервіси є сучасною формою надання державою адміністративних, соціальних та інформаційних послуг із використанням цифрових технологій, таких як інтернет-платформи, мобільні застосунки та електронні реєстри. Вони становлять собою логічний етап розвитку системи державного управління в умовах інформаційного суспільства, де пріоритетом є доступність, прозорість і оперативність взаємодії між державою та громадянами. Сутність публічних електронних сервісів полягає у створенні цифрового середовища, у якому громадяни та бізнес можуть отримувати необхідні послуги дистанційно, без фізичного звернення до органів влади. Завдяки цьому значно скорочується час на обробку звернень, мінімізуються бюрократичні процедури та знижується вплив людського фактора, що водночас сприяє боротьбі з корупцією [56].

Електронні сервіси підвищують ефективність державного управління, адже автоматизація процесів дозволяє опрацьовувати значні обсяги інформації швидко й точно. Крім того, вони забезпечують прозорість державних процедур, оскільки кожна дія в електронній системі є фіксованою, відстежуваною та регламентованою. Важливою перевагою електронних сервісів є їх доступність: користувач може отримати необхідну послугу у будь-який час доби, з будь-якої точки світу, за допомогою персонального комп'ютера або мобільного пристрою. Це особливо актуально в умовах глобальних трансформацій і зростання мобільності населення.

Публічні електронні сервіси відіграють важливу роль у розвитку електронної демократії, дозволяючи громадянам брати участь у суспільно-політичних процесах, подавати електронні петиції, долучатися до обговорення нормативно-правових актів, відстежувати діяльність органів влади. Вони є ключовим елементом системи електронного урядування, яка охоплює цифрові реєстри, засоби електронної ідентифікації, механізми обміну інформацією між державними органами та інфраструктуру довірчих послуг. У сучасних умовах цифрової трансформації публічні електронні сервіси стають невід'ємною складовою побудови ефективної та орієнтованої на потреби громадян «цифрової держави», а їх подальший розвиток і вдосконалення є пріоритетним напрямом державної політики [17].

Нормативно-правове забезпечення електронних послуг є фундаментальною складовою розвитку цифрової держави, оскільки саме правові механізми визначають порядок створення, функціонування та використання електронних сервісів у публічній сфері. Успішна реалізація електронного урядування неможлива без чітких і узгоджених правових норм, які регулюють цифрові процеси, забезпечують захист персональних даних, визначають статус електронних документів та встановлюють вимоги до інформаційних систем органів влади.

Цифрова інфраструктура сьогодні виступає не лише технічним базисом, а й фундаментом інституційної стійкості держави. Як зазначає М. Федоров, цифровізація є найефективнішим інструментом антикорупційної політики, оскільки вона заміщує суб'єктивне рішення чиновника прозорим алгоритмом, побудованим на взаємодії реєстрів [70].

Не менш вагомою основою є цифрова інфраструктура. Її складові відображено на рис. 1.2.

Ключовими компонентами цієї інфраструктури, що забезпечують безперервність публічного управління, є:

1. Державні електронні реєстри та інтероперабельність. Реєстри є «першоджерелом істини» у цифровій державі. Сучасний підхід базується на

принципі Once Only (тільки один раз), за яким держава не має права вимагати від громадянина дані, що вже містяться в її базах.



**Рис.1.2. Цифрова інфраструктура органів влади**

Джерело: побудовано автором

Науковець О. Вишневський підкреслює, що ефективність управління залежить від системи інтегрованості (в Україні – платформа «Трембіта»), яка дозволяє реєстрам обмінюватися даними в автоматичному режимі [10]. Це мінімізує бюрократичне навантаження та пришвидшує надання послуг.

2. Платформи електронних послуг та документообіг. Централізація послуг на єдиних порталах (таких як «Дія») трансформує архітектуру публічного управління. Згідно з дослідженнями В. Семенченко, електронний документообіг у публічних органах є передумовою переходу до «безпаперового офісу», що радикально скорочує час на прийняття управлінських рішень та забезпечує прозорість проходження кожної справи [60].

3. Системи автентифікації та електронної ідентифікації. Надійність е-сервісів базується на системі довіри. Використання інтегрованої системи електронної ідентифікації (id.gov.ua), що включає КЕП, MobileID та BankID, забезпечує юридичну значущість дій у цифровому просторі. Р. Бачинський наголошує, що розвиток засобів е-ідентифікації є ключовим фактором інклюзивності публічних послуг, оскільки дозволяє отримувати їх дистанційно, забезпечуючи при цьому високий рівень безпеки [3].

4. Механізми кіберзахисту та стійкості. В умовах гібридних загроз

кіберзахист перестає бути суто технічним питанням і стає компонентом національної безпеки. Як зазначають експерти Світового банку, цифрова інфраструктура повинна мати «дизайн безпеки». Це включає створення резервних копій реєстрів у хмарних сховищах, впровадження систем криптографічного захисту та постійний моніторинг вразливостей платформ електронного урядування [98].

Розвинена цифрова інфраструктура є передумовою для формування доступних, стабільних і безпечних електронних сервісів. У цій сфері особливу роль відіграє держава, яка має забезпечувати технічну сумісність систем, стандартизацію процесів і захист даних користувачів.

На основі аналізу наукових поглядів можна виділити ключові характеристики публічних електронних сервісів:

- Екстериторіальність – можливість отримання послуги незалежно від місця перебування суб'єкта.
- Проактивність – здатність системи пропонувати сервіс на основі життєвої події (наприклад, реєстрація дитини відразу після народження).
- Відкритість – доступність даних про хід виконання послуги в реальному часі.
- Безпаперовість (Paperless) – повний цикл обробки інформації в цифровому форматі.

Важливо розрізнити поняття «електронна послуга» та «електронний сервіс». Якщо послуга – це кінцевий результат (отримання витягу, ліцензії), то сервіс – це ширша категорія, що включає інфраструктуру, інтерфейс та зручність процесу взаємодії. Як зазначає С. Семенець, сервіс є «середовищем довіри» між державою та громадянином, де цифрові технології є лише засобом досягнення високої якості публічного життя [60].

Отже, сутність публічних електронних сервісів полягає у переході до філософії «держави як платформи», де органи влади забезпечують цифрову інфраструктуру для автоматизованого та безбар'єрного задоволення потреб фізичних та юридичних осіб.

Важливою основою є також орієнтація на потреби користувача, що передбачає впровадження сервісних підходів у діяльність державних установ. Держава має забезпечувати прості, зрозумілі та доступні цифрові послуги, опираючись на принципи UX/UI-дизайну, автоматизації процесів і можливість отримання послуг у кілька кліків.

Розвиток електронних сервісів сприяє посиленню прозорості та підзвітності влади, оскільки цифрові платформи фіксують усі дії та мінімізують особистий контакт з чиновниками, що значно знижує корупційні ризики. Одночасно електронні сервіси сприяють участі громадян у державному управлінні через електронні петиції, консультації та доступ до відкритих даних, що розширює можливості електронної демократії.

Отже, розвиток публічних електронних сервісів є комплексним процесом, який охоплює технологічні, правові, організаційні та соціальні аспекти. Він не лише модернізує систему публічного управління, а й трансформує взаємодію між державою та суспільством, забезпечуючи більш ефективну, прозору та відкриту модель державного управління. З огляду на глобальні цифрові тенденції, удосконалення електронних сервісів залишається одним із ключових стратегічних напрямів розвитку сучасної демократичної держави.

## **1.2. Класифікація, задачі та функціональні особливості публічних електронних сервісів**

У сучасному українському законодавстві та науковій практиці одночасно використовуються різні поняття, зокрема «адміністративні послуги», «публічні послуги», «державні послуги», «муніципальні послуги» тощо. Як підкреслює І. В. Клименко [25], будь-яка послуга – це певний вид діяльності, спрямований на задоволення потреб людини. Під публічними послугами розуміють послуги, які надаються органами державної влади, органами місцевого самоврядування або підпорядкованими їм установами, підприємствами й організаціями. Залежно від суб'єкта надання їх поділяють на державні та муніципальні. За змістом вони

охоплюють широкий спектр сфер: адміністративні, соціальні, житлово-комунальні, медичні, освітні та інші. Відповідно адміністративні послуги виступають важливою складовою публічних послуг та можуть надаватися як на центральному, так і на місцевому рівнях.

Водночас термін «публічні послуги» є ширшим за «державні», адже такі послуги можуть забезпечуватися не лише органами влади, а й суб'єктами приватної форми власності, якщо вони виконують відповідні делеговані функції чи працюють у межах партнерства з державою.

Поняття електронної послуги сформувалося відносно недавно і має численні підходи до визначення. У загальному розумінні електронну послугу можна трактувати як послугу, що надається за допомогою електронних мереж - передусім мережі Інтернет. У контексті даного дослідження електронні послуги розглядаються як цифрова форма публічних послуг, головною ознакою якої є застосування інформаційно-комунікаційних технологій у всьому процесі їх надання [25].

Зарубіжні дослідники виділяють кілька базових характеристик електронних послуг:

- доступність через електронні мережі (Інтернет, телекомунікаційні системи тощо);
- можливість використання послуги безпосередньо або опосередковано саме через цифрові канали;
- потенційна платність, хоча для державних електронних послуг ця ознака не є обов'язковою.

Українська дослідниця В.П.Тимошук уточнює ознаки електронних публічних послуг, зокрема:

- надання послуги від імені держави через застосування ІКТ;
- неможливість отримати результат без використання електронних технологій;
- спрямованість на забезпечення реалізації прав і виконання обов'язків громадян;

- необхідність спеціального правового регулювання процедури надання;
- відсутність необхідності фізичного звернення до органу влади;
- мінімізація або повна відсутність особистого контакту між заявником і посадовою особою. [65]

Різноманітність підходів до класифікації електронних послуг зумовлена багатофункціональністю цифрових сервісів та їх інтеграцією у різні сфери публічного управління. Класифікація за змістом електронного надання дозволяє оцінити рівень цифрової зрілості послуг – від простого інформування до повноцінних транзакційних сервісів, що забезпечують повний цикл взаємодії між користувачем і державою (Табл. 1.1).

Таблиця 1.1

### Зміст та характеристика електронних послуг

Критерій класифікації	Зміст та характеристика електронних послуг
1	2
За змістом електронного надання	Інформування – надання користувачам доступу до нормативно-правових актів, довідкової інформації, роз’яснень, новин та повідомлень без зворотного зв’язку; одностороння взаємодія – можливість завантаження форм, заяв, бланків без подальшого онлайн-супроводу; двостороння взаємодія – електронне подання документів, обмін повідомленнями між заявником і органом влади; транзакційні послуги – повний електронний цикл надання послуги, включно з оплатою, прийняттям рішення та отриманням результату.
За сферою діяльності	Інформаційні послуги – забезпечення доступу до публічної інформації та реєстрів; консультаційні послуги – надання роз’яснень, рекомендацій, відповідей на звернення громадян; послуги внутрішньої взаємодії органів влади – електронний документообіг, міжвідомчий обмін даними; послуги підтримки – технічна, організаційна або методична підтримка користувачів електронних сервісів.
За суб’єктом надання	Центральні органи виконавчої влади – міністерства, служби, агентства; місцеві органи виконавчої влади – обласні та районні державні адміністрації; органи місцевого самоврядування – міські, селищні, сільські ради; суб’єкти делегованих повноважень – установи та організації, які здійснюють надання послуг від імені держави або громади.
За місцем отримання	«Єдине вікно» – отримання комплексу електронних послуг через інтегровані платформи (зокрема ЦНАПи); офіційні вебпортали – державні та муніципальні онлайн-ресурси, зокрема портал «Дія», сайти органів влади.

1	2
За формою реалізації	Повністю автоматизовані – послуги, що надаються без участі посадової особи на основі автоматичної обробки даних; частково автоматизовані – послуги, які передбачають електронне подання та обробку документів із залученням службовця на окремих етапах.
За результатом надання	Послуги з оформленням адміністративного акта – видача дозволу, ліцензії, сертифіката, довідки; послуги без оформлення адміністративного акта – консультації, інформаційні повідомлення, доступ до реєстрів.
За споживачами	G2C (Government to Citizens) – держава → громадяни; G2B (Government to Business) – держава → бізнес; G2G (Government to Government) – взаємодія між органами влади; B2B – бізнес → бізнес; B2C – бізнес → споживач; C2C – взаємодія між громадянами у цифровому середовищі.

Джерело: складено автором за [4]

Поділ за сферою діяльності відображає функціональне призначення електронних послуг і дає змогу виокремити сервіси, орієнтовані як на зовнішніх користувачів, так і на внутрішні управлінські процеси органів влади. Критерій суб'єкта надання підкреслює багаторівневий характер системи публічних послуг та участь різних інституцій у їх реалізації.

Класифікація за формою реалізації та результатом надання дозволяє визначити ступінь автоматизації адміністративних процедур і юридичні наслідки отримання електронної послуги. Водночас поділ за моделями взаємодії (G2C, G2B, G2G тощо) демонструє системний характер електронного урядування та взаємопов'язаність держави, бізнесу й громадян у цифровому просторі:

- G2C (Government-to-Citizen): сервіси для громадян (отримання витягів, соціальні виплати, е-демократія).
- G2B (Government-to-Business): сервіси для бізнесу (реєстрація ФОП, ліцензування, електронна звітність).
- G2G (Government-to-Government): внутрішня взаємодія між органами влади (електронний документообіг, обмін даними через платформу «Трембіта»).
- G2E (Government-to-Employee): сервіси для державних службовців (системи дистанційного навчання, внутрішні HR-портали).

У сукупності наведені критерії дають можливість комплексно оцінити структуру, функціональні особливості та потенціал розвитку електронних послуг у системі публічного управління.

Дослідниця О. Карпенко пропонує класифікувати е-сервіси за рівнем технологічної зрілості (транзакційності):

- Інформаційний рівень – надання публічної інформації через веб-портали.
- Комунікаційний рівень – можливість двостороннього зв'язку (е-запити, зворотний зв'язок).
- Транзакційний рівень – повний цикл отримання послуги онлайн (від подання заяви до отримання результату).
- Трансформаційний рівень – автоматизовані проактивні сервіси, що надаються на основі життєвих подій без додаткового звернення. ) [23]

Розвиток е-сервісів у системі публічного управління спрямований на вирішення низки стратегічних задач. Згідно з працями В. Куйбіди, пріоритетними є:

- Мінімізація корупційних ризиків – виключення прямого контакту між чиновником та громадянином («людського фактору»).
- Дебюрократизація – скорочення кількості довідок та документів завдяки інтегрованості реєстрів.
- Оптимізація бюджетних витрат – зменшення адміністративних витрат на утримання фронт-офісів та паперовий документообіг.
- Інклюзивність – забезпечення доступу до послуг для маломобільних груп населення та мешканців віддалених територій. [35]

Функціональна специфіка публічних е-сервісів відрізняє їх від традиційних адміністративних послуг. Науковець О. Вишневецький виділяє такі ключові особливості:

- Проактивність – це здатність системи самостійно ініціювати надання сервісу (наприклад, повідомлення про необхідність заміни документа чи автоматичне нарахування допомоги);

- Мультиканальність – доступність сервісу через різні інтерфейси (портал, мобільний застосунок, чат-бот);
- Персоналізація – формування контенту та переліку послуг на основі профілю користувача та його попереднього досвіду.
- Юридична значущість – забезпечення автентичності дій через механізми КЕП та електронних печаток. [10]

Додатково варто підкреслити, що розвиток електронних послуг є частиною глобального переходу до цифрового врядування (e-government), що передбачає автоматизацію державних процесів, відкритість даних та зниження корупційних ризиків. Сучасні електронні сервіси, такі як мобільні застосунки, цифрові документи, електронні кабінети користувачів та інтегровані державні реєстри, стають інструментами побудови сервісної держави, у якій громадянин перебуває в центрі управлінських рішень [4].

Таким чином, електронні публічні послуги - це не лише цифрова форма традиційних сервісів, а й важливий елемент модернізації системи публічного управління, який забезпечує швидкість, доступність, прозорість та інноваційність у взаємодії держави з суспільством.

Ефективне надання електронних послуг неможливе без впровадження сучасних інноваційних сервісів, що забезпечують швидкий, зручний і прозорий доступ до державних послуг. Відповідно до Закону України «Про адміністративні послуги» (ст. 9, ч. 1) та з метою систематизації інформації і забезпечення доступу до адміністративних і публічних послуг у електронному вигляді, в Україні діє Єдиний державний портал адміністративних послуг (<https://my.gov.ua/>).

На порталі користувачі можуть ознайомитися з повним переліком адміністративних послуг для громадян та бізнесу. Окремо виділені послуги, які доступні в онлайн-форматі, що дозволяє отримувати їх без відвідування установ особисто. Онлайн-послуги структуровані за категоріями: громадянство, міграція та переїзд; соціальний захист; управління природними ресурсами та охорона навколишнього середовища; зовнішньоекономічна діяльність; безпека та

правопорядок; транспорт; а також інші сфери господарської діяльності. Така класифікація забезпечує зручність навігації та швидкий доступ до необхідної інформації [31].

