МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ МЕНЕДЖМЕНТУ ТА ПІДПРИЄМНИЦТВА
КАФЕДРА ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему

«Цифрова трансформація публічного управління як фактор розвитку демократії та забезпечення безбар'єрного доступу до державних послуг»

на здобуття освітнього ступеня магістра
зі спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування»
освітньо-професійної програми «Публічне управління та адміністрування»

Кваліфікаційна робота містить результати власних досліджень.
Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело

_____ Альона БЛІНДА
(підпис)

Виконала: здобувач вищої освіти,
гр. ПУАДМ-61
Альона БЛІНДА

Керівник: к.філол.н., доцент
Ліна СТОРОЖЕНКО

Рецензент: к.е.н., доцент
Людмила ПАРІЙ

Київ, 2025

ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ
Навчально-науковий інститут менеджменту та підприємництва

Кафедра публічного управління та адміністрування
Ступінь вищої освіти «Магістр»
Спеціальність 281 «Публічне управління та адміністрування»
Освітньо-професійна програма «Публічне управління та адміністрування»

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри
_____Світлана ПЕТЬКУН
«29» травня 2025 р.

ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ
Блінди Альони Вікторівни

1. Тема роботи **«Цифрова трансформація публічного управління як фактор розвитку демократії та забезпечення безбар'єрного доступу до державних послуг»**;
   керівник кваліфікаційної роботи – Стороженко Ліна Григорівна, к.філол.н., доцент, затверджені наказом Державного університету інформаційно-комунікаційних технологій від «30» жовтня 2025 р. № 467.
2. Термін подання кваліфікаційної роботи – «22» грудня 2025 р.
3. Вихідні дані до кваліфікаційної роботи: спеціальна теоретична і методична наукова література; наукові публікації (статті, монографії, дисертаційні дослідження) провідних вітчизняних та закордонних дослідників за темою кваліфікаційної роботи; результати науково-дослідної роботи кафедри публічного управління та адміністрування «Теоретико-прикладні аспекти розвитку цифрової держави в Україні»; нормативно-правові документи; матеріали переддипломної практики.
4. Перелік ілюстративного матеріалу: *презентація*
5. Дата видачі завдання: «27» червня 2025 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Структура роботи, вступ	27.06.2025 – 29.08.2025	Виконано
2.	Розділ І	01.09.2025 – 26.09.2025	Виконано
3.	Розділ ІІ	29.09.2025 – 24.10.2025	Виконано
4.	Розділ ІІІ	27.10.2025 – 28.11.2025	Виконано
5.	Висновки, додатки	01.12.2025 – 12.12.2025	Виконано
6.	Презентація	15.12.2025 – 19.12.2025	Виконано

Здобувач вищої освіти _____ Альона БЛІНДА

Керівник
кваліфікаційної роботи _____ Ліна СТОРОЖЕНКО

РЕФЕРАТ

Блінда А.В. Публічні комунікації в соціальних мережах як інструмент формування цифрового іміджу влади: кваліф. робота на здобуття освіт. ступеня магістра; спец. 281 «Публічне управління та адміністрування»; Держ. у-т інформац.-комунікац. технолог.; каф. публічного управління та адміністрування; наук. керівник Л.Г. Стороженко, к. філол. н., доц. Київ, 2025. 106 с.

Метою кваліфікаційної роботи є теоретичне обґрунтування та розроблення практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності цифрової трансформації публічного управління як інструменту розвитку демократії та забезпечення безбар'єрного доступу громадян до державних послуг.

Об'єкт дослідження – є процес цифрової трансформації у системі публічного управління та його вплив на розвиток демократії.

Предмет дослідження – предметом дослідження є механізми, інструменти та процеси цифрової трансформації публічного управління, що впливають на розвиток демократії та забезпечення безбар'єрного доступу громадян до державних послуг.

Короткий зміст роботи: Магістерська робота присвячена дослідженню процесів цифрової трансформації у сфері публічного управління та їхньому впливу на розвиток демократії, відкритості влади та забезпечення безбар'єрного доступу громадян до державних послуг. Робота аналізує сучасний стан цифровізації державного сектору, окреслює ключові напрями реформ у сфері електронного врядування та визначає практичні інструменти, що сприяють підвищенню ефективності, прозорості та підзвітності органів влади.

Особливу увагу приділено системам електронної ідентифікації, цифровим реєстрам, платформам надання електронних послуг, а також розвитку цифрової інклюзії та подоланню цифрових бар'єрів для різних груп населення. Досліджено, як цифрові технології підсилюють механізми участі громадян у прийнятті рішень, сприяють формуванню відкритого врядування та зміцненню довіри до державних інституцій.

У роботі розглянуто міжнародний досвід цифрової трансформації з

акцентом на кращих практиках ЄС, а також проаналізовано український кейс реформи цифрової держави. На основі проведеного аналізу сформульовано рекомендації щодо подальшого розвитку цифрових сервісів, удосконалення адміністративних процесів і забезпечення максимально безбар'єрного доступу громадян до послуг.

Зроблено висновок, що цифрова трансформація є ключовим чинником модернізації публічного управління, підвищення його ефективності та розвитку демократичних процесів, адже сприяє відкритості влади, зміцненню участі громадян і створенню доступних, інклюзивних державних сервісів.

Ключові слова: цифрова трансформація; публічне управління; демократія; цифрові платформи; стратегічні комунікації; електронна демократія; е-звернення; е-петиції; е-консультації; цифрові сервіси; довіра; відкритість; репутація; цифрова трансформація; безбар'єрність.

ABSTRACT

Blinda A.V. Public communications in social networks as a tool for forming the digital image of government: qualifying work for obtaining a master's degree; speciality 281 "Public management and administration"; State University of Information and Communication Technologies; Department of Public Management and Administration; scientific supervisor L.G. Storozhenko, Ph.D., Assoc. Prof. Kyiv, 2025. 106 p.

The purpose of the qualification work is to theoretically substantiate and develop practical recommendations for increasing the efficiency of the digital transformation of public administration as a tool for developing democracy and ensuring barrier-free access of citizens to public services.

The object of the study is the process of digital transformation in the public administration system and its impact on the development of democracy.

The object of the study is the mechanisms, tools and processes of digital transformation of public administration that affect the development of democracy and ensuring barrier-free access of citizens to public services.

Summary of the work: The master's thesis is devoted to the study of digital transformation processes in the field of public administration and their impact on the development of democracy, openness of government and ensuring barrier-free access of citizens to public services. The work analyzes the current state of digitalization of the public sector, outlines key areas of reforms in the field of e-government and identifies practical tools that contribute to increasing the efficiency, transparency and accountability of government bodies.

Particular attention is paid to electronic identification systems, digital registries, platforms for providing electronic services, as well as the development of digital inclusion and overcoming digital barriers for different groups of the population. It is investigated how digital technologies strengthen mechanisms for citizen participation in decision-making, contribute to the formation of open governance and strengthen trust in state institutions.

The paper examines international experience in digital transformation with an emphasis on EU best practices, and also analyzes the Ukrainian case of digital state reform. Based on the analysis, recommendations are formulated for the further development of digital services, improvement of administrative processes, and ensuring maximum barrier-free access to services for citizens.

It is concluded that digital transformation is a key factor in modernizing public administration, increasing its efficiency, and developing democratic processes, as it contributes to the openness of government, strengthening citizen participation, and creating accessible, inclusive public services.

Keywords: digital transformation; public administration; democracy; digital platforms; strategic communications; e-democracy; e-appeals; e-petitions; e-consultations; digital services; trust; openness; reputation; digital transformation; accessibility.