Ще одним важливим сервісом у сфері електронного урядування є портал «Дія», розробка та підтримка якого здійснюється Міністерством цифрової трансформації України. «Дія» створена як основна платформа для надання електронних адміністративних послуг, і на сьогодні через портал доступно понад 50 послуг, що надаються через інтегровані інформаційні системи різних органів виконавчої влади. Перелік послуг постійно оновлюється та розширюється, охоплюючи як адміністративні, так і соціальні сервіси.

Обидва портали інтегровані з іншими державними інформаційними системами, що реалізує принцип «єдиного вікна», автоматизує процес обробки заяв, документів та запитів, забезпечує безпеку та прозорість надання послуг. У перспективі планується розширення функцій цифрової ідентифікації, впровадження електронних підписів та застосування технологій штучного інтелекту для оптимізації процесів державного управління. Такі заходи спрямовані на підвищення якості, доступності та ефективності електронних послуг, а також на зміцнення довіри громадян до державних інституцій [31].

У сучасній Україні значну роль у розвитку електронних послуг відіграє мобільний застосунок порталу «Дія», який надає доступ до широкого спектру цифрових документів і сервісів. Серед доступних документів – посвідчення водія, свідоцтво про реєстрацію транспортного засобу, інформація про страховий поліс автомобіля, закордонний паспорт, ID-картка, картка платника податків, довідка внутрішньо переміщеної особи (ВПО), свідоцтво про народження дитини, студентський квиток. Крім того, через застосунок можна оплачувати штрафи за порушення правил дорожнього руху та борги за виконавчими провадженнями, ділитися копіями цифрових документів та перевіряти їхню дійсність, що значно підвищує зручність і безпеку користувачів. Уряд офіційно визнав електронні документи в «Дії» цифровими аналогами паперових документів, що надає їм юридичну силу.

До інших важливих веб-ресурсів надання електронних послуг, що охоплюють категорії G2B, G2C та G2E, належать:

Електронний кабінет платника податків (<https://cabinet.tax.gov.ua/>), через який фізичні та юридичні особи можуть подавати податкову звітність, отримувати інформацію про стан розрахунків із бюджетом, комунікувати з податковими органами;

Портал електронних послуг Пенсійного фонду України (<https://portal.pfu.gov.ua/>), що забезпечує доступ до електронної пенсійної справи, даних із Реєстру застрахованих осіб та можливість звертатися до органів фонду онлайн;

Портал електронних сервісів Міністерства юстиції України (<https://kap.minjust.gov.ua/>), який надає послуги з реєстрації бізнесу та громадських організацій, отримання документів з державних реєстрів та повторної видачі документів;

Електронний кабінет водія (<https://e-driver.hsc.gov.ua/accounts/login/>), що дозволяє перевіряти інформацію про авто та посвідчення водія, оплачувати адміністративні штрафи, записуватися в електронну чергу та перевіряти транспортні засоби по VIN-коду [61].

Важливим елементом удосконалення надання адміністративних послуг є створення центрів надання адміністративних послуг (ЦНАП). Законодавство визначає ЦНАП як постійно діючий орган або структурний підрозділ місцевої державної адміністрації чи органу місцевого самоврядування, через який надаються адміністративні послуги за участю адміністратора. На сьогодні в Україні функціонує понад 800 таких центрів, що значно полегшує доступ громадян і бізнесу до послуг [61].

Як видно, в Україні сформовано широкий спектр електронних послуг на різних рівнях управління – національному, відомчому та регіональному, для різних категорій користувачів. Проте ефективність їхнього використання залежить від зручності для споживачів, простоти доступу та розширення функціоналу. Сучасні дослідники, зокрема П. Клімушин та Д. Спасібов,

наголошують на важливості інтеграції інформаційних систем органів влади в єдину платформу електронної взаємодії, що прискорить розвиток електронних адміністративних послуг[62].

Таким чином, огляд розвитку електронних послуг в Україні свідчить про значні позитивні зміни: створено численні веб-портали та онлайн-сервіси, розширюється мережа ЦНАП, постійно збільшується перелік електронних послуг, зростає кількість користувачів. Е-послуги охоплюють не лише адміністративні сервіси, але й інші цифрові сервіси, наприклад, онлайн-запис у чергу до дитячого садка або на прийом у ЦНАП.

Отже, для подальшого успішного розвитку електронних послуг необхідно продовжувати інтеграцію всіх інформаційних систем в єдину платформу, забезпечувати технічну узгодженість, підвищувати кваліфікацію персоналу, залучати більше користувачів, розвивати мережу ЦНАП та підвищувати якість надання електронних адміністративних послуг.

### **1.3. Нормативно-правове регулювання цифровізації публічної сфери: вітчизняний та зарубіжний досвід**

Ефективність впровадження електронних сервісів у систему публічного управління безпосередньо залежить від якості нормативно-правового фундаменту, який має забезпечувати легітимність цифрових процесів, захист прав громадян та технологічну нейтральність державних інституцій.

Прийняттям Європейської стратегії цифрового єдиного ринку (анг. Digital Single Market Strategy, DSMS), що ухвалена з метою покращення доступу до цифрових товарів та послуг по всьому ЄС, створення відповідних умов для розвитку цифрових мереж та послуг, максимального сприяння запровадженню цифрових технологій, в тому числі і в публічному управлінні, впровадження єдиної системи електронного урядування в усіх країнах ЄС [58],

В свою чергу, прийняття Програми Цифрова Європа 2021–2027 обумовило прийняття Парламентом ЄС та Радою Європи ряду нормативних актів,

спрямованих на впровадження цифровізації в публічне управління.

Одним із документів є Регламент (ЄС) 2018/1724 про створення єдиного цифрового порталу від 2 жовтня 2018 року, норми якого врегульовують створення загальноєвропейського єдиного цифрового порталу (англ. Single Digital Gateway, SDG), який дає змогу отримувати державні послуги в електронному вигляді в будь-якій країні ЄС; зобов'язує країни ЄС зробити електронними такі державні послуги як реєстрація народження, шлюбу, смерті; реєстрація бізнесу та податкових номерів; отримання дозволів на роботу, освіту, проживання; соціальні виплати, пенсії та медичні послуги; автомобільна реєстрація та отримання водійських прав; отримання окремих освітніх послуг тощо; передбачає впровадження механізмів для реалізації принципу Once-Only Principle (надання інформації лише один раз) шляхом забезпечення автоматичного обміну інформацією між національними реєстрами без необхідності повторного введення даних; забезпечує доступність будь-яких електронних державних послуг для іноземних користувачів (фізичних та юридичних осіб ЄС); встановлює вимогу до багатомовності цифрових державних сервісів (наявність інтерфейсу однією з офіційних мов ЄС, окрім національної мови країни, або автоматичного перекладу); встановлює стандарти безпеки (відповідність GDPR), цифрової ідентифікації (відповідність eIDAS) та інклюзивності (відповідність WCAG 2.1); вимагає створення в країні єдиного національного контактного центру для підтримки цифрового порталу [89, 90].

Комплексний аналіз релевантної нормативної бази ЄС, зокрема після впровадження Стратегії цифрового єдиного ринку (DSMS), дозволяє стверджувати, що сучасний правовий режим цифровізації публічного врядування ґрунтується на уніфікації вимог та гармонізації стандартів за такими ключовими векторами:

- Забезпечення приватності та безпеки даних – суворе дотримання регламенту GDPR усіма суб'єктами публічної адміністрації при опрацюванні персональних даних громадян.
- Цифрова інклюзивність: обов'язкова адаптація веб-ресурсів та

мобільних застосунків до стандартів WCAG 2.1 задля забезпечення безбар'єрного доступу для осіб з інвалідністю.

- Транскордонна функціональність – розвиток Єдиного цифрового порталу (SDG) та взаємне визнання засобів електронної ідентифікації згідно з регламентом eIDAS.

- Кіберрезильєнтність – імплементація вимог директив NIS2 та Cybersecurity Act у діяльність органів влади.

- Технологічна ефективність – реалізація принципу «Once-Only» через автоматизацію міжреєстрового обміну даними та стимулювання використання технологій Інтернету речей (IoT).

- Комунікативна доступність – забезпечення багатомовності сервісів, сприяння відкритим даним та гарантування права користувача на зміну провайдера без втрати доступу до державних послуг».

Україна за останні роки сформувала одну з найпрогресивніших нормативних баз у сфері цифровізації. Фундаментом є Закон України «Про особливості надання публічних (адміністративних) послуг», який закріпив пріоритет електронної форми надання послуг над паперовою.

Правову основу розвитку електронних послуг формують низка законів і підзаконних нормативно-правових актів. Одним із ключових документів є Закон України «Про електронні документи та електронний документообіг» [48], який визначає правовий статус електронного документа, прирівнюючи його до паперового аналога, а також регулює порядок його створення, передавання та зберігання. Не менш важливим є Закон України «Про електронні довірчі послуги», що встановлює вимоги до електронного підпису, печатки, електронної ідентифікації та інших інструментів, які забезпечують автентичність і юридичну силу електронних транзакцій. Останній закон гармонізований із європейським регламентом eIDAS, що дозволило визнати український КЕП (кваліфікований електронний підпис) та інтегрувати вітчизняні сервіси у європейський цифровий простір [40].

Постанови Кабінету Міністрів України щодо функціонування «Дії»:

закріпили юридичну силу цифрових документів (паспортів, посвідчень водія), що зробило Україну першою державою у світі з повноцінними цифровими аналогами пластикових документів.

Як зазначає М. Федоров, особливістю українського підходу є перехід до принципу «Paperless», за яким державні органи не мають права вимагати від громадянина довідки, якщо відповідна інформація вже є у державних реєстрах [70].

Аналіз зарубіжного досвіду дозволяє виділити декілька ключових моделей нормативного забезпечення е-урядування:

Естонія є світовим лідером завдяки Закону «Про державні інформаційні системи». Головною правовою особливістю є законодавча заборона дублювання даних: якщо інформація введена в систему один раз, жоден інший державний орган не може вимагати її повторно. Це забезпечується системою X-Road, правовий статус якої закріплений як обов'язковий стандарт взаємодії [96].

У Європейському Союзі акцент зроблено на захисті персональних даних та транскордонній ідентифікації. GDPR (General Data Protection Regulation) встановив жорсткі правила обробки даних, що змусило публічні органи переглянути архітектуру своїх сервісів на користь приватності (Privacy by Design) [90].

Нижче наведено порівняльну таблицю 1.2, яка інтегрує європейські стандарти (GDPR, NIS2, eIDAS, WCAG) з відповідними актами українського законодавства.

Правове регулювання Сінгапуру фокусується на створенні «гнучкого регулювання» (Agile Regulation), яке дозволяє швидко тестувати інноваційні сервіси у «регуляторних пісочницях» (sandboxes) перед їх масштабним впровадженням [92].

*Таблиця 1.2.*

**Оцінка інтеграції європейських стандартів регулювання цифровізації публічної сфери з українським законодавством**

Напрямок регулювання	Стандарти та регламенти ЄС	Законодавство України (відповідність)	Рівень гармонізації / Коментар
----------------------	----------------------------	---------------------------------------	--------------------------------

Захист персональних даних	GDPR (General Data Protection Regulation)	ЗУ «Про захист персональних даних»; законопроект №6177 (про наближення до GDPR)	Середній. Українське право орієнтоване на GDPR, але потребує посилення ролі контролюючого органу.
Електронна ідентифікація	Регламент eidas	ЗУ «Про електронні довірчі послуги»; Постанови КМУ щодо «Дії»	Високий. Україна та ЄС взаємно визнають цифрові підписи, що відповідають вимогам eidas.
Кібербезпека	Директива NIS2; Cybersecurity Act	ЗУ «Про основні засади забезпечення кібербезпеки України»	Високий. Постійна адаптація до стандартів НАТО та ЄС у зв'язку з воєнними ризиками.
Цифрова інклюзивність	Директива 2016/2102; стандарт WCAG 2.1	Постанова КМУ №757 щодо доступності веб-сайтів органів влади	Середній. Україна офіційно прийняла стандарт ДСТУ EN 301 549 (аналог WCAG), але триває процес імплементації.
Принцип «once-only»	Single digital gateway (sdg)	ЗУ «Про публічні електронні реєстри»; платформа «трембіта»	Високий. Україна фактично випереджає деякі країни ЄС у швидкості автоматичного обміну даними між реєстрами.
Транскордонні послуги	SDG (Єдиний цифровий портал)	Експериментальні проекти щодо надання е-послуг українцям за кордоном	Початковий. Ведеться робота над інтеграцією «Дії» у європейську мережу державних сервісів.
Відкриті дані	Open Data Directive	ЗУ «Про доступ до публічної інформації» (ст. 10-1); Постанова КМУ №835	Високий. Україна входить до топ-10 рейтингу Open Data Maturity в Європі.

Проведений порівняльний аналіз політики розвитку цифрових компетентностей у Європейському Союзі та в Україні засвідчує наявність істотних концептуальних і методологічних відмінностей. Європейський Союз реалізує системний та уніфікований підхід до формування цифрових компетентностей, розглядаючи їх як ключовий елемент цифрової трансформації суспільства, економіки та публічного управління.

З огляду на євроінтеграційний вектор розвитку, подібні підходи мали б бути системно інтегровані й у національну політику цифрового розвитку України. Водночас чинна практика свідчить про наявність низки розбіжностей. Зокрема, цифрові навички та здібності населення України переважно розглядаються крізь призму економічної доцільності - як допоміжний чинник цифровізації економіки та розширення ринку споживання електронних послуг і

сервісів. Такий підхід обмежує розуміння цифрових компетентностей, зводячи їх переважно до інструментальних умінь користувача.

Натомість європейська модель виходить з людиноцентричної парадигми та орієнтована на створення умов для комплексного розвитку особистості в цифровому середовищі. Цифрові компетентності в ЄС розглядаються як засіб особистісного зростання, підвищення конкурентоспроможності на ринку праці, безперервного навчання впродовж життя (lifelong learning), соціальної мобільності та активної участі громадян у демократичних процесах і суспільному житті. Таким чином, цифрова грамотність стає важливою складовою соціального капіталу та людського потенціалу [1].

Особливе місце в європейському підході відводиться питанням кібербезпеки, захисту персональних даних і цифрових прав людини. Формування навичок безпечної поведінки в цифровому середовищі, управління цифровою ідентичністю, критичного ставлення до інформації та дотримання етичних норм використання даних розглядається як необхідна умова стійкості цифрових суспільств. Це відповідає сучасним науковим підходам до концепції «цифрового громадянства» (digital citizenship).

Порівняння вітчизняного та зарубіжного досвіду дозволяє визначити критичні точки для модернізації українського права. На відміну від досвіду США, де діє потужний Федеральний закон про управління інформаційною безпекою (FISMA), українське законодавство потребує посилення відповідальності за неналежне збереження даних у муніципальних реєстрах. За прикладом Канади, в Україні доцільно на законодавчому рівні закріпити стандарти цифрової доступності (Accessibility) для людей із порушеннями зору чи слуху як обов'язкову умову запуску будь-якого е-сервісу.

## РОЗДІЛ 2

# АНАЛІЗ СТАНУ ТА ЕФЕКТИВНОСТІ ВПРОВАДЖЕННЯ ПУБЛІЧНИХ ЕЛЕКТРОННИХ СЕРВІСІВ В УКРАЇНІ

### 2.1. Сучасний стан цифровізації публічного управління на основі оцінки функціонування існуючих електронних сервісів в Україні

Цифрова трансформація органів державної влади нині є одним із ключових чинників підвищення ефективності, відкритості та підзвітності системи державного управління в умовах динамічного розвитку інформаційно-комунікаційних технологій.

Важливою складовою інституційної спроможності є спроможність органів влади ефективно управляти процесами змін, пов'язаними з цифровою трансформацією. Це передбачає наявність стратегічного бачення, системи планування, моніторингу та оцінювання реалізації цифрових ініціатив, а також готовність до перегляду управлінських підходів. З огляду на динамічний розвиток цифрових технологій, органи державної влади мають володіти гнучкими механізмами адаптації до нових викликів, зокрема змін у нормативно-правовому полі, технологічних ризиків і зростаючих очікувань громадян щодо якості та доступності публічних послуг.

Інтернет-платформи створюють можливості для отримання громадянами широкого спектра публічних послуг - адміністративних, соціальних, медичних, освітніх та інших - у дистанційному режимі, без потреби особистого звернення до органів державної влади. Такий формат є особливо актуальним для мешканців сільських і віддалених територій, а також для осіб з обмеженими можливостями пересування.

Цифрові сервіси функціонують у режимі 24/7, що сприяє скороченню строків обробки звернень, зменшенню навантаження на державних службовців і підвищенню зручності для користувачів. Мінімізація впливу людського чинника

у процесі надання послуг знижує ризики корупційних проявів, адміністративних зловживань, затягування процедур і технічних помилок. Крім того, автоматизація процесів та фіксація дій у цифровому середовищі сприяють зростанню рівня підзвітності й контролю за діяльністю органів влади [15].

Важливу роль у розвитку цифрових послуг відіграють центри надання адміністративних послуг (ЦНАПи), які поєднують традиційні офлайн-формати обслуговування з цифровими інструментами. ЦНАПи виступають посередниками між громадянами та електронними державними сервісами, забезпечуючи доступ до онлайн-послуг для осіб, які не мають достатнього рівня цифрової грамотності або технічних можливостей. Завдяки інтеграції з національними цифровими платформами, зокрема «Дія», ЦНАПи сприяють уніфікації процедур, підвищенню якості обслуговування та розширенню доступності публічних послуг на місцевому рівні [53].

Системи управління даними та документообігом є базовими складовими цифрової трансформації публічного управління. Їх упровадження забезпечує перехід від паперового документообігу до електронного, що суттєво підвищує оперативність роботи органів влади, зменшує витрати часу й ресурсів, а також посилює прозорість управлінських процесів. Цифрові системи дозволяють стандартизувати процедури, спростити внутрішню та міжвідомчу взаємодію й забезпечити надійне зберігання управлінської інформації.

Електронний документообіг розглядається як сукупність взаємопов'язаних процесів створення, оброблення, надсилання, передавання, отримання, зберігання, використання та знищення електронних документів із застосуванням засобів контролю їх цілісності та, за потреби, підтвердження факту отримання. Такі системи забезпечують юридичну значущість електронних документів і сприяють підвищенню довіри до цифрових управлінських рішень.

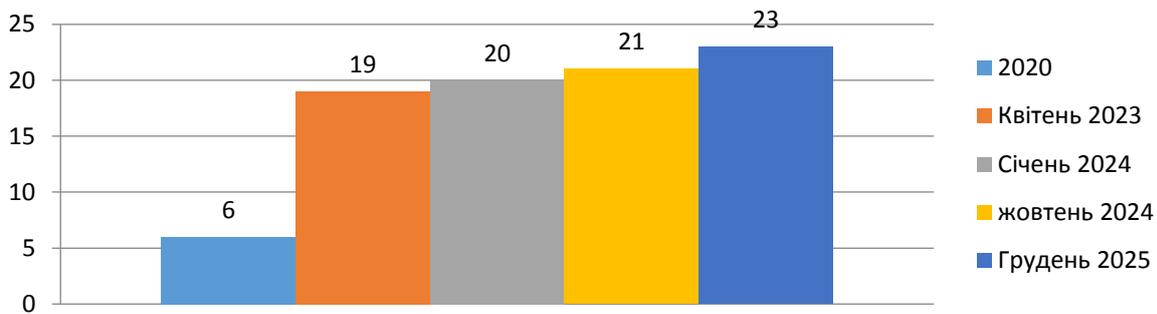
Сучасний етап трансформації публічного управління в Україні характеризується переходом від точкової цифровізації окремих функцій до формування комплексної цифрової екосистеми «Держава у смартфоні». За результатами міжнародного дослідження E-Government Development Index

(EGDI) 2024, Україна здійснила безпрецедентний стрибок, посівши 5-те місце у світі за рівнем розвитку цифрових державних послуг (Online Service Index) та 1-ше місце за рівнем залученості громадян (E-Participation) [83].

Системи електронного документообігу надають можливість формувати декілька електронних сховищ документів, здійснювати контроль версій файлів, проводити аудит подій і вести журнали активності користувачів. Вони забезпечують ефективний пошук документів за допомогою метаданих і вмісту, підтримують широкий спектр форматів файлів та дають змогу трансформувати документи різних типів. Крім того, такі системи полегшують інтеграцію з іншими компонентами електронного урядування, дозволяють розмежовувати доступ до інформації, управляти ролями користувачів і забезпечувати належний рівень прозорості та безпеки для всіх учасників процесу.

Крім того, цифровізація управлінських процесів створює передумови для впровадження аналітичних інструментів, використання великих масивів даних та елементів штучного інтелекту в ухваленні управлінських рішень. Це сприяє переходу від реактивної до проактивної моделі публічного управління, орієнтованої на прогнозування потреб громадян і підвищення ефективності державної політики. Водночас цифрова трансформація повинна супроводжуватися постійним моніторингом якості послуг, оцінюванням ризиків і забезпеченням балансу між технологічною ефективністю та дотриманням прав і свобод людини.

Центральним елементом вітчизняної системи е-сервісів залишається екосистема «Дія». Станом на кінець 2025 року кількість користувачів застосунку перетнула позначку у 23 мільйони осіб, що охоплює близько 81% дорослого населення (старше 14 років), при цьому на залучення останніх 2 мільйонів знадобилося менше року. усіх власників смартфонів в Україні [43] (рис.2.1)



**Рис. 2.1. Динаміка користувачів «Дії» в Україні**

Джерело: побудовано автором за [Підсу, Вишне, ]

Це перетворило «Дію» на один із найбільших цифрових проєктів у Європі, пропонуючи понад 70 послуг та 33 документи, а щоденна активність становить близько 1,2 мільйона українців. Через платформу українці можуть одружитися онлайн, поділитися техпаспортом авто, купити військові облігації чи подати заявку на відновлення житла.

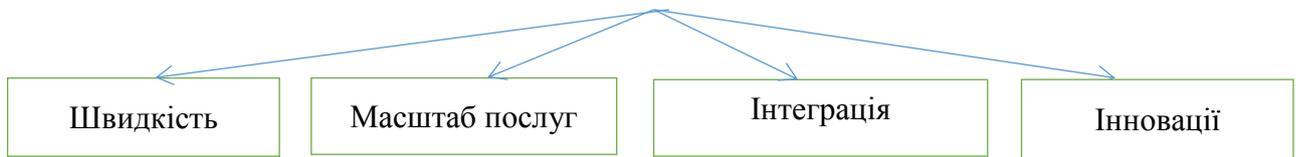
Понад 25 тисяч компаній і держустанов уже інтегрували Дію у свою роботу. Замість паперових копій документів – шеринг, замість підписів ручкою – Дія.Підпис, а замість черг і стресу – зрозумілий цифровий сервіс.

Основним інструментом модернізації управління є мобільний застосунок та портал «Дія». Станом на січень 2026 року платформа трансформувалася у SuperApp, який інтегрує послуги для всіх життєвих циклів громадянина та бізнесу.

Аналіз функціонування платформи дозволяє виділити найбільш затребувані категорії сервісів у 2024–2025 рр.: соціально-економічні послуги – автоматична реєстрація ФОП (понад 220 тис. заяв у 2025 р.), що визнана найшвидшою у світі; виплати державної допомоги (проєкт «Зимова є-підтримка» – 14,3 млн заяв); документарні сервіси – генерація витягів про місце проживання (12,8 млн) та цифровізація військово-облікових документів (понад 550 тис. у застосунку); освітня цифровізація: платформа «Дія.Освіта» залучила понад 3 млн користувачів, адаптуючи навички громадян до умов цифрової економіки [10,43].

Ключові фактори зростання застосунку «Дія» відображені на рис. 2.2

**Фактори зростання порталу «Дія»**



**Рис.2.2. Ключові фактори зростання порталу «Дія»**

Джерело: побудовано автором

Тлумачення рис.2.2 в наступному:

- Залучення 2 мільйонів користувачів відбулося менш ніж за рік, що швидше, ніж попередні 2 мільйони (півтора роки) Станом на 01.01.2026 р 23,2 млн унікальних користувачів застосунку (зростання на 15% порівняно з 2024 р.);
- Постійне розширення: понад 120 послуг у застосунку та 150+ на порталі (паспорти, техпаспорти, шлюб, військові облігації, допомога з житлом) та 100+ в розробці;
- Понад 25 000 компаній та держустанов інтегрували «Дію» у свою роботу. Завдяки автоматизації послуг та ліквідації корупційних схем у сфері будівництва, митниці та екології, державний бюджет отримав непряму економію у розмірі понад 48 млрд грн за період 2024–2025 рр.;
- Запуск першого у світі ШІ-асистента на порталі.

Міністерство цифрової трансформації планує додати ще більше послуг, щоб держава залишалася «в смартфоні», оптимізуючи взаємодію українців з державними органами через зручні цифрові інструменти. [43]

Отже, впровадження інтернет-платформ, цифрових сервісів і систем електронного документообігу є ключовим чинником модернізації публічного управління. Цифрові технології підвищують доступність і якість публічних послуг, сприяють прозорості діяльності органів влади, зменшенню корупційних ризиків та оптимізації управлінських процесів. Інтеграція офлайн- і онлайн-форм обслуговування, зокрема через діяльність ЦНАПів, дозволяє залучити до цифрового середовища широкі верстви населення. У сукупності це формує підґрунтя для побудови ефективної, підзвітної та орієнтованої на потреби

громадян системи публічного управління, що відповідає сучасним викликам і стратегічним цілям розвитку держави.

Аналіз структури транзакцій дозволяє виявити пріоритетні напрями модернізації публічного управління (табл. 2.1).

Таблиця 2.1.

### Аналіз ефективності найбільш затребуваних е-сервісів за 2025 рік

Назва сервісу	Функціональне призначення	Кількість транзакцій (млн)	Рівень автоматизації (No human touch)
Автоматична реєстрація ФОП	Економічний розвиток	0,25	100%
єМалятко	Соціальна підтримка	0,38 (95% немовлят)	100% (комплексна послуга)
єВідновлення	Подолання наслідків війни	0,14	85% (вимагає верифікації комісією)
Цифрові документи	Адміністрування особи	120 (перевірок)	100%

Стан цифровізації публічного управління визначається не інтерфейсом «Дії», а якістю обміну даними. Система «Трембіта» у 2025 році зафіксувала рекордну кількість взаємодій – понад 4,5 мільярда транзакцій між державними реєстрами [10; 66]. Це дозволило реалізувати принцип Once-Only (дані надаються державі лише один раз).

Проте, попри високі показники, аналіз виявляє низку інституційних та технічних проблем, які стримують модернізацію управління:

1. Цифровий розрив – попри розширення мережі оптичного інтернету (у 2024 р. підключено додатково 1454 населених пункти), зберігається технологічна нерівність серед осіб віком 65+ та мешканців віддалених сільських територій [92].

2. Кібербезпека – у 2024 році кількість кіберінцидентів зросла на 49,2% порівняно з довоєнним періодом, що вимагає переходу до архітектури Security by Design [55].

3. Якість даних – фрагментарність деяких галузевих реєстрів іноді призводить до помилок при автоматичному обміні даними через систему «Трембіта» [74].

Отже, сучасний стан цифровізації публічного управління в Україні свідчить про успішну зміну філософії взаємодії держави та громадянина. Перехід до проактивних послуг та автоматизації реєстрових дій дозволив суттєво знизити адміністративний тиск та корупційні ризики. Подальший розвиток потребує масштабування оборонних технологій (GovTech для ЗСУ) та повної гармонізації цифрового законодавства з вимогами ЄС (Digital Services Act, AI Act)

## **2.2. Рівень користування та цифрові компетентності населення, основні проблеми та бар'єри розвитку**

Технологічний прогрес, досягнувши сучасного цифрового рівня розвитку, поставив перед суспільством завдання комплексної цифрової трансформації соціальної та економічної сфер життя. Одним із ключових аспектів цієї трансформації є необхідність для кожної людини опанувати сучасні цифрові навички та здібності, які визначаються як цифрові компетентності.

Історично зміни професійних і побутових навичок завжди супроводжували появу нових технологій – від парових машин і електрики до автомобілів і персональних комп'ютерів. Кожна технологічна революція вимагала від людей адаптації, здобуття нових знань та переосмислення способів взаємодії з навколишнім середовищем.

У сучасній цифровій ері вимоги до знань і навичок істотно зросли. Людина повинна не лише вміти користуватися електронними пристроями, а й ефективно працювати з інформацією, застосовувати цифрові інструменти для навчання, професійної діяльності та комунікації, забезпечувати безпеку персональних даних та дотримуватися етичних стандартів у цифровому середовищі. Цифрові компетентності стають базовою умовою для повноцінної участі у суспільному та економічному житті, оскільки вони визначають здатність адаптуватися до швидких технологічних змін і використовувати нові можливості, які відкриває цифрова економіка.

Крім того, розвиток цифрових компетентностей тісно пов'язаний із концепцією навчання протягом життя, адже постійне оновлення знань і навичок є необхідною умовою ефективної адаптації до змін, професійного зростання та активної громадянської участі в умовах інформаційного суспільства. У цьому контексті цифрова грамотність стає не просто інструментом, а складовою ключових компетентностей сучасної людини, що забезпечує її конкурентоспроможність і соціальну мобільність.

Активізація процесів цифрової трансформації після кризи 2008 року змусила переглянути підхід до формування компетентностей людини. У 2018 році ЄС затвердив Рамкову програму оновлених ключових компетентностей для навчання протягом життя (ANNEX to the Proposal, 2018)[81], у якій наголошено на тому, що сучасна людина потребує широкого спектра навичок та компетенцій, які необхідно постійно розвивати протягом усього життя. Основні компетентності, визначені у цій програмі, спрямовані на створення умов для гармонійного розвитку особистості та суспільства у світі, що швидко змінюється.

Основними цілями Рамкової програми Європейського Союзу з оновлення ключових компетентностей людини були визначені такі напрями:

1. Визначити ключові компетентності, необхідні для працевлаштування, розвитку особистого потенціалу, активного громадянства та соціальної інтеграції.
2. Створити практичний довідник для розробників освітніх політик, надавачів освітніх і тренінгових послуг, керівників навчальних закладів, роботодавців та безпосередньо для тих, хто навчається.
3. Підтримувати зусилля на європейському, національному, регіональному та місцевому рівнях для розвитку компетентностей, необхідних для навчання протягом усього життя.

Компетентності у цій рамці розглядаються як поєднання досвіду, знань, навичок та ставлень, де:

1. Знання охоплюють факти, цифри, концепції, ідеї та теорії, що вже

сформовані та сприяють розумінню певної сфери або предмета;

2. Навички визначаються як здатність застосовувати знання та виконувати конкретні процеси для досягнення певних результатів;

3. Ставлення описують готовність, налаштованість та реакції людини у конкретних ситуаціях, що формують поведінку та прийняття рішень.

Таким чином, ключові компетентності – це ті знання, навички та ставлення, які необхідні всім людям для розвитку особистого потенціалу, розширення можливостей працевлаштування, соціальної інтеграції та активного громадянства. Вони формуються протягом усього життя – від раннього дитинства до післяпенсійного віку – через формальне, неформальне та інформальне навчання.

Всі ключові компетентності вважаються однаково значущими, оскільки кожна з них сприяє успішній соціальній адаптації та повноцінному життю. Водночас компетентності є взаємопов'язаними та взаємодоповнюючими: розвиток однієї компетентності часто стимулює розвиток інших. До таких універсальних навичок належать критичне та аналітичне мислення, вирішення проблем, креативність, командна робота, ефективна комунікація, ведення переговорів, прийняття рішень, саморегуляція, стійкість, емпатія, участь у житті громади та повага до різноманітності (ANNEX to the Proposal, 2018) [81] (Рис. 2.3).



**Рис. 2.3 Ключові цифрові компетентності Рамкової програми Європейського Союзу**

Як видно з наведеного нижче порівняльного переліку ключових компетентностей, затверджених у рамках ЄС (Табл. 2.1.) (Нова парадигма освіти, 2019) [1], усі вони зазнали певних змін і уточнень у порівнянні з попередніми версіями. Ці трансформації відображають адаптацію системи освіти та концепцій компетентностей до сучасних соціальних, економічних і технологічних умов. Зокрема, у новій редакції більша увага приділяється розвитку цифрових компетентностей, критичного мислення, навичок самостійного навчання та здатності ефективно взаємодіяти у глобальному та багатокультурному середовищі.