ЗМІСТ

ВСТУП.....8
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ У ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ.....14
1.1.Поняття та сутність цифрової трансформації в публічному управлінні 14
1.2.Еволюція моделей електронного урядування: від e-Government до Smart Governance.....20
1.3. Цифрова трансформація як інструмент демократизації управлінських процесів 27
1.4. Теоретичні підходи до забезпечення інклюзивності та безбар'єрності в доступі до послуг 31
РОЗДІЛ 2.ІНСТРУМЕНТИ ТА ПРАКТИКИ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ДЛЯ РОЗВИТКУ ДЕМОКРАТІЇ І ДОСТУПНОСТІ ДЕРЖАВНИХ ПОСЛУГ.....37
2.1.Електронні послуги як основа цифрової держави.....37
2.2. Платформи участі громадян: цифрові петиції, е-консультації, відкрите врядування 42
2.3.Технології забезпечення доступності: мобільні додатки, адаптивні інтерфейси, мультимовність.....50
2.4. Аналіз національних і міжнародних кейсів реалізації цифрової доступності55
РОЗДІЛ 3.СУЧАСНИЙ СТАН ТА НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ЦИФРОВОГО УПРАВЛІННЯ В УКРАЇНІ.....59
3.1. Аналіз цифрових ініціатив в Україні: платформа «Дія», цифровізація ЦНАПів, державні реєстри 59
3.2.Проблеми впровадження цифрових сервісів: технічні, правові, соціальні. 68
ВИСНОВКИ.....72
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ ТА ЛІТЕРАТУРИ.....77

ВСТУП

Актуальність теми. У сучасну епоху глобалізації, швидкого розвитку інформаційно-комунікаційних технологій та зростання викликів у сфері безпеки й управління, цифрова трансформація стає визначальним чинником модернізації державного сектору. Традиційні моделі публічного управління дедалі частіше демонструють свою обмеженість у розв'язанні складних і динамічних завдань суспільного розвитку. Це, своєю чергою, зумовлює необхідність упровадження інноваційних підходів, що базуються на використанні цифрових платформ, автоматизації управлінських процесів, аналізі великих даних, штучному інтелекті та мережевих технологіях. Цифрова трансформація стає ключовим напрямом модернізації системи публічного управління. Вона визначає не лише технологічний розвиток держави, а й глибокі соціально-політичні зміни, спрямовані на підвищення прозорості влади, розвиток демократії участі та забезпечення рівного доступу громадян до державних послуг. Це не просто впровадження інформаційно-комунікаційних технологій у діяльність органів влади, а системна зміна управлінських процесів, яка ґрунтується на принципах відкритості, ефективності, клієнтоорієнтованості та інноваційності.

Одним із пріоритетних напрямів державної політики є перехід до нових форм організації роботи органів державної влади та місцевого самоврядування. Важливим завданням також виступає підвищення рівня оперативності й зручності у наданні державних (муніципальних) послуг та забезпеченні відкритого доступу громадян і організацій до інформації про діяльність органів влади. Сьогодні Інтернет і сучасні інформаційні технології створили нове середовище взаємодії між людьми, бізнесом і державними установами, відкривши нові можливості для комунікації та отримання інформації. Найвагомішим досягненням у цьому процесі є те, що інформаційно-комп'ютерні технології (ІКТ) зробили державні послуги та інформацію значно доступнішими для населення. Крім того, впровадження елементів інформатизації та комп'ютеризації у сферу публічного управління сприяло розширенню участі громадськості у процесі ухвалення суспільно важливих рішень. Отже, позитивні

результати цих процесів, а також подальший розвиток і закріплення електронізації публічного управління потребують глибшого наукового осмислення на концептуально-методологічному та теоретичному рівнях, що визначає актуальність даного дослідження.

Цифрові технології створюють нові можливості для розвитку демократичних інститутів. Вони зокрема підвищують прозорість, відкриті державні дані дають змогу громадянам контролювати діяльність органів влади. Відбувається залучення громадян до прийняття рішень — електронні петиції, онлайн-консультації, цифрові платформи для участі у місцевому самоврядуванні. Важливу роль цифрові технології відіграють у боротьбі з корупцією — автоматизація процесів мінімізує «людський фактор» і зменшує можливості для зловживань. Також цифровізація сприяє розвитоку електронної демократії, формуванню цифровоїкультури громадян, яка сприяє активній громадянській позиції.

Актуальність цього дослідження обумовлюється визнанням того факту, що економічні права і можливості всіх верств населення є складовою і невід'ємною частиною прав людини, що має сприяти формуванню нового розуміння змісту державної політики, спрямованої на забезпечення рівності. Цифровізація управління є ключовою умовою створення інклюзивного суспільства, де кожен громадянин має рівний доступ до державних сервісів.

Серед основних викликів цифрової трансформації можна виділити: кібербезпеку та захист персональних даних; цифрову нерівність між регіонами та соціальними групами; потребу у цифровій грамотності державних службовців та громадян.

Перспективи розвитку — це інтеграція національних цифрових систем із європейськими, розширення використання штучного інтелекту в управлінні, впровадження принципів «proactivegovernment» (послуги за життєвими подіями).

Цифрова трансформація публічного управління є потужним інструментом розвитку демократії, оскільки підвищує прозорість, підзвітність і ефективність влади, водночас забезпечуючи безбар'єрний доступ громадян до державних послуг. Україна демонструє вагомі результати у цій сфері, проте подальший успіх залежить

від збалансованого поєднання технологічних інновацій, правових гарантій і розвитку цифрової культури суспільства.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Тема магістерської роботи відповідає завданням і заходам в межах реалізації пріоритетних напрямів наукових досліджень у сфері державного управління та цифрового розвитку. Тема узгоджується з положеннями Стратегії цифрової трансформації України, Концепції розвитку цифрових послуг, а також відповідає завданням щодо формування відкритого, прозорого та орієнтованого на громадян публічного управління. Тематика роботи також корелює з положеннями національних програм цифрового розвитку, зокрема «Держава у смартфоні», спрямованої на впровадження сучасних електронних сервісів, підвищення інклюзивності доступу до державних послуг та розвиток цифрових навичок населення. Вона відповідає міжнародним орієнтирам, визначеним у Цифровому порядок денному ЄС (Digital Agenda for Europe), що підкреслює актуальність гармонізації української системи публічного управління з європейськими стандартами електронного врядування. Дослідження має теоретичне та практичне значення для розвитку наукових напрямів у галузі публічного управління, сприяє виконанню державних і відомчих наукових програм та формує наукове підґрунтя для подальшої цифрової трансформації публічного сектору

Мета і завдання дослідження. Метою магістерської роботи є теоретичне обґрунтування та розроблення практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності цифрової трансформації публічного управління як інструменту розвитку демократії та забезпечення безбар'єрного доступу громадян до державних послуг.

Для досягнення поставленої мети в роботі необхідно виконати такі завдання:

1. Проаналізувати теоретичні засади цифрової трансформації публічного управління, визначити її сутність, принципи, ключові компоненти та роль у модернізації державного сектору.
2. Дослідити взаємозв'язок між цифровою трансформацією та демократичними процесами, зокрема вплив електронної демократії, відкритих даних, участі громадян у прийнятті рішень.

3. Оцінити стан і динаміку розвитку цифрових державних послуг в Україні, проаналізувати нормативно-правове забезпечення, чинні цифрові стратегії та програми.
4. Виявити бар’єри та проблеми доступності електронних державних послуг, зокрема технологічні, організаційні, соціальні та інфраструктурні.
5. Дослідити механізми забезпечення безбар’єрного доступу до цифрових сервісів, включно з інклюзивністю, цифровою грамотністю, доступністю для людей з інвалідністю, жителів сільських територій та інших груп населення.
6. Проаналізувати міжнародний досвід цифрової трансформації та електронного врядування, зокрема практики країн ЄС, що сприяють підвищенню демократичності та доступності державних послуг.
7. Оцінити ефективність впровадження цифрових рішень в органах публічної влади України та визначити рівень їх впливу на покращення доступності та прозорості державних послуг.
8. Розробити рекомендації щодо удосконалення цифрової трансформації публічного управління, спрямовані на розвиток електронної демократії, підвищення доступності сервісів та усунення існуючих бар’єрів.

Об’єктом дослідження є процес цифрової трансформації у системі публічного управління та його вплив на розвиток демократії.

Предмет дослідження – Предметом дослідження є механізми, інструменти та процеси цифрової трансформації публічного управління, що впливають на розвиток демократії та забезпечення безбар’єрного доступу громадян до державних послуг.

Практичне значення отриманих результатів. Практичне значення результатів магістерської роботи полягає в тому, що висновки та розроблені рекомендації можуть бути використані для вдосконалення процесів цифрової трансформації в органах публічної влади, підвищення якості та доступності державних послуг, а також розвитку інструментів електронної демократії.

Запропоновані у дослідженні підходи можуть бути застосовані:

1. У діяльності органів державної влади та місцевого самоврядування – для оптимізації управлінських процесів, впровадження сучасних цифрових

сервісів, покращення комунікації з громадянами та забезпечення прозорості прийняття рішень.