Таблиця 2.2

### Ключові компетентності людини для навчання протягом життя у ЄС

№	Назва компетентності	Короткий опис
1	Комунікація рідною мовою	Здатність ефективно спілкуватися усно та письмово, виражати ідеї та думки, розуміти інших та брати участь у суспільному житті.
2	Комунікація іноземними мовами	Здатність спілкуватися іншими мовами, розуміти різні культури, вести переговори та інтегруватися у глобальне суспільство.
3	Математична компетентність та базові компетентності у природничих науках і технологіях	Уміння застосовувати математичні знання, наукові та технологічні принципи для вирішення проблем у повсякденному житті та професійній діяльності.
4	Цифрові компетентності	Здатність ефективно використовувати цифрові технології, інформаційні ресурси, онлайн-сервіси та забезпечувати безпеку персональних даних.
5	Навчання впродовж життя та навчальні навички	Уміння самостійно здобувати знання, аналізувати інформацію, розвивати професійні та особисті навички протягом усього життя.
6	Соціальна та громадянська компетентність	Розуміння суспільних процесів, участь у громадському житті, дотримання прав людини та демократичних цінностей.
7	Підприємницька компетентність	Здатність планувати, організовувати, приймати рішення, ініціювати проекти та ефективно використовувати ресурси.
8	Культурна компетентність	Уміння цінувати культурну спадщину, проявляти креативність та розвивати естетичні здібності, поважати культурне різноманіття.

Джерело: побуловано автором на матеріалах[1]

З наведеного переліку в Табл. 2.1, ключові компетентності, затверджені в рамках ЄС, охоплюють широкий спектр знань, навичок та ставлень, необхідних для успішної адаптації людини у сучасному суспільстві. Вони інтегрують як базові освітні компетентності (мовні, математичні, природничі), так і компетентності, що формують соціальну, громадянську, культурну та цифрову спроможність особистості.

Зовнішні зміни підкреслюють необхідність формування у людини не лише знань та умінь, а й комплексних навичок, що забезпечують гнучкість, адаптивність і готовність до навчання протягом усього життя. У цьому контексті оновлений перелік компетентностей виступає не лише орієнтиром для освітніх програм, але й інструментом стратегічного планування національних систем освіти та професійного розвитку громадян.

Особливу увагу приділено розвитку цифрових компетентностей, здатності до навчання протягом життя та підприємницьких навичок, що відображає потребу суспільства у гнучких, самостійних та адаптивних фахівцях. Всі компетентності є взаємопов'язаними і формуються у комплексі, сприяючи гармонійному розвитку особистості, активній участі в соціальному житті та підвищенню конкурентоспроможності громадян на ринку праці.

Успіх модернізації системи публічного управління залежить не лише від наявності технологічної інфраструктури, а й від здатності громадян нею користуватися. Аналіз рівня цифрової грамотності та патернів користування е-сервісами дозволяє визначити реальну ефективність цифрових реформ в Україні.

За даними загальнонаціонального дослідження цифрових навичок, проведеного у 2024–2025 рр., рівень цифрової грамотності українців демонструє стійку позитивну динаміку. Станом на 2025 рік понад 62% населення володіють цифровими навичками на рівні «вище середнього» та «високий», що на 12% більше, ніж у 2021 році [22].

Проте, при детальному аналізі спостерігається нерівномірність використання різних типів сервісів. Найбільший рівень залученості

спостерігається у сфері інформаційних послуг (перевірка статусів, отримання довідок) - 89% користувачів, тоді як транзакційні послуги (онлайн-платежі, реєстрація майна) використовують лише 54% [26, 87].

Попри лідерство України в рейтингах онлайн-послуг, існують системні перешкоди, які стримують повну цифрову трансформацію. Їх можна класифікувати на чотири групи (Табл. 2.3).

Таблиця 2.3

### Ключові бар'єри розвитку публічних електронних сервісів в Україні

Категорія бар'єру	Основні прояви	Вплив на публічне управління
Техніко-інфраструктурний	Відсутність швидкісного інтернету в селах; нестабільність енергосистеми.	Переривання доступу до сервісів у критичні моменти.
Когнітивний (навичковий)	Низький рівень медіаграмотності осіб 60+; страх перед помилкою в системі.	Збереження черг у ЦНАПах та навантаження на офлайн-центри.
Психологічний (довіра)	Побоювання щодо витоку персональних даних; недовіра до алгоритмів.	Відмова від використання інноваційних сервісів (наприклад, е-виборів).
Нормативно-процедурний	Колізії у законодавстві; вимога паперових копій у судах чи банках.	Дублювання процесів (цифрових та паперових).

Аналіз результатів опитування Київського міжнародного інституту соціології (КМІС) 2025 року виявив критичний розрив у використанні е-сервісів між мешканцями міст та сіл. Якщо в містах-мільйонниках рівень користування «Дією» сягає 92%, то у віддалених територіальних громадах цей показник становить близько 48% [33].



**Рис. 2.4. Основні причини некористування е-сервісами (за оцінками респондентів у 2025 р.)**

Джерело: побудовано автором за [33].

Таким чином, оновлена рамка ключових компетентностей ЄС створює основу для формування системи освіти та професійного розвитку, що відповідає вимогам цифрової та глобалізованої економіки, а також підтримує концепцію навчання протягом усього життя.

Цифрова трансформація публічного управління виступає не лише технологічним викликом, а й стратегічним завданням розвитку держави, що потребує переосмислення управлінських парадигм, інвестицій у людський капітал та формування нової культури публічної служби, зорієнтованої на інновації, дані та суспільну цінність.

Для подолання цих бар'єрів держава впроваджує масштабні освітні проекти. Платформа Дія.Освіта у 2024–2025 рр. запропонувала понад 150 освітніх серіалів. Аналіз показує, що 70% осіб, які пройшли навчання, почали частіше використовувати публічні е-сервіси [16]. Однак залишається проблема низької мотивації значна частина населення не бачить прямого зв'язку між цифровими навичками та покращенням рівня життя.

Особливої уваги потребує відсутність комплексної «дорожньої карти» взаємодії держави з бізнесом як ключовим стейкхолдером цифрових трансформацій. Саме приватний сектор виступає основним джерелом інновацій, інвестицій і технологічних рішень, тому ефективна цифрова політика має ґрунтуватися на принципах публічно-приватного партнерства, спільного вироблення рішень (co-creation) та залучення бізнесу до формування стандартів, платформ і цифрових екосистем. Натомість наявні механізми співпраці носять епізодичний характер і не закріплені в стратегічних програмних документах.

Аналіз політики цифрового розвитку України засвідчив наявність низки системних проблем: фрагментарність нормативно-правового забезпечення, відсутність цілісного стратегічного бачення, недостатню орієнтацію на управління за результатами та обмежене врахування потенціалу цифрових

технологій для підвищення ефективності діяльності органів публічної влади. Відсутність оновленої концепції цифрового розвитку та узгодженої «дорожньої карти» взаємодії держави, бізнесу й громадянського суспільства створює ризики уповільнення цифрової трансформації та втрати конкурентних позицій України у глобальному цифровому просторі [36].

Узагальнюючи викладене, можна стверджувати, що подальша цифрова трансформація України потребує ухвалення оновленої, науково обґрунтованої Концепції цифрового розвитку, гармонізованої з підходами та стандартами ЄС. Така концепція має передбачати системний розвиток цифрових компетентностей громадян і публічних службовців, впровадження інклюзивних та доказових підходів до формування політики, а також створення умов для ефективної взаємодії держави, бізнесу й суспільства. Реалізація цих завдань сприятиме підвищенню якості публічного управління, зміцненню цифрової стійкості держави та забезпеченню конкурентоспроможності України в умовах глобальної цифрової епохи.

Рівень цифрових компетентностей в Україні зростає швидше за інфраструктурну підготовку регіонів, проте зберігається суттєвий цифровий розрив. Головним бар'єром є не відсутність технологій, а психологічний фактор недовіри та недосконалість офлайн-інтеграції, коли цифрові сервіси все ще вимагають паперового підтвердження. Для модернізації публічного управління критично важливо перейти від стратегії «створення сервісів» до стратегії «цифрової інклюзії», орієнтованої на вразливі верстви населення.

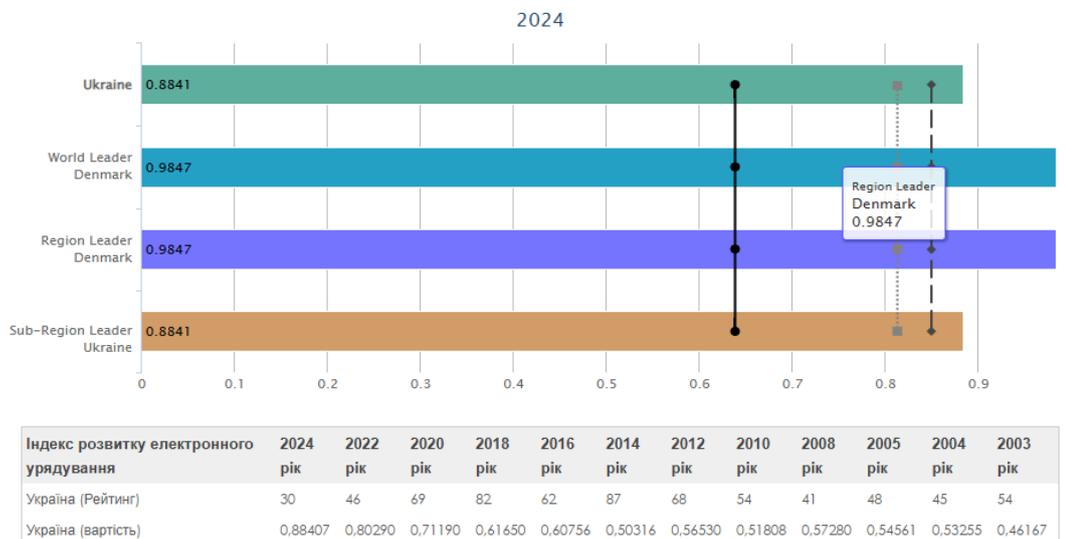
### **2.3. Порівняльний аналіз позицій України в міжнародних рейтингах цифровізації**

У сучасних умовах цифрова трансформація виступає одним із ключових чинників соціально-економічного розвитку держав, визначаючи їхню конкурентоспроможність, інституційну спроможність та рівень інтеграції у глобальний цифровий простір. Об'єктивна оцінка рівня цифрового розвитку

країни потребує застосування міжнародно визнаних індикаторів, які забезпечують порівнянність результатів між державами та дозволяють відстежувати динаміку змін у часі. Саме таку функцію виконують міжнародні рейтинги цифровізації, зокрема Індекс розвитку електронного урядування (E-Government Development Index, EGDI), Індекс цифрової економіки та суспільства (Digital Economy and Society Index, DESI) та інші комплексні показники [42].

Зазначені індекси ґрунтуються на багатовимірному підході до оцінювання цифрового розвитку, охоплюючи такі складові, як рівень розвитку цифрової інфраструктури, доступність і якість електронних публічних послуг, цифрові навички населення, інтеграція цифрових технологій у бізнес-процеси та ефективність цифрового врядування. У сукупності це дає змогу сформуванню цілісного уявлення про ступінь цифрової зрілості держави та виявити ключові диспропорції у розвитку окремих напрямів цифровізації.

Для України аналіз позицій у міжнародних рейтингах цифровізації набуває особливої актуальності з огляду на активізацію процесів цифрових реформ, впровадження електронного урядування та прагнення до поглиблення європейської інтеграції. Порівняння показників України з результатами інших країн, зокрема держав – членів Європейського Союзу та країн зі схожим рівнем соціально-економічного розвитку, дозволяє не лише оцінити досягнутий прогрес, а й визначити проблемні зони та потенційні напрями подальшого вдосконалення державної цифрової політики.



### Рис. 2.5 - Індекс розвитку електронного урядування [42]

Упродовж останніх років Україна демонструє суттєвий прогрес у сфері цифрового урядування, що знаходить своє відображення у провідних міжнародних рейтингах. Важливим підтвердженням цього є результати дослідження Організації Об'єднаних Націй «Огляд електронного урядування ООН – Прискорення цифрової трансформації заради сталого розвитку», оприлюдненого у 2024 році. Згідно з наведеними даними, Україна значно покращила свої позиції як за індексом електронного урядування, так і за індексом електронної участі громадян. За даними ООН (United Nations E-Government Survey 2024), Україна продемонструвала найвищий темп зростання серед європейських країн. Ключовим досягненням стало входження до топ-5 країн світу за індексом онлайн-послуг (OSI), випередивши такі цифрові держави, як Сінгапур та Велика Британія. (табл.. 2.4)

Таблиця 2.4

#### Динаміка України у міжнародних рейтингах цифровізації

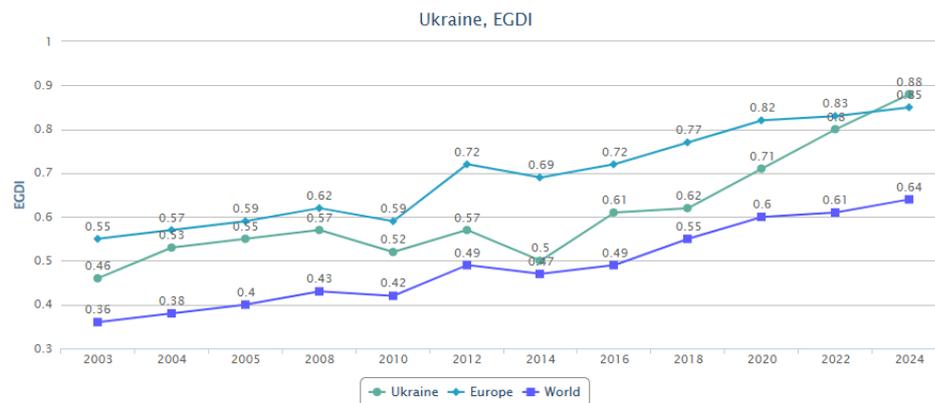
Індекс / Рейтинг	2020 рік	2024 рік	Прогноз 2026	Тренд
EGDI (Загальний індекс е-урядування)	69 місце	30 місце	20-25 місце	↗ Стрімке зростання
OSI (Індекс онлайн-послуг)	38 місце	5 місце	Топ-3	Світовий лідер
EPI (Індекс е-участі громадян)	43 місце	1 місце	1 місце	Світовий лідер
Open Data Maturity (Рейтинг відкритих даних)	17 місце	2 місце	1 місце	Повна інтеграція в ЄС

Джерело: побудовано автором за матеріалами [22]

Зокрема, у 2024 році Україна посіла перше місце у світі за Індексом електронної участі (E-Participation Index, EPART), піднявшись одразу на 56 позицій порівняно з 2022 роком. Такий результат свідчить про високий рівень залучення громадян до процесів ухвалення управлінських рішень за допомогою цифрових інструментів, зокрема електронних консультацій, петицій, платформ громадської участі та інших механізмів електронної демократії. Висока позиція України в цьому рейтингу є показником ефективного розвитку цифрових каналів взаємодії між державою та суспільством.

Крім того, Україна посіла 30-те місце в Індексі розвитку електронного урядування (E-Government Development Index, EGDI), що на 16 позицій вище, ніж у 2022 році. Зазначений індекс комплексно оцінює рівень розвитку онлайн-сервісів, телекомунікаційної інфраструктури та людського капіталу. Покращення позицій України у цьому рейтингу свідчить про системні зрушення в модернізації публічного управління на основі цифрових технологій, навіть в умовах воєнного стану та значних соціально-економічних викликів [42].

Досягнення України у сфері цифровізації значною мірою стали можливими завдяки проактивній діяльності Міністерства цифрової трансформації України [40], яке відіграє ключову роль у формуванні та реалізації державної політики цифрового розвитку. Важливим чинником успіху також є системна підтримка міжнародних партнерів і донорських організацій, які надають фінансову, експертну та технічну допомогу у впровадженні цифрових рішень.

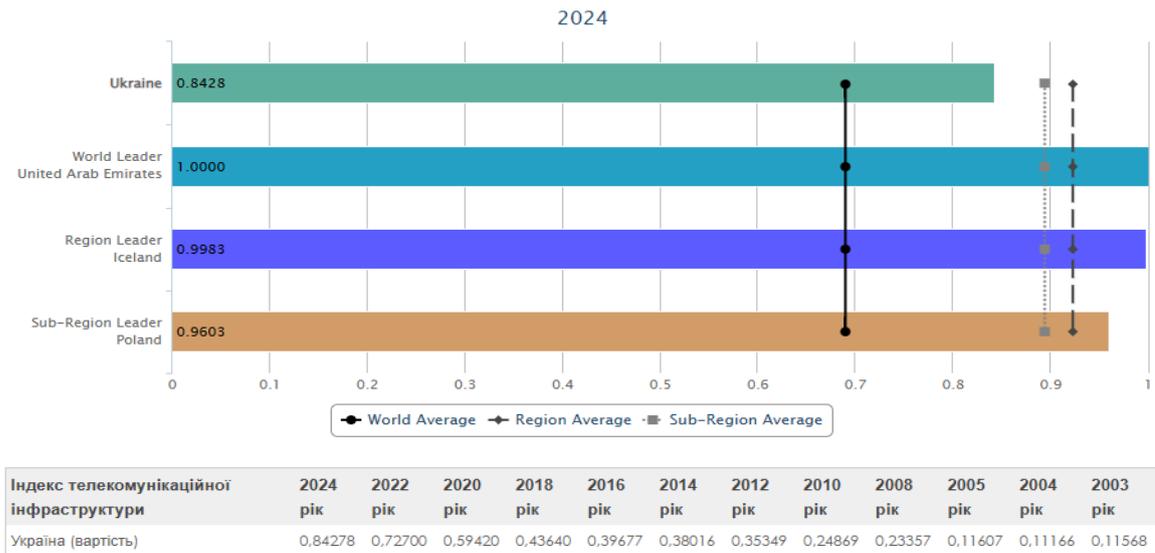


**Рис. 2.6. Історичний EGDI [40]**

Суттєвий внесок у розвиток публічних електронних сервісів здійснює Фонд Східна Європа, який одним із перших в Україні розпочав системну роботу у сфері цифрової трансформації. У межах Програми EGAP, що реалізується з 2015 року за фінансової підтримки Швейцарії, Фонд долучився до створення та розвитку порталу і мобільного застосунку «Дія», впровадження понад 60 електронних сервісів, а також розроблення національної платформи електронної участі E-DEM та інших цифрових ініціатив. Це сприяло підвищенню доступності

публічних послуг і розвитку інструментів електронної демократії.

Окрім Програми EGAP, Фонд Східна Європа реалізує низку інших програм цифрового розвитку за підтримки таких міжнародних партнерів, як GIZ Ukraine, Visa, Google.org, USAID Ukraine, UK Dev та інших. Співпраця з цими організаціями забезпечує впровадження інноваційних технологій, підвищення цифрової спроможності органів публічної влади та розвиток людського капіталу у сфері публічного управління.



**Рис. 2.7** Індекс телекомунікаційної інфраструктури [43]

Згідно з представленими даними, у 2024 році значення індексу телекомунікаційної інфраструктури України становить 0,8428, що є істотним зростанням порівняно з попередніми роками. Так, у 2022 році цей показник склав 0,7270, у 2020 році – 0,5942, а у 2016 році – лише 0,3968. Динаміка свідчить про послідовне та прискорене покращення телекомунікаційної складової електронного урядування, особливо у період після 2020 року.

Порівняльний аналіз демонструє, що у 2024 році Україна наблизилася до світового середнього рівня, хоча все ще поступається світовому лідеру – Об'єднаним Арабським Еміратам (1,0000), регіональному лідеру – Ісландії (0,9983) та субрегіональному лідеру – Польщі (0,9603). Водночас значення індексу України є вищим за середні показники багатьох країн світу, що свідчить про достатньо високий рівень готовності до впровадження та масштабування

публічних електронних сервісів.

Аналіз показників цифрової доступності дозволяє глибше оцінити реальні умови користування електронними сервісами населенням. Частка інтернет-користувачів в Україні у 2024 році становить 79,22 %, що наближається до світових і регіональних середніх значень. Це свідчить про широке охоплення населення мережею Інтернет і створює передумови для масового використання електронних публічних послуг.

Рівень мобільного широкосмугового доступу становить 80,1 підписок на 100 осіб, а мобільного стільникового зв'язку – 120 підписок на 100 осіб, що перевищує чисельність населення та є типовим показником для країн із розвиненим мобільним ринком. Це вказує на високий потенціал використання мобільних застосунків публічних сервісів, зокрема порталу та застосунку «Дія».

Водночас, як наголошують представники експертного середовища, зокрема Президент Фонду Східна Європа Віктор Лях, високі позиції у міжнародних рейтингах не є самоціллю. Пріоритетним завданням цифрової трансформації залишається забезпечення зручності та доступності публічних сервісів для громадян, розширення можливостей їх участі в ухваленні управлінських рішень, а також підвищення прозорості та підзвітності органів публічної влади. Саме ці аспекти визначають реальну ефективність цифровізації як інструменту модернізації системи публічного управління.

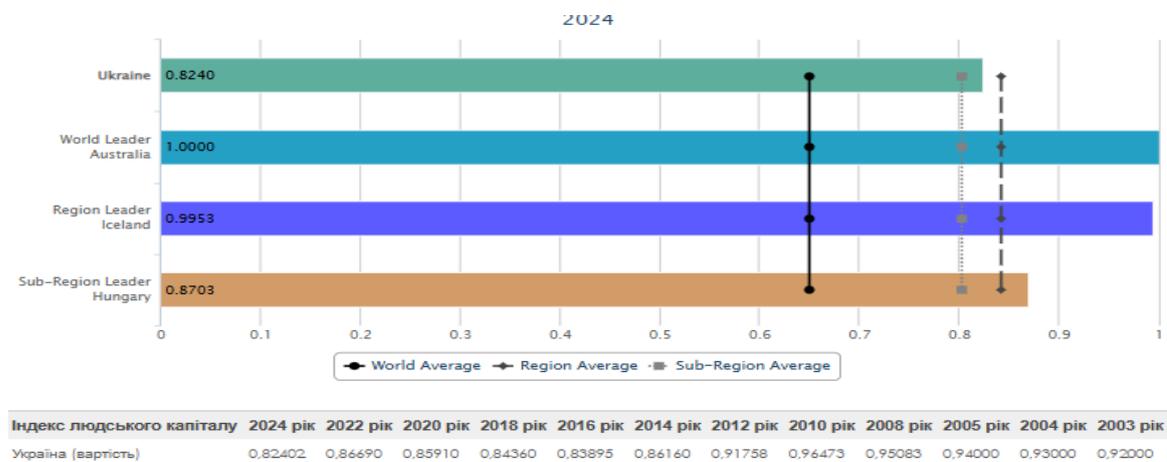
Отже, результати міжнародних рейтингів засвідчують значний прогрес України у розвитку електронного урядування та публічних електронних сервісів. Вони підтверджують правильність обраного курсу на цифрову трансформацію публічного управління та водночас актуалізують необхідність подальшого вдосконалення цифрових рішень з урахуванням потреб громадян і принципів сталого розвитку.

Важливим фактором доступності електронних сервісів є також їх економічна досяжність. Дані свідчать, що вартість фіксованого широкосмугового Інтернету в Україні становить 1,87, а мобільного інтернету – 1,46, що є значно нижчим за світові та регіональні середні показники. Низька

вартість інтернет-послуг сприяє розширенню користування цифровими сервісами та зменшенню цифрової нерівності.

Загалом результати аналізу підтверджують, що телекомунікаційна інфраструктура України у 2024 році перебуває на достатньо високому рівні розвитку та демонструє позитивну динаміку. Це створює сприятливі умови для подальшого розвитку публічних електронних сервісів, підвищення їх доступності для громадян і бізнесу, а також для поглиблення цифрової взаємодії між державою та суспільством.

Водночас наявний розрив між показниками України та світовими лідерами свідчить про необхідність подальших інвестицій у розвиток телекомунікаційної інфраструктури, зокрема в розширення швидкісного доступу до Інтернету в сільській місцевості та підвищення цифрової спроможності населення. Усунення цих обмежень є важливою умовою завершення процесу модернізації системи публічного управління на засадах цифровізації.



**Рис. 2.8** Індекс людського капіталу [43]

Проаналізувавши Рис. 2.8, можемо бачити з представленими даними, у 2024 році індекс людського капіталу України становить 0,8240. Це значення є нижчим порівняно зі світовими та регіональними лідерами, зокрема Австралією (1,0000) як світовим лідером, Ісландією (0,9953) як регіональним лідером та Угорщиною (0,8703) як субрегіональним лідером. Водночас показник України

залишається вищим за світовий середній рівень, що свідчить про відносно високий освітній та інтелектуальний потенціал населення.

Динаміка індексу людського капіталу України упродовж 2003–2024 років демонструє поступове зниження значень: з 0,9200 у 2003 році до 0,8240 у 2024 році. Найвищі показники спостерігалися у 2010–2012 роках (понад 0,96), після чого відбулося поступове зменшення. Це може бути пов'язано з демографічними змінами, міграційними процесами, наслідками соціально-економічних криз та повномасштабної війни, які вплинули на доступ до освіти та стабільність освітніх траєкторій населення.

Разом із тим, структурні показники людського капіталу України залишаються на високому рівні. Так, рівень грамотності дорослого населення становить 100 %, що є вагомою конкурентною перевагою порівняно з багатьма країнами світу. Коефіцієнт валового охоплення освітою становить 85,22 %, що свідчить про значну залученість населення до формальної освіти.

Середня тривалість навчання в Україні складає 11,1 року, тоді як очікувана тривалість навчання – 13,33 року. Ці показники перебувають на рівні або вище світових середніх значень, що створює сприятливі передумови для формування цифрових компетентностей населення та активного користування електронними публічними сервісами.

Окремої уваги заслуговує показник електронної грамотності (E-Government Literacy), значення якого у 2024 році становить 0,9444. Це свідчить про високу здатність населення України взаємодіяти з електронними сервісами органів публічної влади та ефективно використовувати цифрові інструменти в процесі отримання адміністративних послуг.

Порівняльний аналіз показує, що хоча Україна поступається світовим і регіональним лідерам за загальним індексом людського капіталу, вона має суттєві переваги у сфері базової освіти та електронної грамотності. Це створює потужний потенціал для подальшого розвитку публічних електронних сервісів та переходу до більш складних форм цифрової взаємодії між державою і громадянами. Людський капітал України загалом є достатнім для забезпечення

ефективного функціонування системи електронного урядування. Водночас зниження інтегрального індексу людського капіталу актуалізує необхідність посилення державної політики у сфері цифрової освіти, розвитку навичок користування електронними сервісами, а також підвищення цифрової інклюзії окремих соціальних груп. Реалізація цих заходів сприятиме поглибленню модернізації системи публічного управління на основі цифрових технологій [42].

Аналіз динаміки індексу державних послуг України за період 2007–2023 років демонструє його коливання в межах від 3,6 у 2013 році до 7,3 у 2023 році, що вказує на наявність системних проблем і викликів у сфері надання публічних послуг. Для більш об'єктивної оцінки доцільним є порівняння зазначених показників із середніми значеннями по країнах Європейського Союзу та світовими тенденціями (Табл. 2.5). Індекс державних послуг розглядається як один із ключових індикаторів інституційної спроможності держави, оскільки відображає її здатність забезпечувати базові потреби громадян та захищати їх від соціальних, економічних і безпекових загроз.

*Таблиця 2.5*

**Індекс державних послуг в Україні у порівнянні з країнами ЄС та світом**

Рік	Значення індексу (Україна)	Середнє значення індексу (ЄС)	Світове середнє значення
2007	4,3	3,2	5,43
2013	3,6	3,0	5,43
2022	4,3	2,9	5,43
2023	7,3	2,8	5,43
Середнє значення	4,23	3,0	5,43

Джерело: побудовано автором за матеріалами [83]

Суттєвий вплив на значення індексу мають як внутрішні, так і зовнішні фактори, серед яких особливе місце посідають воєнні конфлікти, економічні кризи та політична нестабільність. Повномасштабна збройна агресія Російської Федерації проти України стала одним із визначальних чинників погіршення якості надання державних послуг, оскільки призвела до масштабних руйнувань критичної інфраструктури, обмеження доступу населення до медичних, освітніх

та енергетичних послуг, а також зростання навантаження на систему публічного управління. Водночас саме в таких умовах цифрові технології та інновації демонструють свій стратегічний потенціал, виступаючи інструментом підвищення стійкості держави, відновлення управлінських функцій та забезпечення безперервності надання публічних сервісів.

У результаті проведеного дослідження встановлено, що розвиток публічних електронних сервісів є одним із визначальних напрямів модернізації системи публічного управління в сучасних умовах. Активне впровадження цифрових технологій у діяльність органів публічної влади змінює традиційні управлінські підходи, сприяє підвищенню якості надання публічних послуг та формуванню більш відкритої й орієнтованої на потреби громадян моделі державного управління.

Аналіз міжнародних рейтингів електронного урядування засвідчив, що Україна за останні роки досягла помітного прогресу у сфері цифровізації публічного управління. Зростання позицій у рейтингах ООН, зокрема за індексами електронної участі та розвитку електронного урядування, свідчить про результативність реалізованої державної політики цифрової трансформації та ефективну координацію дій органів публічної влади. Водночас отримані результати не слід розглядати виключно як показник рейтингових досягнень, оскільки ключовим залишається практичний ефект для громадян і бізнесу.

Дослідження стану телекомунікаційної інфраструктури показало, що в Україні сформовано необхідні технічні передумови для функціонування публічних електронних сервісів. Достатній рівень доступу населення до мережі Інтернет, поширення мобільного зв'язку та відносна доступність цифрових послуг створюють сприятливе середовище для розвитку електронного урядування. Разом із тим наявні відмінності між Україною та країнами-лідерами у сфері цифровізації свідчать про потребу подальшого вдосконалення інфраструктури та усунення цифрової нерівності [37].

Оцінка людського капіталу дозволила зробити висновок про наявність в Україні значного освітнього потенціалу та достатнього рівня цифрової

грамотності населення, що є важливою умовою ефективного використання публічних електронних сервісів. Водночас тенденція до зниження інтегральних показників людського капіталу актуалізує необхідність посилення уваги держави до розвитку цифрових компетентностей, особливо серед соціально вразливих груп населення.

Загалом результати дослідження дають підстави стверджувати, що розвиток публічних електронних сервісів в Україні має системний характер і є важливим інструментом модернізації публічного управління. Подальше удосконалення цієї сфери доцільно здійснювати з урахуванням принципів людиноцентричності, доступності, прозорості та безпеки, що сприятиме підвищенню довіри громадян до органів публічної влади та забезпеченню сталого розвитку публічного управління в умовах цифрового суспільства.

## РОЗДІЛ 3

### НАПРЯМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ УДОСКОНАЛЕННЯ ПУБЛІЧНИХ ЕЛЕКТРОННИХ СЕРВІСІВ

#### **3.1. Технологічні інновації для підвищення ефективності публічних сервісів**

Публічне управління виступає одним із базових інструментів реалізації державної політики, від ефективності якого безпосередньо залежить соціально-економічний розвиток держави та рівень добробуту населення. В умовах глобалізаційних процесів і стрімкого розвитку цифрових технологій органи державної влади та місцевого самоврядування змушені адаптуватися до нових викликів, переглядаючи усталені управлінські підходи та механізми. Традиційні адміністративні моделі дедалі частіше виявляються недостатньо гнучкими для реагування на динамічні зміни суспільних потреб і очікувань громадян.

У сучасних умовах цифрової трансформації державного управління технологічні інновації стають ключовим чинником підвищення ефективності публічних електронних сервісів. Зростання очікувань громадян щодо швидкості, зручності та прозорості отримання адміністративних послуг вимагає від органів публічної влади впровадження новітніх інформаційно-комунікаційних технологій. Саме вони дозволяють оптимізувати управлінські процеси, зменшити бюрократичне навантаження, підвищити якість прийняття рішень та рівень довіри до державних інституцій [88].

Особливу роль у розвитку публічних електронних сервісів відіграють такі технології, як штучний інтелект (Artificial Intelligence), великі дані (Big Data), блокчейн та інтероперабельність інформаційних систем. Штучний інтелект відкриває можливості для автоматизації рутинних процесів, персоналізації сервісів та прогнозування потреб громадян. Аналіз великих масивів даних дозволяє органам влади ухвалювати обґрунтовані управлінські рішення на основі реальних соціально-економічних показників. Технологія блокчейн сприяє

підвищенню прозорості, безпеки та захищеності даних, що є особливо важливим у сфері надання публічних послуг. Водночас інтероперабельність забезпечує ефективну взаємодію між різними державними реєстрами та інформаційними системами, створюючи єдиний цифровий простір публічного управління [88].

Цифрова трансформація набула статусу одного з ключових напрямів реформування публічного сектору, сприяючи формуванню більш відкритої, орієнтованої на громадянина та результативної моделі управління. Використання інформаційно-комунікаційних технологій дозволяє не лише оптимізувати внутрішні управлінські процеси, а й підвищити рівень довіри громадян до органів влади, забезпечити оперативний зворотний зв'язок та прозорість прийняття управлінських рішень.

В умовах сучасних глобальних і внутрішніх викликів, зокрема військової агресії, економічної нестабільності та зростання соціальних потреб, державні інституції України мають бути максимально гнучкими, адаптивними та здатними швидко реагувати на запити суспільства. У цьому контексті цифрові технології стають інструментом підвищення стійкості публічного управління. Згідно з міжнародними рейтингами, у 2023 році Україна посіла 49-те місце за рівнем розвитку інтернет-інфраструктури та технологій комунікацій і 53-тє місце за показниками кібербезпеки. Водночас високий рівень цифрових компетентностей населення, що забезпечив Україні 15-те місце у світі за цим показником, свідчить про значний потенціал країни щодо подальшого розвитку цифрового врядування та впровадження інноваційних управлінських рішень [821].