2. Під час розроблення та реалізації державних і регіональних цифрових стратегій – отримані результати можуть використовуватися при формуванні політик у сфері електронного врядування, електронної демократії та інклюзивного доступу до послуг.
3. Для удосконалення системи надання електронних державних послуг – рекомендації спрямовані на підвищення рівня доступності та безбар'єрності сервісів для різних категорій населення, включно з людьми з інвалідністю, літніми громадянами та мешканцями віддалених територій.
4. У розробленні навчальних програм та підвищенні кваліфікації державних службовців – результати можуть бути використані для підготовки матеріалів щодо цифрових компетентностей, сучасних інструментів управління та принципів інклюзивного цифрового середовища.
5. У науковій та аналітичній діяльності – положення роботи можуть бути основою для подальших досліджень з питань електронного врядування, публічного управління, цифрової інклюзії та розвитку демократії.

Таким чином, результати магістерської роботи мають практичну цінність для державних інституцій, освітньої сфери та наукових досліджень, сприяють підвищенню ефективності цифрової трансформації та створенню безбар'єрного середовища в системі публічного управління.

Апробація результатів роботи. Основні положення, висновки та результати магістерської роботи були апробовані в процесі наукової та професійної діяльності автора.

Результати дослідження представлено та обговорено:

На наукових конференціях і семінарах, зокрема під час участі у студентських та фахових науково-практичних заходах, присвячених проблемам цифрової трансформації, розвитку електронного врядування та підвищення доступності державних послуг.

На засіданнях кафедри (назва кафедри вашого закладу), де здійснювалося обговорення отриманих результатів, їх практичної значущості та можливостей застосування в сучасних умовах модернізації публічного управління.

У наукових публікаціях автора (за наявності), де було висвітлено окремі аспекти дослідження, пов’язані з розвитком електронної демократії, інклюзивністю цифрових сервісів та удосконаленням механізмів цифрового врядування.

Під час проходження переддипломної практики, де рекомендації дослідження були використані для аналізу та оцінювання діяльності органу публічного управління (можна конкретизувати орган), а також для формування пропозицій щодо підвищення ефективності цифрових сервісів і покращення доступності державних послуг.

Апробація підтвердила актуальність теми, наукову обґрунтованість отриманих результатів та їх практичну цінність для застосування в діяльності органів державної влади та місцевого самоврядування, а також у подальших дослідженнях у сфері цифрової трансформації.

РОЗДІЛ 1
ТЕОРЕТИКО МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ У ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ

1.1 Поняття та сутність цифрової трансформації в публічному управлінні

Нині впроваджуються нові підходи до управління, які передбачають відхід від традиційних методів, заснованих на владних повноваженнях і бюрократичних процедурах, на користь моделей, орієнтованих на надання якісних публічних послуг. Основна мета сучасного публічного управління полягає у досягненні максимальної результативності, ефективності та дієвості при мінімальних витратах ресурсів, часу й зусиль. Визнано, що створення дієвої моделі управлінських процесів неможливе без упровадження цифрових технологій.

Цифрова трансформація у широкому сенсі визначається як глибинна зміна способу функціонування організацій, що забезпечується використанням інформаційно-комунікаційних технологій, цифрових даних та інноваційних управлінських інструментів. На відміну від цифровізації, яка передбачає автоматизацію окремих процесів, цифрова трансформація має системний характер і пов’язана з перебудовою моделей діяльності, управлінських процесів і взаємодії між суб’єктами.

Цифрова трансформація виступає не лише провідним технологічним трендом, а й стратегічним інструментом підвищення ефективності та конкурентоспроможності держав у сфері публічного управління. Використання цифрових технологій відкриває широкі можливості для оптимізації управлінських процесів, підвищення якості публічних послуг і стимулювання інноваційних ініціатив.

Вперше термін «цифровізація» ввів у вжиток 1995 року американський дослідник Ніколас Негропонте. У своїй книзі «Being Digital» Н. Негропонте порівнює атоми та біти як найдрібніші частки відповідно до матеріального та цифрового світу. На його думку, те,що складено з атомів, рано чи пізно можна буде скласти і з бітів [1].

Аналіз різних підходів до трактування поняття «цифровізація» дає змогу зробити висновок, що її основою є використання інформаційних технологій,

можливість застосування яких забезпечується розвитком мережі Інтернет. У сфері публічного управління цифровізація означає перехід від паперового документообігу, аналогових процесів і традиційних форм спілкування до впровадження електронних систем, цифрового документообігу та електронної комунікації між органами влади, громадянами й суб'єктами господарювання. Завдяки цьому громадянин отримуєзмогу контролювати власний контент, надсилати інформаційні запити та формувати індивідуальну траєкторію інформаційної взаємодії.

Цифрова трансформація в публічному управлінні є комплексним процесом впровадження цифрових технологій, інноваційних підходів і нових моделей управління з метою підвищення ефективності діяльності органів влади, покращення якості надання публічних послуг та зміцнення взаємодії між державою, громадянами й бізнесом.

Серед чинників, що впливають на процес цифровізації публічного управліннямożна виділити такі:

– активне впровадження нових знань і глобальних інформаційних технологій у всі сфери суспільного життя;

– посилення ролі громадянського суспільства та розвиток соціального партнерства у цифровому середовищі;

– особливості національної моделі ринкової економіки, які проявляються у розширенні свободи підприємництва, вільному русі робочої сили та зростанні конкурентності ринків;

– рівень децентралізації влади та ефективність реалізації структурної й регіональної політики, спрямованої на покращення соціально-економічних умов життя населення;

– темпи економічного зростання держави, що визначають матеріальні можливості громадян у використанні сучасних інформаційно-технологічних засобів;

– реалізація соціально значущих проєктів, які сприяють дотриманню принципів соціальної рівності та справедливості в умовах цифрової економіки.

Варто зазначити той факт, що «завдяки цифровим технологіям "стрибкоподібний" розвиток дає можливість державам, які розвиваються, суттєво прискорити перехід від застарілого до сучасного технологічного середовища. У

державах із розвиненою економікою нові технології поетапно замінюють старі, доповнюючи їх або повністю оновлюючи. Держави, що розвиваються, здебільшого використовують застарілі технології, маючи при цьому значний потенціал стрімкого розвитку шляхом переходу до найновіших зразків, відразу через кілька поколінь технологій. Такі держави можуть швидко подолати кілька етапів технологічного переходу та підвищити рівень соціально-економічного розвитку» [2].

У загальному розумінні цифрова трансформація є не лише автоматизація існуючих процесів за допомогою ІТ-рішень, а й глибинна зміна підходів до управління, прийняття рішень та організації роботи на основіданих, цифрових технологій і культури інновацій.

До ключових елементів розвитку цифровізації публічного управління належать такі аспекти:

– використання штучного інтелекту для автоматизації завдань, аналізу інформації та ухвалення рішень, що проявляється, зокрема, у функціонуванні чат-ботів і систем автоматизованої аналітики даних;

– опрацювання великих обсягів інформації з метою її збору, аналізу та підвищення якості публічних послуг і процесів прийняття управлінських рішень;

– перехід до хмарних технологій, які забезпечують ефективне зберігання та обробку даних, сприяючи зниженню витрат і підвищенню продуктивності;

– забезпечення відкритості даних для підвищення прозорості діяльності органів влади та залучення громадян до процесів прийняття рішень;

– використання Інтернету речей (IoT), тобто сенсорів і пристроїв, що дозволяють збирати дані в реальному часі й автоматизувати окремі процеси;

– розвиток електронної демократії як форми інтерактивної взаємодії між владою та громадянами через електронні петиції, онлайн-голосування та участь у громадських бюджетах;

– застосування технології блокчейн, яка гарантує безпеку, прозорість і захищеність інформації в системі публічного управління, а також відкриває можливості для перевірки автентичності документів.

У сучасному науковому дискурсі цифрова трансформація публічного управління розглядається як комплексне явище, що охоплює інституційні,

технологічні, управлінські та соціальні аспекти змін. Значну увагу дослідженню процесів діджиталізації органів влади, розвитку електронного урядування, інформаційно-комунікаційних технологій та їхнього впливу на модернізацію державного сектору приділяють багато українських науковців.

Слід зазначити, що цифровізація публічного управління є невід'ємною вимогою сучасності. Водночас в Україні все ще існує низка чинників, які уповільнюють цей процес. Комплексне впровадження цифрових технологій, про які йшлося вище, відкриває нові можливості для ефективного управління регіонами та містами, сприяє оптимізації роботи виконавчих органів, розвитку безпечного міського середовища, підвищенню ефективності діяльності комунальних підприємств і установ, а також активнішому залученню громадян до управлінських процесів. Успішна цифровізація, що відповідає сучасним темпам розвитку, має забезпечити не лише цифрову трансформацію системи публічного управління та перехід до цифрового врядування, а й стати потужним стимулом для динамічного зростання ефективної й конкурентоспроможної економіки України та позитивних змін у суспільному житті.