Важливим інструментом оцінювання ефективності публічного управління є індекс державних послуг (Public Services Index), який відображає спроможність держави забезпечувати надання базових суспільно значущих послуг, зокрема у сферах охорони здоров'я, освіти, транспортної та енергетичної інфраструктури, а також цифрових сервісів і доступу до мережі Інтернет. Значення цього індексу дає змогу комплексно оцінити рівень якості та доступності публічних послуг, що безпосередньо впливає на соціальну стабільність і рівень життя населення.

Водночас специфікою індексу є те, що його зростання свідчить про погіршення якості надання державних послуг, що актуалізує потребу у впровадженні інноваційних підходів та модернізації системи публічного управління [83].

Для України різке підвищення значення індексу державних послуг з 4,3 у 2022 році до 7,3 у 2023 році є індикатором істотного погіршення якості та доступності публічних послуг. Така динаміка значною мірою зумовлена наслідками повномасштабної війни, яка спричинила руйнування критичної інфраструктури, обмеження інституційної спроможності органів влади та зростання навантаження на систему публічного управління. В умовах воєнного стану держава змушена одночасно забезпечувати базові соціальні функції та реагувати на безпекові виклики, що об'єктивно ускладнює підтримання стабільної якості державних послуг.

Зазначений показник є показовим також у порівняльному міжнародному вимірі. Зіставлення значення індексу державних послуг України зі середнім світовим рівнем (5,43) свідчить про перебування країни у зоні підвищеного ризику з точки зору ефективності публічного сервісу. Це актуалізує потребу в системному впровадженні технологій та управлінських інновацій, здатних пом'якшити вплив зовнішніх шоків і внутрішніх дисбалансів на функціонування публічного сектору. Цифрові рішення, автоматизація процесів і використання аналітичних інструментів можуть виступати стабілізуючим фактором у кризових умовах, забезпечуючи безперервність надання державних послуг.

Важливим міжнародно визнаним індикатором оцінки цифрової зрілості публічного управління є Індекс розвитку електронного урядування (E-Government Development Index, EGDI), який розраховується Організацією Об'єднаних Націй. Цей індекс комплексно характеризує рівень використання інформаційно-комунікаційних технологій органами публічної влади з метою надання послуг населенню та підвищення ефективності управлінських процесів. EGDI формується на основі трьох взаємопов'язаних складових: індексу онлайн-послуг (OSI), що відображає ступінь розвитку, якості та зручності цифрових сервісів; індексу телекомунікаційної інфраструктури (ТІІ), який характеризує

доступність і рівень розвитку мереж зв'язку; а також індексу людського капіталу (НСІ), що оцінює освітній рівень і цифрові навички населення, необхідні для повноцінного використання електронних послуг.

Комплексний аналіз зазначених компонентів дає змогу виявити як сильні сторони, так і структурні обмеження національних систем публічного управління, а також слугує підґрунтям для формування стратегій їх подальшої модернізації та інноваційного розвитку (Рис. 3.1).



**Рис. 3.1. Динаміка індексу розвитку електронного урядування в Україні [79]**

Україна демонструє стійку позитивну динаміку зростання EGDI: від 0,462 у 2003 році до 0,803 у 2022 році, що свідчить про суттєвий прогрес у впровадженні цифрових інструментів у діяльність органів державної влади. Найбільш інтенсивне зростання індексу зафіксовано у період 2018–2022 років, що можна пов'язати з активізацією державної політики у сфері цифровізації, розвитком електронних платформ, зокрема екосистеми «Дія», та масштабними інвестиціями в цифрову інфраструктуру.

За рівнем розвитку електронного урядування Україна наблизилася до середніх показників країн Європейського Союзу (0,831) і суттєво перевищує середньосвітовий рівень (0,610), що підтверджує ефективність обраного курсу

цифрових реформ. Водночас країни ЄС зберігають лідерські позиції завдяки системності впровадження інновацій, стабільному фінансуванню цифрових проєктів та високому рівню інституційної спроможності публічних адміністрацій [83].

Станом на 2025 рік, попри тривалі воєнні виклики, в Україні зберігається тенденція до подальшого розвитку електронного урядування, зокрема у напрямках інтеграції державних реєстрів, розширення переліку проактивних послуг, застосування елементів штучного інтелекту та аналітики великих даних у публічному управлінні. Наукова новизна цього підходу полягає у формуванні моделі «стійкого цифрового урядування», яка поєднує технологічні інновації з антикризовим управлінням і орієнтацією на потреби громадян у надзвичайних умовах. Таким чином, подальші інвестиції у технології, інфраструктуру та розвиток людського капіталу є ключовою передумовою не лише підвищення якості публічних послуг, а й забезпечення інституційної стійкості держави та її післявоєнного відновлення.

Результати проведеного дослідження підтверджують, що технологічні інновації відіграють визначальну роль у трансформації системи публічного управління в Україні та безпосередньо впливають на рівень якості надання державних послуг. Аналіз наявних даних свідчить про істотний поступ у цифровізації публічного сектору, насамперед у сфері електронного урядування, що забезпечило зростання доступності, прозорості та клієнтоорієнтованості публічних сервісів. Водночас отримані результати демонструють наявність комплексних проблем і структурних обмежень, які не дозволяють повною мірою реалізувати потенціал цифрових технологій у сучасних кризових умовах.

Позитивна динаміка Індексу розвитку електронного урядування (EGDI) свідчить про успішну інтеграцію інформаційно-комунікаційних технологій у діяльність органів публічної влади, зокрема через розвиток онлайн-послуг, цифрових платформ і електронної взаємодії з громадянами. Це сприяло формуванню більш ефективної моделі публічного сервісу, орієнтованої на

спрощення процедур, зниження адміністративних бар'єрів і підвищення рівня відкритості державних інституцій.

Модернізація системи публічного управління в Україні на сучасному етапі потребує переходу від простого оцифрування паперових послуг до впровадження інтелектуальних технологій, що радикально змінюють архітектуру взаємодії держави та громадянина. Основним вектором розвитку до 2030 року визначено перехід до проактивної та персоналізованої моделі надання сервісів.

Ключовим інструментом підвищення ефективності публічного управління є інтеграція великих мовних моделей (LLM) та алгоритмів машинного навчання у фронт-офіси державних структур:

- Заміна традиційних чат-ботів на AI-консультантів, здатних розпізнавати природну мову та надавати юридично обґрунтовані відповіді у режимі 24/7. Це дозволить на 40-50% знизити навантаження на операторів контакт-центрів та працівників ЦНАП.

- Використання Big Data для аналізу «життєвого циклу» громадянина. Держава має ініціювати послугу ще до моменту звернення (наприклад, автоматичне пролонгування пільг, пропозиція субсидій на основі аналізу доходів або нагадування про заміну документів).

На сьогодні, ключовим напрямом підвищення ефективності публічних сервісів в Україні стає впровадження передових технологічних рішень, зокрема штучного інтелекту, аналітики великих даних, блокчейн-технологій та інтероперабельності державних інформаційних систем. Використання штучного інтелекту та Big Data відкриває можливості для прогнозування потреб громадян, автоматизації управлінських рішень і підвищення точності соціально-економічного планування. Блокчейн може слугувати інструментом підвищення прозорості, довіри та захисту даних у сфері публічних реєстрів і фінансових операцій, тоді як інтероперабельність забезпечує цілісність цифрової екосистеми держави та ефективний обмін інформацією між органами влади.

Для підвищення рівня прозорості та захисту державних реєстрів від несанкціонованого втручання пропонується впровадження технології розподіленого реєстру (Blockchain):

- Незмінність записів - використання блокчейну в реєстрах прав власності та земельному кадастрі унеможливило рейдерські захоплення через маніпуляції з базами даних.

- Смарт-контракти в публічних закупівлях - автоматизація виконання угод, де оплата за товари чи послуги здійснюється автоматично системою при підтвердженні виконання етапів робіт, що нівелює корупційні ризики та бюрократичні затримки [70].

Технологічна модернізація передбачає розвиток екосистеми, де державні сервіси стають «невидимими», інтегруючись у повсякденні приватні інтерфейси.

- API-центризм - Відкриття державних API для банківських та комерційних застосунків, що дозволяє отримувати державні послуги безпосередньо у банківському додатку або на маркетплейсі.

- Хмарні технології (Cloud First Strategy) - Перехід до мікросервісної архітектури дозволяє оновлювати окремі елементи державної системи (наприклад, модуль реєстрації шлюбу) без зупинки всього порталу «Дія», що критично для забезпечення стійкості в умовах воєнного стану [86].

Для досягнення максимальної ефективності пропонується впровадження таких проектних рішень (Табл. 3.1).

*Таблиця 3.1*

**Проектні пропозиції щодо впровадження інновацій у систему е-сервісів**

Технологія	Проектна пропозиція	Очікуваний ефект для публічного управління
Generative AI	Створення «Цифрового помічника держслужбовця»	Автоматизація підготовки проектів рішень, аналіз великих масивів звернень громадян.

Digital Twin	Створення «Цифрового двійника міста/громади»	Моделювання наслідків управлінських рішень у сфері урбаністики та екології до їх реалізації.
Biometric ID	Впровадження FaceID/TouchID для авторизації в усіх держреєстрах	Підвищення рівня безпеки та спрощення доступу для маломобільних груп.
Edge Computing	Обробка даних на локальних серверах громад	Забезпечення автономності роботи е-сервісів у разі відсутності зв'язку з центральними вузлами.

Подальший розвиток цифровізації публічного сектору в Україні потребує системної державної політики, спрямованої на модернізацію інфраструктури, удосконалення нормативно-правового забезпечення та розширення міжнародного співробітництва з метою імплементації кращих світових практик. Таким чином, технологічні інновації виступають не лише інструментом підвищення ефективності публічних сервісів, а й стратегічним чинником інституційної стійкості та сталого розвитку публічного управління в Україні.

Інтеграція технологічних інновацій (AI, Blockchain, Big Data) трансформувє роль публічного управління з «контролера» на «сервісну платформу». Предиктивність та автоматизація дозволяють не лише підвищити якість життя громадян, а й суттєво оптимізувати державні видатки, ліквідуючи надлишкові бюрократичні ланки. Ключовим викликом залишається дотримання етичних норм використання штучного інтелекту та гарантування повної кібербезпеки критичних даних.

### **3.2 Запровадження клієнтоорієнтованого підходу та підвищення доступності сервісів**

Сучасний етап розвитку публічного управління характеризується переходом від адміністративно-орієнтованої моделі надання державних послуг до клієнтоорієнтованого підходу, в центрі якого перебувають потреби, очікування та життєві ситуації громадян. У контексті цифрової трансформації клієнтоорієнтованість розглядається як один із ключових принципів підвищення ефективності публічних сервісів, що доповнює впровадження технологічних інновацій, проаналізованих у попередньому підрозділі. Такий підхід передбачає не лише цифровізацію послуг, а й переосмислення логіки взаємодії між державою та користувачем, зосередженої на зручності, простоті та результативності.

Запровадження клієнтоорієнтованої моделі у публічному управлінні означає перехід від формального виконання адміністративних процедур до надання сервісів, адаптованих до реальних потреб громадян і бізнесу. Це включає спрощення процедур, скорочення кількості необхідних документів, мінімізацію контактів із посадовими особами та забезпечення прозорості процесів. Важливим інструментом реалізації цього підходу є принцип «життєвих подій», коли державні послуги об'єднуються навколо конкретних життєвих ситуацій (народження дитини, відкриття бізнесу, зміна місця проживання тощо), а не навколо повноважень окремих органів влади.

Особливе значення клієнтоорієнтований підхід має для підвищення доступності публічних сервісів, зокрема для вразливих груп населення. Доступність розглядається не лише у фізичному вимірі, а й у цифровому, соціальному та інформаційному аспектах. Розвиток електронних послуг, мобільних застосунків і єдиних державних порталів сприяє подоланню територіальних бар'єрів та зменшенню нерівності у доступі до публічних сервісів. Водночас зберігається потреба у забезпеченні альтернативних каналів

отримання послуг для осіб із низьким рівнем цифрових навичок, людей з інвалідністю та мешканців регіонів із обмеженим доступом до інтернету.

У цьому контексті важливу роль відіграє розвиток інтероперабельності державних інформаційних систем, що дозволяє зменшити навантаження на громадян за рахунок обміну даними між органами влади без повторного їх подання. Поєднання клієнтоорієнтованого підходу з використанням аналітики великих даних та елементів штучного інтелекту створює передумови для персоналізації публічних сервісів, прогнозування потреб користувачів і переходу до проактивної моделі надання послуг, коли держава ініціює сервіс без додаткового звернення громадянина.

На 2025 рік в Україні спостерігається поступове впровадження клієнтоорієнтованих практик у сфері публічного управління, зокрема через розвиток цифрових платформ, розширення функціоналу електронних послуг та орієнтацію на зручність користувача. Проте воєнні дії, соціально-економічні виклики та нерівномірний рівень цифрової інклюзії залишаються суттєвими обмежувальними факторами. Це зумовлює необхідність комплексного підходу, який поєднує технологічні рішення з організаційними змінами, підвищенням кваліфікації державних службовців та формуванням культури сервісного публічного управління. [74].

Концепція клієнтоорієнтованого підходу набуває дедалі більшого поширення у практиці публічного адміністрування та діяльності органів виконавчої влади, що зумовлено зростанням очікувань громадян щодо якості, зручності та результативності надання адміністративних послуг. У сучасних умовах органи публічного управління дедалі частіше розглядаються не лише як регулятори, а як сервісні інституції, діяльність яких має бути спрямована передусім на задоволення інтересів отримувачів публічних послуг. Такий підхід змінює традиційну логіку функціонування державних органів, зміщуючи акцент із внутрішніх процедур на кінцевий результат для громадянина [57].

У публічному адмініструванні клієнтоорієнтований підхід забезпечує низку специфічних переваг, пов'язаних із соціальною місією держави. Він

сприяє формуванню якісної системи надання адміністративних послуг, підвищенню інституційної спроможності органів влади та створенню умов для сталого розвитку територій і громад. У довгостроковій перспективі така модель підтримує становлення сервісної держави, поглиблює демократичні практики та забезпечує більш активну участь громадян у взаємодії з публічними інституціями [64].

Рівень орієнтації системи публічного адміністрування на потреби громадян може бути оцінений за низкою індикаторів, серед яких ключовими є формування доступної та зрозумілої системи комунікації, запровадження ефективних механізмів зворотного зв'язку, а також сегментація цільових груп отримувачів послуг із урахуванням їх соціальних, демографічних і функціональних особливостей. Такий підхід передбачає використання диференційованих управлінських і сервісних технологій, що дозволяють підвищити релевантність, якість і результативність публічних послуг [24].

Клієнтоорієнтований підхід передбачає, що в центрі розробки будь-якого е-сервісу стоять потреби, психологія та зручність кінцевого користувача, а не відомча логіка органу влади. Традиційна система управління змушує громадянина звертатися до різних відомств для вирішення однієї проблеми. Пропонується впровадження моделі, орієнтованої на життєві ситуації, що дозволяє отримувати комплекс послуг одним пакетом.

Ефективність публічних сервісів визначається їх простотою. Проектні пропозиції включають:

- Принцип «3 кліків»: Будь-яка державна послуга має бути доступна не більше ніж за три кроки від головного екрана застосунку.
- Редагування мови інтерфейсів: Відмова від складної юридичної та бюрократичної термінології на користь простої та зрозумілої мови (Plain Language), що знижує когнітивне навантаження на користувача.
- Механізм зворотного зв'язку: Впровадження системи миттєвого оцінювання послуги (Rating-system) після її отримання, що дозволяє аналізувати

задоволеність клієнтів у режимі реального часу та оперативно вносити зміни в алгоритми роботи [70, 28].

Стратегічні заходи щодо підвищення доступності та клієнтоорієнтованості е-сервісів згруповано в табл. 3.2

Таблиця 3.2

**Стратегічні заходи щодо підвищення доступності та клієнтоорієнтованості е-сервісів**

Напрямок	Запропонований захід	Прогнозований результат
UX-дизайн	Впровадження єдиного дизайн-коду для всіх муніципальних сайтів	Впізнаваність та довіра до державних ресурсів.
Проактивність	Автоматичне сповіщення про пільги через push-повідомлення	Підвищення соціального захисту без звернення громадян.
Інклюзія	Впровадження відеодзвінків із перекладачем жестової мови у застосунку	Повна доступність сервісів для осіб із порушеннями слуху.
Аналітика	Використання теплових карт (Heatmaps) для аналізу поведінки користувача	Виявлення «вузьких місць», на яких громадяни припиняють заповнення заяв.

У сучасних умовах України впровадження клієнтоорієнтованого підходу в публічному адмініструванні є особливо актуальним. Це зумовлено, по-перше, зростанням суспільного запиту на сервісну, підзвітну та відкриту державу; по-друге, активним розвитком цифрових публічних сервісів, що потребує трансформації управлінських процесів і поведінкових моделей персоналу; по-третє, впливом воєнних і соціально-економічних викликів, які вимагають підвищеної чутливості публічних інституцій до потреб різних категорій населення.