Цифрові комунікації у сфері публічного управління України мають надзвичайно важливе та актуальне значення. Українське суспільство, м'яко кажучи, виявляє певну недовіру до органів державної влади, що є наслідком багатьох негативних чинників. Протягом тривалого часу окремі представники влади своїми діями сприяли формуванню негативного іміджу державних службовців і влади загалом. У суспільній свідомості поняття «влада» та «корупція» часто стали ототожнюватися. Для подолання цієї проблеми, відновлення довіри та підвищення авторитету органів публічної влади необхідно розвивати ефективну комунікацію з громадськістю. Цей процес має відбуватися на всіх рівнях — від державних інституцій і органів місцевого самоврядування до територіальних громад. Основним у розумінні комунікацій вважається твердження, що державне управління є специфічним видом спеціально побудованої діяльності, як особливого виду діяльності з соціального управління. Відповідно і комунікативна діяльність має свої специфічні особливості і має бути спрямована на побудову міцних соціальних зв'язків [3, с. 27].За допомогою комунікаційної діяльності можливо ефективно

вирішувати численні завдання, що сприяють комплексному виконанню управлінських функцій суб’єктами публічного управління. Сьогодні встановлення контактів із суспільством можна і потрібно здійснювати за допомогою цифрових технологій.

Ряд українських та закордонних дослідників присвячував свої роботи вивченню теоретичних аспектів розвитку цифрової комунікації органів публічної влади. Цікавими є також дослідження зарубіжних науковців, які розглядають комунікації, як важливий інструмент для налагодження ефективної взаємодії з метою досягнення запланованих результатів [4]. У своїх дослідженнях науковці доводять, шо розвиток цифрових засобів комунікації сприяє наближенню органів публічної влади до громадян, а Л. Муньєс та М. Болівар у своєму дослідженні щодо способів налагодження комунікацій органами місцевого самоврядування в Європі, підкреслюють важливість використання різних інструментів традиційних і цифрових комунікацій з метою підвищення залученості громадян до процесів прийняття управлінських рішень [4].

Згідно зі статтею 1 Закону України «Про доступу до публічної інформації» публічна інформація – це відображена та задокументована будь-якими засобами та на будь-яких носіях інформація, що була отримана або створена в процесі виконання суб'єктами владних повноважень своїх обов'язків, передбачених чинним законодавством [5]. Держава зобов’язана гарантувати кожному право на доступ до такої інформації. У зв’язку з цим дослідження проблеми цифровізації публічного управління в Україні є особливо актуальним, адже розвиток цифрової комунікації дозволяє органам влади надавати послуги та інформувати населення більш ефективно та якісно. Використання цифрових технологій забезпечує швидкий обмін інформацією, що є ключовою вимогою сучасного суспільства. Проблема цифровізації надання адміністративних послуг стала особливо гострою під час війни, коли велика кількість українців є внутрішньо переміщеними особами або перебувають за кордоном у різних країнах світу. За даними ООН, на кінець вересня 2024 року тимчасовий захист у європейських країнах отримали понад 6 млн українців, а ще близько 600 тисяч мали захист поза Європою. Щоб такі громадяни

не відчували себе відокремленими від держави, щоб їхні права були захищені та вони мали доступ до державних послуг на рівні з іншими співвітчизниками, а також для полегшення їхнього майбутнього повернення в Україну, державі надзвичайно важливо підтримувати з ними ефективні комунікаційні зв'язки. І знову ключовим стає питання цифровізації цих комунікацій.

У контексті публічного управління цифрова трансформація означає: перехід від традиційних (паперових, бюрократичних) методів до електронного урядування (e-Government);створення цифрової держави (DigitalGovernment), де всі основні процеси управління, послуги та комунікація здійснюються в електронному форматі; формування держави, орієнтованої на громадянина (citizen-centricgovernment), коли потреби людей стають центром управлінських рішень. Сутність цього процесу полягає у зміні філософії державного управління — від адміністративного контролю до сервісного підходу, де головними пріоритетами є прозорість, ефективність і доступність державних послуг.

Основні риси сутності цифрової трансформації:

1. Діджиталізація процесів – переведення процедур, документів і послуг у цифровий формат (наприклад, електронний документообіг, онлайн-реєстри, електронні кабінети громадян).
2. Дані як основа управління – використання аналітики, великих даних (BigData), штучного інтелекту (AI) для прийняття обґрунтованих управлінських рішень.
3. Інтероперабельність – взаємодія між державними інформаційними системами, що забезпечує безперервний обмін даними.
4. Відкритість і прозорість – публікація відкритих даних (opendata), забезпечення громадського контролю та участі громадян у процесах ухвалення рішень.
5. Безпека і довіра – розвиток кіберзахисту, електронної ідентифікації, електронного підпису тощо.

1.2 Еволюція моделей електронного урядування: від e-Government до Smart Governance

Одним із найґрунтовніших досліджень в Україні, присвячених розкриттю сутності, складових, особливостей, засад та стратегій упровадження електронного урядування й електронної демократії, є навчальний посібник у 15 томах «Електронне урядування та електронна демократія» під загальною редакцією А. І. Семенченка та В. М. Дрешпака. Питання проблем і перспектив розвитку електронного урядування в Україні досліджували такі науковці, як Ю. Приймак, Л. Левченко, В. Дрешпак, В. Єганов, Ю. Добуш, А. Грицан, М. Климаш, Я. Калакура та інші.Досвід зарубіжних країн щодо впровадження електронного урядування у систему публічного управління аналізували О. Мазур, А. Ушаков, О. Онуфрієнко, А. Серенок та інші дослідники. Проблематику запровадження інструментів електронного урядування на регіональному рівні у своїх працях розглядали А. Серенюк, О. Бузулук, В. Марченко, В. Коновал.

Зростаюча роль інформаційно-комунікаційних технологій у розвитку ключових сфер життєдіяльності сучасного суспільства зумовила перетворення питань їх використання на один із пріоритетних напрямів державної політики. Сучасні підходи до реформування системи державного управління, поряд з іншими складовими, насамперед передбачають впровадження концепції «електронного уряду» (e-government) на всіх рівнях влади — державному, регіональному та муніципальному. Хочу зазначити, що електронне урядування не може існувати в середовищі, де нехтуються права, обов'язки та можливості громадян. Тому е-урядування пов'язане із важливим та актуальним на сьогодні поняттям «електронна демократія». Поняття «електронна демократія» походить із США, а в останні роки стало популярним у більшості країн світу. Базується на принципах відкритості, прозорості, рівності, а її основною суттю є максимальне розширення участі громадян у вирішенні суспільно-важливих питань через використання електронних технологій. Відтак, електронне урядування реалізується в межах електронної демократії, а її основні принципи є основою для функціонування уряду. Уряд у

своїй роботі повинен враховувати основні засади демократичного розвитку через використання новітніх комп'ютерних технологій. Але, якщо е-демократія відображається на концептуальному рівні і формує модель розвитку суспільно-політичних інститутів та їх відносин з громадськістю, то е-урядування відображає адміністративну модель надання послуг та співпраці із населенням.

У «демократичній» моделі (е-демократія) домінують комунікації знизу вгору, тобто громадяни певним чином впливають на функціонування держави, отримують інформацію від державних службовців, контролюють відповідність пріоритетів державної політики власним пріоритетам і на основі цього беруть участь у прийнятті політичних рішень. Тоді як «адміністративна» модель (е-урядування) стосується відносин зверху вниз, до неї відноситься надання державних послуг та здійснення управлінської діяльності [6, с. 21].

Окрім е-демократії систему електронного врядування описують ще кілька важливих термінів. Зокрема, західні науковці, орієнтуючись на дослідження ООН виокремлюють поняття «e-Government» та «e-Governance». «E-Government» (електронний уряд) в найзагальнішому значенні розуміється як система електронних сервісів, до усвідомлення і реалізації концепції «e-Governance». Тоді, як «e-Governance» (електронне врядування) передбачає розширення форм і сфери впливу громадян на процес прийняття тареалізації управлінських рішень [7]. «E-Governance» є ширшим поняттям, яке охоплює як функціонування електронного уряду, так й ініціативи структур громадянського суспільства. Громадянин в системі «e-Government» в основному виступає активним споживачем послуг, які пропонує уряд, тоді як з позиції «e-Governance» активний громадянин є ініціатором нових ідей та дій.