Таким чином, клієнтоорієнтований підхід у публічному адмініструванні слід розглядати не лише як елемент управлінської практики, а як стратегічний напрям розвитку сервісної держави. Поєднання професійно підготовленого персоналу, клієнтоорієнтованої організаційної культури та сучасних цифрових інструментів створює передумови для підвищення якості публічних послуг, зміцнення довіри громадян до органів влади та забезпечення стійкості системи публічного управління в умовах сучасних викликів.

Для подолання цифрового розриву пропонується розвиток мережі «Цифрових хабів» на базі бібліотек та ЦНАПів, де спеціально підготовлені консультанти (цифрові амбасадори) не просто надають послугу, а навчають громадянина користуватися нею самостійно зі свого пристрою [44].

Запровадження клієнтоорієнтованого підходу трансформує публічне управління з владної вертикалі на партнерську платформу. Перехід до логіки життєвих подій, спрощення інтерфейсів та забезпечення 100% інклюзивності за стандартами WCAG дозволяє залучити до цифрового простору найбільш вразливі категорії населення. Кінцевою метою цих інновацій є досягнення стану «непомітної держави», де отримання публічного сервісу є природним, швидким та позбавленим стресу процесом.

### **3.3. Зарубіжний досвід цифровізації публічного сектору та можливості його імплементації в українські реалії**

У більшості сучасних держав одним із ключових стратегічних пріоритетів є впровадження інформаційно-комунікаційних технологій (ІКТ) та розвиток складових цифрового суспільства. Сучасні цифрові технології разом із пов'язаною з ними людською активністю формують фундамент нової цифрової інфраструктури, яка визначає економічний, інноваційний та соціальний потенціал держави. Розвиток цифрового суспільства безпосередньо впливає на рівень освіти, людський капітал, якість державного управління та здатність реалізовувати демократичні процеси, створюючи умови для більш ефективної взаємодії держави та суспільства.

Зростання цифровізації прискорює трансформацію методів і механізмів соціально-економічних взаємодій, сприяє формуванню нових комунікаційних моделей та зміні ролей учасників цих процесів. Використання ІКТ дозволяє значно розширити масштаб та швидкість обміну інформацією, оптимізувати внутрішні процеси органів влади та бізнесу, а також підвищити прозорість і підзвітність рішень. Однією з ключових тенденцій сучасності є децентралізація

ухвалення управлінських рішень: цифрові платформи дозволяють органам влади оперативно реагувати на потреби громадян, залучати їх до прийняття рішень і забезпечувати більш ефективну координацію між державними та приватними структурами.

На глобальному рівні сформувалася нова реальність, яка стимулює уряди до системної цифрової трансформації економіки та публічного управління. Це включає як модернізацію національного законодавства, так і розробку та впровадження комплексних державних стратегій, програм і проєктів, спрямованих на повну інтеграцію цифрових технологій у всі сфери діяльності держави. Особливе значення надається переведенню галузі публічного управління на цифрові технології, що дозволяє підвищити ефективність надання державних послуг, зменшити бюрократичні бар'єри та покращити взаємодію громадян із органами влади.

Сучасні дослідження підтверджують, що цифровізація публічного управління сприяє створенню так званого «розумного уряду» (Smart Government), який здатен швидко адаптуватися до змін у суспільстві, економіці та глобальному середовищі. Дослідження світових трендів цифровізації дозволяє констатувати, що провідні країни світу завершили етап «оцифрування» та перейшли до стадії інтелектуального врядування (Smart Governance). Згідно зі звітом ООН E-Government Survey 2024, лідерами глобального рейтингу є Данія, Естонія, Сінгапур та Південна Корея, чий досвід є релевантним для модернізації української системи [95, 96].

Естонія залишається еталоном цифрової трансформації для країн ЄС. Станом на 2025 рік у країні оцифровано 99,9% публічних послуг, а єдиною процедурою, що вимагає фізичної присутності, залишається лише розірвання шлюбу. Естонії притаманні X-Road та принцип «Once-Only» і E-резидентство та i-Voting. Завдяки системі децентралізованого обміну даними, Естонія щорічно заощаджує близько 1400 років робочого часу громадян. Правове регулювання забороняє державним органам запитувати дані, які вже є в системі [96]. Країна

першою у світі впровадила легітимне онлайн-голосування, рівень довіри до якого у 2025 році перевищив 51% від загальної кількості виборців [95].

У жовтні 2024 року Сінгапур запустив оновлену стратегію Smart Nation 2.0, яка фокусується не лише на технологіях, а й на трьох стовпах: Довіра, Зростання та Спільнота [92]. Мобільний застосунок LifeSG інтегрує понад 100 послуг, структурованих за життєвими подіями. Система використовує ШІ для проактивного нарахування соціальних субсидій без подання заявок[92].

Сінгапур інвестує у створення «Digital Ambassadors» - мережі консультантів, які навчають осіб літнього віку користуватися е-сервісами, долаючи проблему цифрового розриву [84].

У межах програми Digital Decade 2030, Європейська Комісія у звіті за 2025 рік виділила ключові вектори для всіх країн-членів: Запровадження єдиних стандартів обміну даними між країнами ЄС для забезпечення транскордонних послуг, що базується на досвіді української «Дії» та естонського m-ID. Порівняння надано в табл. 3.3

Таблиця 3.3

### Порівняльний аналіз моделей цифровізації публічного сектору

Країна / Region	Ключова технологія	Пріоритет моделі	Унікальні рішення (Best Practice)
Естонія	X-Road (Distributed Data)	Ефективність та прозорість	i-Voting: повна легітимізація е-виборів.
Сінгапур	AI & Big Data	Клієнтоорієнтованість	LifeSG: сервіси за життєвими подіями.
Південна Корея	5G & Cloud Computing	Технологічне лідерство	K-Gov Cloud: повна хмарна інтеграція реєстрів.
Європейський Союз	Blockchain & ID Wallets	Права людини та приватність	GDPR & eIDAS: захист даних та безпечна ID.

В умовах глобальної цифровізації роль цифрових компетентностей стає визначальною для ефективності публічного управління та розвитку суспільства загалом. Порівняльний аналіз підходів Європейського Союзу та України до формування цифрових навичок показує суттєві концептуальні відмінності, які впливають на стратегічну ефективність цифрової трансформації.

Європейська модель розвитку цифрових компетентностей базується на людиноцентричному та системному підході. Вона передбачає уніфікацію стандартів і методологій навчання, інтеграцію цифрових навичок у різні сфери життя громадян і забезпечує їх взаємозв'язок із соціальною інтеграцією, зайнятістю, цифровим громадянством, освітою та безпекою. Ключовим принципом є те, що цифрові компетентності розглядаються як фундамент особистісного розвитку та активної участі в цифровому суспільстві. Наприклад, ЄС запровадив рамку DigComp, яка структуровано класифікує цифрові компетенції громадян, охоплюючи п'ять основних напрямів: інформаційна грамотність, комунікація та співпраця, створення цифрового контенту, безпечне використання цифрових технологій та проблемно-орієнтоване мислення. Такий комплексний підхід забезпечує не лише використання технологій для роботи чи навчання, а й формує активне та відповідальне цифрове громадянство.

В Україні ж підхід до цифрових компетентностей має переважно утилітарний характер. Цифрові навички переважно розглядаються як інструмент для оптимізації бізнес-процесів, електронного урядування та споживання електронних послуг населенням. Цей підхід звужує потенціал цифрових компетентностей для всебічного розвитку громадян і обмежує їхній вплив на соціальну інтеграцію та формування культури цифрового громадянства. Внаслідок цього в Україні спостерігається високий рівень використання електронних сервісів у межах конкретних адміністративних процесів, але відсутність системного підходу до розвитку цифрових навичок громадян та працівників публічного адміністрування з точки зору комплексного соціально-освітнього ефекту.

Такий дисбаланс має низку наслідків для ефективності цифрової трансформації публічного управління. По-перше, обмежена інтеграція цифрових компетентностей у навчальні програми для державних службовців знижує здатність органів влади до адаптації нових технологій і інноваційних підходів. По-друге, недостатній рівень цифрової грамотності населення створює бар'єри для повноцінного використання електронних сервісів і зменшує ефективність

цифрових платформ публічного адміністрування. По-третє, вузьке трактування цифрових навичок уповільнює формування культури цифрового громадянства, яка передбачає активну участь громадян у процесах державного управління через цифрові інструменти.

Наукові дослідження свідчать, що подолання цих розбіжностей можливе через комплексну інтеграцію цифрових компетентностей у публічне адміністрування та освітні програми для громадян, а також через стандартизацію процесів навчання та сертифікації персоналу державних органів. Впровадження системи оцінки цифрових навичок на рівні держави, схожої на європейську рамку DigComp, дозволило б створити єдині критерії розвитку компетентностей, забезпечити їхню сумісність із міжнародними стандартами та підвищити ефективність цифровізації публічного управління.

Аналіз зарубіжного досвіду свідчить, що подальша модернізація української системи має базуватися на:

- Предиктивності (досвід Сінгапуру) - перехід до автоматичного надання послуг без звернення.
- Кіберрезильєнтності (досвід Естонії) - створення «цифрових посольств» даних за кордоном для забезпечення безперервності врядування.
- Транскордонності (досвід ЄС) - інтеграція «Дії» у європейську інфраструктуру для забезпечення прав українців за кордоном.

Таким чином, для України критично важливим є перехід від утилітарного підходу до цифрових компетентностей до комплексної моделі, що включає освітні, соціальні та управлінські аспекти. Така трансформація дозволить не лише покращити якість надання державних послуг і підвищити ефективність публічного адміністрування, але й зміцнити соціальну інтеграцію, демократичні процеси та формування активного цифрового громадянства.

## ВИСНОВКИ

У магістерській роботі здійснено комплексне теоретичне узагальнення та розв'язано актуальне наукове завдання щодо модернізації системи публічного управління через розвиток електронних сервісів. За результатами дослідження сформульовано наступні положення:

Доведено, що розвиток е-сервісів є базовим інструментом переходу від традиційної бюрократичної моделі до моделі Digital Era Governance (DEG). Встановлено, що сутність публічного електронного сервісу полягає у зміні вектору взаємодії: від «запиту громадянина» до «пропозиції держави». Теоретично обґрунтовано, що цифровізація є не механічним оцифруванням процесів, а засобом реінжинірингу адміністративних процедур, що дозволяє усунути зайві ланки управління та корупціогенні фактори.

2. Аналіз стану впровадження е-сервісів (2023–2025 рр.) засвідчив, що Україна сформувала унікальну дворівневу архітектуру управління:

- Інфраструктурний рівень - система інтеперабельності «Трембіта», що забезпечила понад 4,5 млрд транзакцій між реєстрами, ставши фундаментом для реалізації принципу Once-Only;

- Сервісний рівень - екосистема «Дія», яка станом на 2026 рік інтегрувала 100% критично важливих державних послуг у смартфон громадянина. Встановлено, що завдяки цифровізації будівельної, земельної та митної сфер, держава досягла прямого антикорупційного ефекту, що вимірюється десятками мільярдів гривень щорічно.

3. Дослідження виявило, що попри технологічне лідерство, модернізація публічного управління гальмується наступними чинниками:

- Цифровий розрив та когнітивні бар'єри. Близько 15-18% населення (переважно літнього віку та мешканців сільських громад) залишаються поза межами цифрової екосистеми, що потребує розвитку мережі офлайн-центрів цифрової підтримки;

- Правові колізії. Зберігається фрагментарність у законодавстві щодо статусу електронних доказів у судах та архівації електронних документів;

- Кіберзагрози. Постійні атаки на критичну інформаційну інфраструктуру вимагають переходу до моделі Cyber Resilience, де безпека закладається на етапі проектування кожного сервісу.

4. На основі аналізу досвіду Естонії та Сінгапуру запропоновано інтегрувати в українську практику:

- Модель «Life Events» - групування послуг за життєвими ситуаціями (наприклад, втрата документів, вихід на пенсію), а не за відомчою приналежністю.

- Транскордонна взаємодія - повна гармонізація з європейським цифровим гаманцем EU Digital Identity Wallet, що є критичним для забезпечення прав 6+ мільйонів українців, які перебувають за кордоном, та їх інтеграції в єдиний цифровий ринок ЄС.

5. Розроблено проектні пропозиції щодо впровадження інтелектуального врядування (Smart Governance):

- Запропоновано використання Generative AI для автоматизації опрацювання звернень громадян та надання юридичних консультацій.

- Доведено доцільність застосування предиктивної аналітики для моделювання соціальних потреб населення, що дозволить державі надавати допомогу проактивно (без заяви) у разі настання страхового чи соціального випадку.

- Обґрунтовано використання блокчейну для захисту реєстрів нерухомого майна, що гарантуватиме абсолютну незмінність права власності.

6. Визначено, що наступним етапом модернізації має стати перехід до Design Thinking (дизайн-мислення) у публічному секторі. Це передбачає:

- Адаптацію всіх інтерфейсів під стандарт WCAG 2.2 для забезпечення 100% доступності особам з інвалідністю.

- Впровадження системи real-time моніторингу якості послуг (CX-аналітика), де управлінські рішення приймаються на основі миттєвого

зворотного зв'язку від громадян.

7. Модернізація системи публічного управління через е-сервіси в Україні перейшла від стадії «цифрової альтернативи» до стадії «цифрового імперативу». Подальший розвиток потребує синергії між технологічним прогресом та розвитком людського капіталу (цифрової грамотності). Сформовані у роботі пропозиції дозволять завершити побудову «сервісної держави», де державне управління є непомітним, ефективним та повністю прозорим для суспільства.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андрущенко В. П. (2019) Нова парадигма освіти: цінності, смисли, компетентності. *Філософія освіти..* № 1. С. 5–18
2. Ахапова О. (2023). Цифровізація суб'єктів публічного адміністрування у сфері юстиції: організаційно-правові засади URL: <http://baltijapublishing.lv/omp/index.php/bp/catalog/download/399/10829/22582-1?inline=1> DOI: 10.30525/978-9934-26-369-9-1
3. Бачинський Р. В. (2024) Електронна ідентифікація в системі публічного управління: правовий та технологічний аспекти. *Юридичний часопис*. Вип. 12. 89–102.
4. Бігняк П. І., Михальчук В. М. (2021) Реформування державного управління: цифровізація. *Інвестиції: практика та досвід*. № 15. С. 107-113. URL: <http://www.investplan.com.ua/?op=1&z=7549&i=15>.
5. Бондар Г. (2023). Цифровізація та співпраця між Європейським Союзом та Україною *Державне управління та регіональний розвиток*, 20, 330-352. DOI: 10.34132/pard2023.20.03 [укр.].
6. Бондарчук Н.В., Дуброва Н.П. (2023). Цифровізація публічного управління: стан та перспективи розвитку / Вчені записки Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського Серія «Публічне управління та адміністрування». 34 (73), 1, 213-218. DOI: 10.32782/TNU-2663-6468/2023.1/38 [укр.]
7. Бордовський С. У Дії вже 23 млн користувачів - це близько 81% дорослого населення України. *Головне.in.ua* 8. 10.2025 <https://glavnoe.in.ua/news/u-diyi-vzhe-23-mln-korystuvachiv-cze-blyzko-81-dorosloho-naselennya-ukrayiny>
8. Бочарова Ю.Г., Чернега О.Б., Кожухова Т.В. (2021) Діджиталізація та цифрові трансформації в ЄС. *Економіка і організація управління..* № 2 (42) С.6-19.
9. Буханевич О. М. (2023) Проблеми впровадження електронних

адміністративних послуг в Україні. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія Юридичні науки*. Вип. 3. Т. 2. С. 57–60.

10. Вишневський О. С. (2025) Розвиток інтегрованості державних інформаційних ресурсів як чинник модернізації врядування. *Наукові перспективи*. № 3 (33). С. 45–56.

11. Гончаренко Я.В. Основні характеристики клієнторієнтованої комерційної організації. *Актуальні проблеми психології: Організаційна психологія. Економічна психологія. Соціальна психологія*. 2013. № 37. С. 95-99.

12. Грицяк І. А. Публічне управління: теорія та практика / І. А. Грицяк. К. : НАДУ, 2020. OECD (2021).