З цієї позиції у західній літературі знаходимо твердження, що електронний уряд - це засіб, що через використання інформаційних технології (IT) сприяє наданню публічних послуг безпосередньо замовнику, коли клієнтами є громадяни, бізнес або інші урядові структури [8].

Окремим підходом при визначенні поняття «електронне урядування» можна виокремити наголос на інформатизації державно-публічних справ. Відповідно до цього підходу, науковець О. Баранов [9] зазначає, що електронний уряд – це уряд, у якому вся сукупність як внутрішніх, так і зовнішніх зв'язків і процесів підтримується й забезпечується відповідними інформаційно-комп'ютерними технологіями, а необхідною умовою переходу до електронного уряду є широка інформатизація всіх процесів у звичайній діяльності міністерств, відомств, місцевих органів виконавчої влади, причому як внутрішніх, так і зовнішніх.

На мою думку, зміст електронного урядування доцільно розглядати на трьох основних рівнях: концептуальному, процесному та технічному.

На концептуальному рівні електронне урядування виступає як інноваційна модель політико-адміністративного управління або нова форма організації діяльності органів публічної влади. У цьому контексті його ідеї узгоджуються з усталеними концептуальними підходами, такими як newpublicmanagement, goodgovernance тощо, і можуть розглядатися як кінцева форма реалізації цих ідей або як інструмент для їх досягнення.

Процесний рівень визначає електронне урядування як сукупність функціональних можливостей, що реалізуються державою за допомогою різноманітних інформаційно-комунікаційних технологій. Це, зокрема, технологічна підтримка процесу прийняття управлінських рішень, надання державних і муніципальних послуг у режимі онлайн, забезпечення широкого доступу до офіційної інформації, а також створення можливостей для зворотного зв'язку й активної участі громадян у процесі ухвалення суспільно важливих рішень.

У технічному вимірі електронне урядування охоплює сукупність інформаційних систем, програмно-апаратних комплексів, засобів комунікації та обробки даних, баз даних і каналів передавання інформації, які забезпечують функціонування та підтримку управлінських процесів.

Спочатку електронний уряд створювався як інструмент внутрішньодержавної комунікації. На початкових етапах урядові установи обмежувалися створенням інформаційних веб-сайтів, а згодом почали впроваджувати онлайн-сервіси, що забезпечували можливість громадянам брати участь у процесі прийняття суспільно важливих рішень.

Електронне урядування означає кардинальну трансформацію структури, цінностей, організаційної культури та способів функціонування державного сектору шляхом використання потенціалу інформаційно-комунікаційних технологій як основного інструменту діяльності. Застосування веб-сайтів як платформи для надання широкого спектра державних послуг в електронному форматі сприяє підвищенню доступності інформації про діяльність органів влади та державні процеси. Це, своєю чергою, дає змогу громадянам брати участь у демократичних процесах незалежно від місця перебування чи часу.

Таким чином, електронний уряд забезпечує підвищення ефективності та результативності функціонування державного апарату, покращує взаємодію як з громадянами, так і з різними організаціями, а також розширює можливості суспільного контролю та зворотного зв’язку. Громадяни отримують змогу користуватися державними послугами з будь-якого місця та у будь-який час.

В контексті аналізу сутності е-урядування варто визначити рівні та просторові характеристики його запровадження. Більшість вітчизняних теоретиків та практиків виділяють три види взаємовідносин у системі електронного урядування: G2C (governmenttocitizen) - "уряд - громадяни", G2B (governmenttobusiness) "уряд -бізнес "і G2G (government to government)" уряд - уряд . Іноземні науковці виділяють ще декілька моделей е-урядування. Зокрема, науковець Ч. Фанг [10, с. 2] виокремлює окрім трьох вище перерахованих ще такі моделі,як C2G (citizen-to-government) – «громадяни-уряд»; B2G (business-to-government) – бізнес для уряду; G2N(government-to-nonprofit) – уряд- неурядові організації; N2G (nonprofit-to-government) – неурядові організації-уряд; G2E (government-to-employee) уряд-державні службовці.

Електронне урядування (e-Government) — це використання інформаційно-комунікаційних технологій (ІКТ) органами державної влади для підвищення ефективності, прозорості, доступності та зручності надання державних послуг. З розвитком технологій і зростанням потреб суспільства концепція електронного урядування поступово еволюціонувала — від базової цифровізації державних послуг до інтегрованого, розумного управління (SmartGovernance).

Основні етапи еволюції моделей електронного урядування: етап-назва-моделі-характеристика-ключові технології-приклади.

Електронний уряд (e-Government) — це початковий рівень цифровізації держави, коли основні послуги переводяться в онлайн-формат. З'являються офіційні веб-сайти державних органів, електронні документи, бази даних, можливість подати податкову звітність чи записатися до установ через інтернет.

Електронне врядування (e-Governance) розширює цю концепцію, охоплюючи вже не лише цифровізацію послуг, а й управління всіма державними процесами із залученням громадян і бізнесу. Це включає портали відкритих даних, системи електронних звернень, онлайн-консультації та платформи громадської участі.

Відкрите урядування (OpenGovernment) ґрунтується на принципах прозорості, підзвітності та активної участі суспільства. Воно передбачає широке оприлюднення відкритих даних, використання відкритих API, аналітичних панелей та інструментів обробки великих обсягів інформації. Прикладами є ініціативи OpenData на кшталт data.gov чи data.gov.ua.

Цифровий уряд (DigitalGovernment) означає глибоку інтеграцію цифрових технологій у всі сфери державного управління з акцентом на зручність для користувача та взаємодію між відомствами. Для цього застосовуються хмарні рішення, інтегровані реєстри, мобільні застосунки. Відомими прикладами є українська «Дія» та британський портал Gov.uk.

Розумне врядування (SmartGovernance) передбачає використання інтелектуальних систем та аналітики даних, зокрема штучного інтелекту, IoT, блокчейну та технологій аналізу даних у реальному часі. Такі підходи дають змогу прогнозувати ситуації й ухвалювати більш ефективні рішення. До цього напряму належать SmartCity-рішення, цифрові близнюки та адаптивні моделі управління.

SmartGovernance — це не просто цифровізація, а інтелектуальне управління, що базується на:

- Даних у реальному часі (real-timedata);
- Інтеграції систем держави, бізнесу й громадян;
- Аналітиці великих даних та штучному інтелекті;
- Прогнозному моделюванні та прийнятті рішень на основі доказів;
- Участі громадян у прийнятті рішень (co-creation, co-governance).

Приклад — SmartCity у Сінгапурі чи Барселоні, де цифрові платформи дозволяють оптимізувати транспорт, енергетику, безпеку та екологію.

Тенденції:

- Орієнтація на користувача (user-centeredgovernance);
- Використання ШІ та машинного навчання;
- Автоматизація процесів (RPA, цифрові асистенти);
- Інтеграція з технологіями Інтернету речей (IoT);
- Кібербезпека та захист персональних даних

Викликами є такі фактори, як:

1. Нерівність цифрового доступу;
2. Загрози приватності;
3. Етичні дилеми у використанні ШІ;
4. Необхідність законодавчої адаптації.

Еволюція електронного урядування — це поступовий перехід від простого надання послуг онлайн (e-Government) до інтелектуального, гнучкого й орієнтованого на громадянина управління (SmartGovernance).

Цей шлях відображає не лише технологічний прогрес, а й зміну управлінської культури — від бюрократії до співпраці, відкритості та інновацій. Електронне урядування (e-government) упродовж останніх десятиліть трансформувалося з інструмента автоматизації бюрократичних процедур у комплексну систему електронної взаємодії між державою та суспільством. У сучасних умовах глобальної цифровізації воно розглядається як фундаментальний компонент модернізації публічної адміністрації, що забезпечує підвищення якості державних послуг, прозорість управління, розвиток електронної демократії та посилення довіри до державних інституцій.

Еволюція електронного урядування є багатовимірним процесом, що охоплює розвиток технологічних платформ, управлінських підходів та правових механізмів. Дослідження цих змін дозволяє не лише простежити трансформаційні тренди, а й визначити стратегічні орієнтири для формування цифрового уряду майбутнього.