13. Гуогіс, А., Смальскіс, В., Рейнгольде, І., Білейшіс, М., Клімовський, Д., та Гавкалова, Н. (2024). Модернізація державного управління: закономірності застосування нормативних концепцій. *Східноєвропейський журнал корпоративних технологій*, 3 (13 (129)), 70–78. <https://doi.org/10.15587/1729-4061.2024.304594>

14. Гучко М. М. (2025) Правові засади модернізації публічного управління: проблеми і перспективи. *Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія: Публічне управління та адміністрування*. Том 36 (75) № 4 DOI <https://doi.org/10.32782/TNU-2663-6468/2025.4/01>

15. Деякі питання реформування державного управління України: Розпорядження Кабінету Міністрів України № 831-р від 21 липня 2021. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/831-2021-%D1%80#Text>

16. Дія.Освіта. Звіт про вплив освітніх ініціатив на цифрову грамотність. 2025. [https://osvita.diia.gov.ua/uploads/3/16241-doslidzenna\\_cifrovoi\\_ta\\_si\\_gramotnosti\\_v\\_ukraini\\_2025\\_pptx\\_pptx.pdf](https://osvita.diia.gov.ua/uploads/3/16241-doslidzenna_cifrovoi_ta_si_gramotnosti_v_ukraini_2025_pptx_pptx.pdf)

17. Дубина М. В. (2019) Концептуальні аспекти дослідження сутності діджиталізації та її ролі в розвитку сучасного суспільства. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. № 3 (19). С. 21-32.

18. Електронні послуги у діяльності публічної адміністрації України: монограф. Тищенко І.О. Дніпро: Дніпроп. держ. ун-т внутр. справ, 2017. 156.

19. Єдиний цифровий ринок ЄС - EU4Digital. URL: <https://eufordigital.eu/uk/discover-eu/eu-digital-single-market> (дата звернення: 01.01.2026 р.).

20. Завада Р. С. (2022) Електронне урядування як ключовий фактор модернізації публічно-управлінській діяльності. *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права. Серія економічна. Серія юридична*. Випуск 32 <http://dx.doi.org/10.5281/zenodo.7800976>

21. Засуха М. В. (2024) Сутність цифрової трансформації публічного управління. Проблеми сучасних трансформацій. Серія: право, публічне управління та адміністрування. №12 DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5746-2024-12-02-04>

22. Звіт про рівень цифрової грамотності населення України. Міністерство цифрової трансформації України. 2025. URL: <https://thedigital.gov.ua/analytics>

23. Карпенко О. В. Електронні послуги в Україні: стан та перспективи розвитку в системі публічного управління: монографія. Київ: ІДУ НАНУ, 2018. 320 с.

24. Кікіньова К.О. Професіоналізація як процес підвищення ефективності державної служби у контексті європейських стандартів. *Державне будівництво*. 2008. № 2. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/DeBu\\_2008\\_2\\_52](http://nbuv.gov.ua/UJRN/DeBu_2008_2_52) (дата звернення: 05.01.2026 р.).

25. Клименко І. В. *Електронні послуги : навч. посіб.* за заг. ред. д-ра наук з держ. упр., проф. Н. В. Грицяк. Київ: НАДУ при Президентові України, 2014. 100 с.

26. Кожина А. В. Специфіка цифрової нерівності в Україні: виклики для публічного управління. *Проблеми сучасних трансформацій*. 2025. № 14.

27. Конституція України: Закон України № 254к/96 URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254к/96-вр>

28. Концепція розвитку цифрової економіки та суспільства України на 2018–2020 роки (Розпорядження КМУ від 17.01.2018 № 67-р). Стратегія

цифрової трансформації публічного управління до 2025 року

29. Копняк К.В., Покинйчереда В.В. Електронний документообіг в публічному управлінні: проблеми впровадження, переваги та перспективи. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2020. № 10. URL: <http://www.dy.nauka.com.ua/?op=1&z=1798> (дата звернення 11.12.2025 р.).

30. Корчак Н, Рачинський А., Ларіна Н. (2023) Цифрова трансформація та електронне врядування: наукові підходи дослідження в сфері публічного управління та адміністрування. *Аспекти публічного управління* Том 11 № 3 DOI: <https://doi.org/10.15421/152334>

31. Костенюк Н., Макарова І., Пігарев Ю., Сметаніна Л. (2021). Цифровізація публічного управління: вітчизняний досвід. *Теоретичні та прикладні питання державотворення*. № 26. С. 41-50. URL: <http://taais.oridu.odessa.ua/article/view/239001>. (дата звернення 14.11.2025).

32. Котух, Є. В. (2020) Електронне урядування як нова парадигма публічного управління. *Інвестиції: практика та досвід*. №3. С.122-127.

33. КМІС. Користування державними онлайн-послугами: результати опитування. Січень 2025. URL: <https://kiis.com.ua>

34. Криворучко І. В. (2024) Ключові тренди цифровізації публічного управління в контексті євроінтеграції України. *Теорія та практика державного управління*. Том 2 №79 DOI: <https://doi.org/10.26565/1727-6667-2024-2-06>

35. Куйбіда В. С. Публічне управління та адміністрування в умовах глобальних трансформацій. *Вісник НАДУ*. 2019. № 2. С. 5–12.

36. Локшина, О.І. Стратегія європейського співробітництва у галузі освіти і навчання у 2021 – 2030 рр. як євроінтеграційний орієнтир для української освіти. 2022. С 5-12.

37. Максименцева Н. О., Максименцев М. Г. (2024) Штучний інтелект у публічному управлінні: переваги цифрових технологій та загрози суверенному інформаційному простору. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. № 2. URL: <http://doi.org/10.32702/2307-2156.2024.2.7>

38. Мельничук Л.І., Головченко М.М. (2019) Питання впровадження

електронного документообігу в органах державної влади. *Вчені записки ТНУ ім. В.І. Вернадського*. № 1. С. 154-159.

39. Микитюк М. А. 1, Сопільник Л. І. (2023) Сутність публічних електронних послуг та їх адміністративно-правове регулювання. *Академічні візії*. Випуск 17. DOI: <http://dx.doi.org/10.5281/zenodo.10077646>

40. Міністерство цифрової трансформації України. URL: <https://thedigital.gov.ua/> (дата звернення: 02.01.2026 р.).

41. Мужайло Б. Д., Колеснікова К. С., Несененко П. П. (2020). Електронне управління як важливий чинник удосконалення державного управління в умовах децентралізації. *Державне управління: удосконалення та розвиток*, 4. : [http://www.dy.nayka.com.ua/pdf/4\\_2020/63.pdf](http://www.dy.nayka.com.ua/pdf/4_2020/63.pdf) . DOI: 10.32702/2307-2156-2020.4.61

42. Огляд електронного урядування ООН – Прискорення цифрової трансформації заради сталого розвитку. ООН. URL: <https://publicadministration.un.org/> (дата звернення: 01.01.2026 р.).

43. Підсумки 2025: які послуги в Дії були найпопулярнішими серед українців. *Міністерство цифрової трансформації України*. Офіційний сайт. URL: <https://thedigital.gov.ua/news/progress/pidsumky-2025>

44. Підтримка цифрової політики в Україні. Фінансується Європейським Союзом. EU4Digital. URL: <https://eufordigital.eu/discover-eu/digital-policy-support-to-ukraine/>

45. Подворнюк О.О., Поліщук Н.В. перспективи впровадження електронного документообігу в публічному управлінні. *Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія: Державне управління*. Том 32 (71) № 5. 2021. С. 19-23

46. Про адміністративні послуги: Закон України від 06.09.2012 № 5203-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5203-17> (дата звернення: 11.11.2025).

47. Про внесення змін до деяких законодавчих актів щодо діяльності місцевих державних адміністрацій Законом України № 805-IX від 17.07.2020 р..

48. Про електронні документи та електронний документообіг: Закон

України від 22.05.2003 № 851-IV URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/851-15> (дата звернення: 11.11.2025)

49. Про місцеві державні адміністрації: Закон України від 09.04.1999 № 586-XIV . URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/586-14#Text> (дата звернення: 15.11.2025)

50. Про національну програму інформатизації Закон України від 01.12.2022 № 2807-IX. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2807-20#Text> (дата звернення: 15.11.2025)

51. Про особливості надання публічних (електронних публічних) послуг: Закон України від 15.07.2021 № 1689-IX <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1689-20#Text> (дата звернення: 15.11.2025)

52. Про схвалення Стратегії цифрової трансформації соціальної сфери : розпорядження Кабінету Міністрів України від 28.10.2020 р. № 1353- 193 р. Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1353- 2020-p/conv#Text> (дата звернення: 15.11.2025)

53. Реєстр ЦНАП. URL: <https://guide.diia.gov.ua/asc/> (дата звернення 11.12.2025 р.)

54. Рось О. (2019). Поняття та сутність нормативноправового забезпечення інституційної спроможності представницьких органів місцевого самоврядування. *Інвестиції: практика та досвід*. № 18. С. 97-100.

55. Рівень задоволеності державними е-послугами у 2024 році склав 84%. Дослідження КМІС / MediaSapiens. 24 січня 2025.

56. Руденко М. В. (2021). Цифровізація: категоріальні особливості та специфіка трактування. *Економічний форум*. № 4. С. 3-13. URL: [https://lntu.edu.ua/sites/default/files/fls/ekonomichniy\\_forum\\_4\\_2021\\_0](https://lntu.edu.ua/sites/default/files/fls/ekonomichniy_forum_4_2021_0). (дата звернення: 11.11.2025)

57. Рябоконт Н.П. До питання формування клієнтоорієнтованості як ключової компетенції компанії. *Економічні науки*. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=4522>

58. Рядінська В, Плугатар Т. (2025) Правове регулювання цифровізації

публічного управління в Європейському Союз. *Академічні візії Вип.39*. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.14869566>

59. Семенець С. В. Цифровізація публічного управління: теоретичні аспекти. *Ефективність державного управління*. 2021. Вип. 67. С. 44–56.

60. Семенченко В. І. Електронне урядування в Україні: шляхи вдосконалення та зарубіжний досвід: монографія. Київ: Фенікс, 2023. 280 с.

61. Сиротін В. Д. (2023) Цифрові тренди у сфері публічного управління. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: право, публічне управління та адміністрування*. № 10. С. 1-8. URL: <https://reicst.com.ua/pmtl/article/view/2023-10-02-05>. (дата звернення 14.11.2025).

62. Сиротін В.Д. Сутність та особливості цифровізації у сфері публічного управління. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: право, публічне управління та адміністрування*. №12. 2024. URL: <https://reicst.com.ua/pmtl/article/view/202380205> (дата звернення 11.12.2025 р.)

63. Соколов В.М. Державна служба: моральні основи, професійна етика: Навч. посіб. Харків: РАГС, 2010. 367 с.

64. Соколова Н. Цифрові технології в публічній сфері. Аспекти публічного управління. Том 11. № 2. 2023. С. 57-64.

65. Тимощук В.П. Адміністративні послуги: посібник. Київ: ТОВ «Софія-А». 2012 р. 104 с.

66. Трембіта. Система електронної взаємодії державних електронних інформаційних ресурсів. URL: <https://trembita.gov.ua/>

67. Трещов М. М., Наумик А. С. (2023). Цифровізація воєнної держави: необхідність та переваги. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: право, публічне управління та адміністрування*, 9.: <https://reicst.com.ua/pmtl/article/view/2023-9-02-10/2023-9-02-10>

68. Угода між Україною та Європейським Союзом про участь України у програмі Європейського Союзу «Цифрова Європа» (2021–2027) : підписана 05.09.2022 р. Верховна Рада України. URL: [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/984\\_005-22/conv#Text](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/984_005-22/conv#Text).

69. Уряд затвердив План для реалізації програми Ukraine Facility (2024, 18 березня). [Уряд затвердив План реалізації програми Ukraine Facility]. Урядовий портал. URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/uriad-zatverdyv-plan-dlia-realizatsii-prohramy-ukraine-facility>

70. Федоров М. А. Цифрова трансформація економіки України. Серпень 2025 року. Національний інститут стратегічних досліджень. <https://niss.gov.ua/news/komentari-ekspertiv/tsyfrova-transformatsiya-ekonomiky-ukrayinyserpen-2025-roku>

71. Хаустова, М. Х. (2022). Концепція цифровізації: національні та міжнародні підходи. Поняття цифровізації: національні та міжнародні підходи. *Право та інновації*, 2 (38), 7-18. DOI: 10.37772/2518-1718-2022-2(38)-1

72. Хлібороб Н. (2021) Цифрова трансформація публічних послуг: правове регулювання в контексті європейських принципів. *Адміністративне право і процес..* № 1 (32). С. 28–40. DOI: <https://doi.org/10.17721/2227-796X.2021.1.03>.

73. Хомишин І. (2022). Напрями цифрової трансформації у публічній сфері: правові основи. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. Серія: «Юридичні науки». №3(35). С. 233-239. <https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2022/dec/29262/34.pdf>

74. Цифрова трансформація економіки України у воєнний час. Січень 2025 року. Національний інститут стратегічних досліджень. URL: <https://niss.gov.ua/news/komentari-ekspertiv/tsyfrova-transformatsiya-ekonomikyukrayiny-u-voenyenuu-chas-sichen-2025>.

75. Чаусовська С.І. (2017) Поняття публічних послуг та їх класифікація. *Держава та регіони*. 1(57). 102-108. [http://pa.stateandregions.zp.ua/archive/1\\_2017/20.pdf](http://pa.stateandregions.zp.ua/archive/1_2017/20.pdf)

76. Чуба Н. В. (2022). Електронне врядування та адаптація державної служби України до стандартів ЄС. *Публічне управління*, 2 (30), 101-109. DOI: 10.32689/2617-2224-2022-2(30)-13

77. Шопіна І. М. Принципи цифрової трансформації України крізь

призму досвіду Європейського союзу. Проблеми становлення демократичної держави. 2022. № 4, ч. 3. С. 29–34.

78. Якушко І. Сутність та особливості цифрової трансформації. Проблеми і перспективи економіки та управління. 2021. № 4 (28). С. 75–82.

79. Androniceanu A., Georgescu I., Kinnunen J. (2020) Public Administration Digitalization and Corruption in the EU Member States. A Comparative and Correlative Research Analysis. *Transylvanian Review of Administrative Sciences*, no. 65, pp. 5–22. URL: <https://doi.org/10.24193/tras.65E.1> (дата звернення: 05.01.2026 р.).

80. Castells M. *The Rise of the Network Society*. Wiley-Blackwell, 2010. 656 p.

81. Council of the European Union. *Annex to the Proposal for a Council Recommendation on Key Competences for Lifelong Learning*. Brussels, 2018.

82. Digital 2024: Global Overview Report. URL: <https://datareportal.com/reports/digital-2024-global-overview-report> (дата звернення: 05.01.2026 р.).

83. E-Government Development Index (EGDI). United Nations. 2024. URL: <https://publicadministration.un.org/egovkb/en-us/About/Overview/-E-Government-Development-Index> (дата звернення: 25.12.2025 р.).

84. Estonia 2025 Digital Decade Country Report. European Commission, 2025. URL: <https://digital-strategy.ec.europa.eu>

85. European Commission. *A Digital Agenda for Europe : Communication from the Commission to the European Parliament, the Council, the European Economic and Social Committee and the Committee of the Regions*. Brussels, 19.5.2010. COM(2010).

86. Mishra A. Cloud Computing in Public Administration: Strategic Framework. *Journal of E-Governance Research*. 2024. Vol. 10. Pp. 112–125.

87. OECD Digital Government Index 2024. *Ukraine's Performance Review*. Paris: OECD Publishing.

88. Public services index. Country rankings. *The Global Economy*. 2024. URL: [https://www.theglobaleconomy.com/rankings/public\\_services\\_index/](https://www.theglobaleconomy.com/rankings/public_services_index/) (дата

звернення: 05.01.2026 р.).

89. Regulation (EU) 2016/679 (GDPR) on the protection of natural persons with regard to the processing of personal data. URL: <https://eur-lex.europa.eu/>

90. Regulation (EU) 2018/1724 of the European Parliament and of the Council of 2 October 2018 establishing a single digital gateway to provide access to information, to procedures and to assistance and problem-solving services and amending Regulation (EU) № 1024/2012. URL: <https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2018/1724/oj/eng>

91. SIGMA Papers №61: The Principles of Public Administration (OECD/EU, 2017)

92. Smart Nation Singapore: Strategic National Projects and Legal Infrastructure. 2025 Annual Report. URL: <https://www.smartnation.gov.sg/>

93. State Digital Transformation in Ukraine: 2019–2024 Review. *VoxUkraine*. 2025. URL: <https://voxukraine.org/en/state-digital-transformation-in-ukraine-review>.

94. State of the Digital Decade 2025 Report. European Commission. June 2025.

95. UN E-Government Survey 2024: Accelerating Digital Transformation for Sustainable Development. United Nations, 2024. URL: <https://publicadministration.un.org>

96. Vassil K. Estonian e-Government Ecosystem: Foundations, Applications, and Outcomes. *University of Tartu Research Series*. 2023. 112 p.

97. West D. M. Digital Government: Technology and Public Sector Performance. Princeton University Press, 2005. 256 p.

98. World Bank Report. Digital Infrastructure and Cybersecurity in the Era of Global Risks. 2025. URL: <https://www.worldbank.org/en/topic/digitaldevelopment>