Еволюція e-government традиційно охоплює кілька ключових етапів, кожен з яких має специфічні технологічні та управлінські характеристики. На ранньому етапі урядові установи використовували ІКТ переважно для внутрішньої автоматизації та електронного документообігу. Основним результатом стала поява офіційних веб-сайтів органів влади, що забезпечували одностороннє інформування громадян. Характерні риси: мінімальна інтерактивність, домінування статичних інформаційних ресурсів, слабка інтегрованість між системами. Другий етап характеризується переходом від інформування до інтерактивної взаємодії. З'являються перші онлайн-форми, електронні черги, електронна подача документів, електронні платежі. Характерні риси: розвиток порталів електронних послуг, формування правових засад е-урядування, поява інфраструктури електронної ідентифікації та цифрового підпису. Третій етап це інтеграція, мобільність та відкриті дані. Е-урядування трансформується у більш комплексну систему, орієнтовану на інтеграцію реєстрів, створення міжвідомчих платформ та мобільність. Ключові інновації: «єдине вікно» для державних послуг, відкриття державних даних (Open Data), персоналізовані електронні кабінети, електронні

закупівлі та регуляторні платформи. Цей етап також стимулює розвиток електронної демократії: е-петицій, е-консультацій, бюджетування участі. Четвертий етап це цифровий уряд, інтероперабельність та проактивні послуги. Сучасний етап знаменує перехід від електронного до цифрового уряду (digital government), у якому акцент зміщується з цифровізації окремих послуг на трансформацію всієї системи публічного управління.Основні тенденції: комплексна інтероперабельність державних інформаційних систем, використання штучного інтелекту, великих даних та блокчейн-технологій, проактивні послуги (надання без звернення), мобільні «супердодатки» державних сервісів, розвиток цифрових прав громадян.

Еволюція електронного урядування відбувається під впливом технологічних інновацій, потреб суспільства та глобальних трендів цифрової трансформації. Пройшовши шлях від простих інформаційних веб-ресурсів до комплексних цифрових екосистем, e-government перетворилося на стратегічний інструмент модернізації держави.

Сьогодні електронне урядування є основою цифрової демократії, безбар'єрного доступу до послуг та підвищення ефективності публічного управління. Перспективи його розвитку пов'язані з впровадженням інтелектуальних технологій, проактивних сервісів та забезпеченням цифрових прав громадян, що формує нову модель взаємодії держави й суспільства — модель цифрового уряду.

1.3 Цифрова трансформація як інструмент демократизації управлінських процесів

Загальновідомо, що термін «демократія» походить з Античної Греції та перекладається як «влада народу» [11, с. 115-116], а італійський політичний мислитель, дипломат, історик епохи Відродження, один із «батьків» сучасної політичної науки Н. Макіавеллі у знаменитій праці «Державець» (1513 р.) стверджував, що державна влада повинна будуватися на міцній основі, інакше вона рухне [12, с. 54]. Цією міцною основою і є демократія.

Демократія – це форма організації суспільства, його державно-політичного устрою, що ґрунтується на визнанні народу джерелом влади, послідовному здійсненні принципу рівності і свободи людей, їх реальної участі в управлінні справами держави і суспільства [13].

Ідеї народного суверенітету і проголошення народу джерелом влади, фактично, були сформульовані у відомій праці Ж.Ж. Руссо «Про суспільний договір, або Принципи політичного права» 1762 р. [14] та знайшли закріплення у французькій Декларації прав людини і громадянина 1789 р., у ст. 3 якої сказано, що джерелом всякого суверенітету є, по суті, народ; що жодна сукупність осіб, жодна окрема особа не можуть здійснювати владу, котра прямо не походила би від народу [15].О.В. Прієшкіна резонно зазначає, що «визнання народу джерелом влади є важливою віхою в політичній історії людства…» [16, с. 180].

Україна є суверенна і незалежна, демократична, соціальна, правова держава [17].Права і свободи людини та їх гарантії визначають зміст і спрямованість діяльності держави. Держава відповідає перед людиною за свою діяльність. Утвердження і забезпечення прав і свобод людини є головним обов'язком держави[17].Носієм суверенітету і єдиним джерелом влади в Україні є народ. Народ здійснює владу безпосередньо і через органи державної влади та органи місцевого самоврядування[17]. Враховуючи вищесказану інформацію органам державної влади просто необхідно налагоджувати зворотній зв’язок зі своїми громадянами. Таку комунікацію у сучасних реаліях допомогає налагоджувати технічний прогрес.

Є.І. Таран говорить про те, що специфіка публічного управління в умовах формування інформаційного суспільства полягає в спроможності громадськості шляхом інформаційно-комунікативних технологій мати вплив на діяльність органів влади, оцінювати діяльність владних структур, здійснювати участь у реалізації влади. Автор відзначає, що з розвитком інформаційних технологій публічне управління матиме змогу найбільш повно розкрити свою суть й в значній мірі реалізувати своє призначення [18, с.25].

Від моменту проголошення незалежності України й до сьогодні в державному секторі безперервно триває процес модернізації. Останніми роками він значно прискорився завдяки активному впровадженню цифрових технологій. Уже на початку XXI століття на законодавчому рівні було визначено, що органи державної влади повинні забезпечувати відкритість і прозорість своєї роботи, звітувати перед громадянами та надавати їм інформацію про свою діяльність. У зв'язку з цим було ухвалено чимало нових нормативно-правових актів і внесено зміни до чинного законодавства.

Так з метою поліпшення умов для розвитку демократії, реалізації громадянами конституційних прав на участь в управлінні державними справами і на вільний доступ до інформації про діяльність органів виконавчої влади, а також забезпечення гласності та відкритості діяльності цих органів Кабінет Міністрів України постановив затвердити Порядок оприлюднення у мережі Інтернет інформації про діяльність органів виконавчої влади[19].

Цифрова трансформація стала однією з ключових тенденцій сучасного державного управління, відкриваючи нові можливості для взаємодії влади й громадян. Її вплив виходить далеко за межі впровадження нових технологій — вона змінює культуру прийняття рішень, робить управлінські процеси прозорішими, інклюзивнішими та більш орієнтованими на потреби суспільства. У цьому контексті цифровізація виступає важливим інструментом демократизації влади.

Цифрові інструменти створюють умови для відкритості даних та доступу до інформації в режимі реального часу. Портали відкритих даних, електронні реєстри, онлайн-трансляції засідань органів влади — усе це дозволяє громадянам контролювати діяльність державних інституцій, зменшуючи простір для корупції та зловживань, розширюють можливості участі громадян .Цифрові технології дозволяють залучити значно ширше коло громадян до прийняття управлінських рішень. Системи електронних петицій, онлайн-опитування, платформи співучасті

(participatoryplatforms) забезпечують прямий вплив громади на політики та програми розвитку.

Цифровою модернізацією державного сектору в нашій країні займається Міністерство цифрової трансформації України, яке було створено у 2019 році. Це Міністерство «забезпечує формування та реалізацію державної політики: у сферах цифровізації, цифрового розвитку, цифрової економіки, цифрових інновацій та технологій, робототехніки та роботизації, електронного урядування та електронної демократії, розвитку інформаційного суспільства, інформатизації; у сфері впровадження електронного документообігу; у сфері розвитку цифрових навичок та цифрових прав громадян» [20]. Мінцифри використовує інноваційні підходи для модернізації публічного простору. Їх цілі є амбітними та на перший погляд зухвалими - до 2024 року зробити 100% послуг, які надає держава онлайн, 10% IT-галузі у ВВП країни, 95% транспортної інфраструктури із високошвидкісним, якісним інтернетом та 6 мільйонів українців залучені до програми розвитку цифрових навичок [21] .

Цифровізація спрощує бюрократичні процедури, мінімізує людський фактор та зменшує адміністративні бар’єри. Приклади: електронні довідки та послуги; автоматизація внутрішніх процесів; використання ШІ для аналізу політик і прогнозування.Це сприяє більш ефективному, швидкому та справедливому прийняттю рішень.

Цифрові технології забезпечують рівний доступ до послуг незалежно від місця проживання, соціального статусу чи фізичних можливостей. Онлайн-сервіси особливо важливі для людей з інвалідністю, мешканців віддалених територій, громадян, які працюють або навчаються за кордоном. Завдяки цифровим платформам громадяни стають не лише пасивними споживачами послуг, а активними учасниками публічного життя.
Зростає рівень цифрової грамотності, культури діалогу та взаємної відповідальності.

Для демократизації важливо не просто запровадити технології, а забезпечити їх етичне та рівноправне використання.

Цифрова трансформація є потужним чинником демократизації управлінських процесів. Вона відкриває доступ до інформації, розширює участь громадян, підвищує ефективність державного управління та сприяє формуванню більш прозорого й підзвітного уряду.
Однак справжній демократизаційний ефект можливий лише за умов збалансованої цифрової політики, розвитку цифрової грамотності та захисту прав громадян у цифровому середовищі.

Цифрова трансформація публічного управління — це стратегічний напрям модернізації держави, спрямований на підвищення її ефективності, прозорості та клієнтоорієнтованості шляхом використання сучасних цифрових технологій. Це не просто технологічна зміна, а трансформація управлінської культури, способів мислення та взаємодії держави з суспільством.

1.4 Теоретичні підходи до забезпечення інклюзивності та безбар'єрності в доступі до послуг

Конвенцією про права осіб з інвалідністю визначено мету цієї Конвенції, яка полягає в заохоченні, захисті й забезпеченні повного й рівного здійснення всіма особами з інвалідністю всіх прав людини й основоположних свобод, а також у заохоченні поважання до притаманної їм гідності[24].

У статті 3 вищезазначеної Конвенції говориться про те, що принципами цієї Конвенції є:

a) повага до притаманної людині гідності, її особистої самостійності, зокрема свободи робити власний вибір, і незалежності;

b) недискримінація;

c) повне й ефективне залучення та включення до суспільства;

d) повага до особливостей осіб з інвалідністю і прийняття їх як компонента людської різноманітності й частини людства;

e) рівність можливостей;

f) доступність;

g) рівність чоловіків і жінок;

h) повага до здібностей дітей з інвалідністю, що розвиваються, і повага до права дітей з інвалідністю зберігати свою індивідуальність[24].

Відповідно до статті 3 Конституції України людина, її життя і здоров'я, честь і гідність, недоторканність і безпека визнаються в Україні найвищою соціальною цінністю. Права і свободи людини та їх гарантії визначають зміст і спрямованість діяльності держави. Держава відповідає перед людиною за свою діяльність. Утвердження і забезпечення прав і свобод людини є головним обов'язком держави[17].Водночас значна частина громадян нашої держави стикається з перешкодами у реалізації своїх прав, доступі до публічних послуг і повноцінній участі в культурному, політичному та суспільному житті. Такі труднощі виникають у різних сферах — від можливості безперешкодно користуватися громадськими та житловими будівлями до працевлаштування чи участі в культурних заходах.

Інклюзивність і безбар’єрність — це комплексні соціально-правові та управлінські категорії, спрямовані на забезпечення рівного доступу всіх груп населення до суспільних благ і послуг. У теоретичній площині вони спираються на низку концепцій, моделей та підходів, що визначають, яким чином державні інституції, бізнес і громади мають організовувати середовище та послуги.

Правозахисний (нормативно-правовий) підхід базується на міжнародних стандартах прав людини, зокрема на Конвенції ООН про права осіб з інвалідністю, Загальній декларації прав людини та законодавствах окремих держав. Ключові постулати: доступ до послуг — це невід’ємне право, а не привілей; бар’єри є наслідком недосконалості системи, а не «особливостей» людини; держава має

зобов’язання створити умови рівності. Правозахисний підхід задає мінімальні стандарти, визначає обов’язки держави та механізми недискримінації.

Соціальна модель інклюзії розглядає бар’єри як результат організації суспільства, а не індивідуальних обмежень. Основні ідеї: інклюзія можлива лише тоді, коли середовище адаптоване до різноманітності людей; фокус — на трансформації системи, а не людини; ключове завдання — усунення фізичних, цифрових, інформаційних та комунікаційних бар’єрів. Підхід стимулює створення інклюзивних політик у містах, освіті, транспорті, охороні здоров’я та цифрових сервісах.

Універсальний дизайн (universaldesign, designforall) — це концепція проєктування продуктів і послуг так, щоб ними могли користуватися всі люди без спеціальної адаптації.

Принципи (Норман, Морроу, Центр UD при Університеті Північної Кароліни):рівність у використанні; гнучкість; простота та інтуїтивність; сприйнятна інформація; толерантність до помилок; низькі фізичні зусилля; розмір і простір для доступу незалежно від потреб.

Універсальний дизайн формує середовище, яке за замовчуванням безбар’єрне, і зменшує потребу в «пристосуваннях».

Підхід доступності (AccessibilityApproach) фокусується на створенні специфічних умов та адаптацій для забезпечення рівного доступу осіб з різними потребами. Ключові інструменти: адаптивні технології; сурдопереклад і тифлокоментування; тактильні поверхні; цифрові інтерфейси, сумісні з екранними рідерами. Його перевага полягає в тому, що він дозволяє адресно реагувати на потреби конкретних груп, коли універсальний дизайн недостатній.

Соціально-економічний підхід виходить із того, що бар’єри виникають не лише через фізичні чи інформаційні обмеження, а й через ресурси.

Акценти: рівень доходів; доступ до освіти; цифрова грамотність; транспортна доступність. Інклюзія розглядається в ширшому контексті соціальної справедливості та подолання нерівності.

Стейкхолдерний і партисипативний підходи передбачають активне залучення громадян ,особливо вразливих груп до розроблення та оцінювання політик. Принципи: співтворення рішень (co-creation);консультації та діалог; облік досвіду користувачів (user-centereddesign). Як результат послуги стають більш релевантними, ефективними та прийнятними для різних груп.

Цифрово-інклюзивний підхід (DigitalInclusion).Фокус спрямовано на подолання цифрової нерівності та забезпечення рівного доступу до онлайн-послуг. Компоненти: підключення до інтернету; доступні цифрові пристрої; цифрова грамотність; інклюзивний UX/UI; інформаційна безпека та захист персональних даних. Цифрова інклюзія є ключовою умовою безбар'єрності в умовах цифрової трансформації держави.

Гендерно-чутливий та інтерсекційний підходи враховують, що доступність ускладнюється одночасною присутністю різних форм дискримінації. Інтерсекційність (К. Крєншоу): люди можуть зазнавати множинних бар'єрів одночасно (за віком, статтю, здоров'ям, етнічною належністю, соціальним статусом).Його перевага в полягає тому, що він дає змогу формувати більш точні та ефективні політики, орієнтовані на реальні потреби різних спільнот.

Забезпечення інклюзивності та безбар'єрності в доступі до послуг ґрунтується на поєднанні різних теоретичних підходів. Вони підсилюють одне одного та дозволяють будувати суспільство, де кожна людина — незалежно від фізичних, соціальних чи економічних характеристик — може безперешкодно реалізувати свої права.

Найефективніші моделі — ті, що інтегрують правозахисний, універсально-дизайнерський, партисипативний, цифрово-інклюзивний та інтерсекційний підходи.

З метою створення безбар’єрного простору в різних аспектах життя людини, рівних можливостей для всіх суспільних груп населення для самореалізації, здобуття освіти, працевлаштування, розвитку здібностей та потенціалу, забезпечення системного та комплексного підходу щодо реалізації принципів соціальної, економічної, політичної, цифрової та фізичної безбар’єрності, підтримуючи ініціативу громадськості, та на виконання Указу Президента України №533/2020[23], у 2021 році Кабінет Міністрів України схвалив Національну стратегію із створення безбар’єрного простору в Україні на період до 2030 року. Ця Стратегія розроблена відповідно до принципів та інструментів методології управління, орієнтованого на результат, спрямована на сталий, інклюзивний розвиток і забезпечення доступності та людиноцентричності у всіх сферах життєдіяльності суспільства, розв’язання наявних проблем та задоволення потреб різних суспільних груп шляхом виконання визначених завдань та досягнення поставлених цілей[22].

Під час розроблення цієї Стратегії проаналізовано ряд найкращих міжнародних практик створення безбар’єрного простору, зокрема держав - членів Європейського Союзу, Канади, Японії, Великобританії, США. Положення цієї Стратегії враховують всі напрацьовані раніше програмні документи в Україні, зокрема щодо створення безбар’єрного середовища для осіб з інвалідністю, розвитку молоді, захисту прав людини, подолання нерівності (у тому числі гендерної)[22].

Метою цієї Стратегії є створення безперешкодного середовища для всіх суспільних груп, забезпечення рівних можливостей кожній людині реалізовувати свої права, отримувати послуги на рівні з іншими шляхом інтегрування фізичної, інформаційної, цифрової, суспільної, громадянської, економічної та освітньої безбар’єрності до всіх сфер державної політики[22].

У результаті реалізації цієї Стратегії: безбар’єрність стане наскрізним принципом державної політики та включатиметься до всіх довгострокових рішень та програм на національному та місцевому рівні; кошти державного та місцевих

бюджетів спрямовуватимуться на придбання товарів, робіт та послуг, що відповідають принципам безбар'єрності; буде отримано актуальну інформацію про стан доступності будівель, інфраструктури, транспорту, інформації, електронних публічних послуг для планування програм та інвестицій в створення безперешкодного середовища; будуть затверджені та запроваджуватимуться стандарти доступу до товарів та послуг, що пропонуються приватним сектором [22].

Відповідно до вищезазначеної Стратегії формування та реалізація політики у сфері безбар'єрності відбувається за напрямками. Напрям 1 – фізична безбар'єрність. Усі об'єкти фізичного оточення повинні бути доступними для всіх суспільних груп незалежно, зокрема, від віку, статі, стану здоров'я, віросповідання, майнового стану, місця проживання[22].

Напрям 2 -інформаційна безбар'єрність. Люди незалежно від функціональних порушень чи комунікативної здатності мають доступ до інформації в різних форматах та з використанням асистивних технологій[22].

Напрям 3 – цифрова безбар'єрність. Усі суспільні групи мають доступ до швидкісного Інтернету, публічних послуг та публічної цифрової інформації[22].

Напрям 4 - суспільна та громадянська безбар'єрність. Забезпечено рівні можливості участі всіх людей, їх об'єднань та окремих суспільних груп у житті територіальних громад та держави, рівний доступ до суспільно-політичного та культурного життя, сприятливе середовище для фізичного розвитку та самореалізації, а також інклюзивне середовище як передумова для участі у всіх формах суспільного життя та громадської активності [22].

Напрям 5 - освітня безбар'єрність. Створено рівні можливості та умови для відкритого доступу та інклюзивного підходу до освіти, а також можливості для освіти протягом життя, здобуття іншої професії, підвищення кваліфікації та опанування додаткових компетентностей[22].

Напрям 6 – економічна безбар'єрність. Всі громадяни незалежно від віку, статі, сімейного стану чи стану здоров'я мають умови та можливості для працевлаштування, отримання фінансових та інших ресурсів для заняття підприємницькою діяльністю чи самозайнятості[22].

РОЗДІЛ 2
ІНСТРУМЕНТИ ТА ПРАКТИКИ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ДЛЯ РОЗВИТКУ ДЕМОКРАТІЇ І ДОСТУПНОСТІ ДЕРЖАВНИХ ПОСЛУГ

2.1 Електронні послуги як основа цифрової держави

Модернізація публічного управління є важливим чинником здійснення процесів радикального оновлення українського суспільства і передбачає створення ефективної системи публічного управління, яка б надавала якісні публічні послуги громадянам на рівні, що відповідає європейським стандартам, забезпечила становлення України як правової європейської держави з високим рівнем життя громадян, соціальної стабільності, демократії та європейських цінностей[25, с. 48].

Цифровізація стала універсальною тенденцією розвитку державного управління, економіки та суспільства. Інформаційно-комунікаційні технології перетворилися на невід'ємний інструмент модернізації публічних послуг, що дозволяє підвищувати їхню доступність, ефективність і прозорість. У цьому контексті електронні послуги є базовим компонентом цифрової держави — моделі, у якій значна частина державних функцій здійснюється з використанням цифрових технологій, а громадянин взаємодіє з державою переважно онлайн. Електронні послуги, як інструмент цифрової взаємодії між державою, бізнесом і суспільством, виступають фундаментом цифрової трансформації та визначають нові стандарти публічного сервісу.

Україна в останнє десятиліття здійснила значний прорив у сфері цифровізації, що дозволило впровадити сучасні механізми електронного урядування, цифрові документи та масштабувати доступ до онлайн-послуг.

Після проголошення незалежності Україна поступово впроваджувала інноваційні механізми публічного управління, проте найбільш динамічний розвиток у сфері цифровізації відбувся в останнє десятиліття. Його прискорили як інституційні зміни, так і суспільний запит на модернізацію державного апарату, зменшення корупційних ризиків, прискорення адміністративних процедур і розширення доступу до публічних сервісів.

Нині електронні послуги в Україні розглядаються не лише як технологічні рішення, а як фундаментальна складова державної політики, що забезпечує прозорість, підзвітність та участь громадян у суспільних процесах.

У структурному вимірі цифрова трансформація охоплює впровадження нових технологій, автоматизацію процесів, використання великих даних (BigData), систем штучного інтелекту, хмарних сервісів і блокчейн-рішень, однак у глибинному змісті вона є маркером переходу від бюрократичної моделі до мережевої, адаптивної логіки управління, притаманної нетократичному типу

влади. У працях Л. Стороженко нетократія інтерпретується як нова архетипічна форма публічного управління, що змінює джерело легітимності з формального мандата на цифрову компетенцію, репутацію в мережі, здатність до стратегічної комунікації та володіння інформаційною владою[26].

Згідно з Цілями сталого розвитку, схваленими ООН і адаптованими Україною до 2030 року[27], цифрова модернізація відіграє ключову роль у реалізації принципу «не залишити нікого осторонь».

Електронні послуги — це сервіси, що надаються державними органами, органами місцевого самоврядування або уповноваженими структурами в електронній формі із застосуванням інформаційно-комунікаційних технологій. Їх ключова особливість полягає в мінімізації особистого контакту між громадянином та чиновником, що забезпечує стандартизацію процедур та зменшення корупційних ризиків.

Електронні послуги умовно поділяють на:

- інформаційні (надання відкритих даних, довідок, витягів);
- комунікаційні (подання електронних звернень, запитів, електронних петицій);
- транзакційні (реєстраційні дії, подання заяв, електронні документи);
- інтерактивні (послуги, що включають багатокрокову взаємодію з державою);
- послуги із застосуванням цифрової ідентифікації (використання електронного підпису, MobileID, BankID).

Такий поділ дозволяє систематизувати інфраструктуру електронного урядування та ефективніше її розвивати.

Цифрова держава — це модель публічного управління, у якій цифрові технології інтегровані в усі ключові функції державного сектору. Її основні компоненти: цифрові реєстри ;електронна ідентифікація ;автоматизовані державні сервіси; електронний документообіг; цифрова взаємодія між владою, бізнесом і громадянами; електронна демократія.

У такій моделі електронні послуги виконують роль «інтерфейсу» між державою та громадянином і визначають рівень довіри до держави. Вони забезпечують прозорість управлінських процесів та допомогають скоротити час і ресурси, сприяють доступності державних сервісів у будь-який час і будь-де, підвищують ефективність роботи державних органів, а також зменшують вплив людського фактора.Це особливо важливо в умовах децентралізації, війни, територіальної мобільності населення та зростання вимог громадян до якості публічних послуг.

Україна створила комплексну нормативно-правову основу для розвитку цифрової держави, включно із законами про електронні довірчі послуги, відкриті дані, електронні документи, цифровий підпис, електронні комунікації, інформаційну безпеку тощо.

Важливим етапом стало створення інтегрованих платформ, що дозволяють громадянам і бізнесу отримувати державні послуги в режимі одного вікна. Сучасні цифрові сервіси охоплюють широкий спектр процесів — від реєстрації бізнесу до соціальної допомоги, від цифрових документів до автоматизованих реєстраційних дій. Ключовим елементом є електронний підпис, а також альтернативні механізми ідентифікації (BankID, MobileID, цифрові документи). Ці інструменти зробили електронні послуги доступними широким верствам населення.

Інтеграція реєстрів забезпечує швидкість і точність обміну даними між установами, а також усуває потребу громадян у поданні численних паперових довідок.

Перевагами для громадян є дистанційний доступ до послуг; мінімальні часові витрати; можливість використання з мобільних пристроїв; захист персональних даних; прозорість процедур. У свою чергу також фіксуються значні переваги для держави: оптимізація роботи органів влади; зниження корупційних ризиків; скорочення видатків; стандартизація та уніфікація процесів; покращення управління державними ресурсами. Розвиток цифрових сервісів стимулює інноваційну економіку, розвиток IT-галузі, цифрових платформ і стартапів, а також підвищує інвестиційну привабливість держави.

Естонія є зразком ефективного впровадження електронних послуг. Система X-Road забезпечує повний обмін даними між інституціями, а 99% послуг доступні онлайн. Естонська практика доводить, що інтеграція реєстрів і цифрових сервісів значно підвищує ефективність державного управління.

Європейські країни активно впроваджують eID, відкриті дані, електронне голосування, автоматизовані соціальні послуги. Цей досвід може бути корисним для України, особливо в контексті євроінтеграції.

Очікується зростання використання алгоритмів штучного інтелекту для обробки заяв, прогнозування потреб громадян, оптимізації державних процесів і виявлення порушень. Електронні петиції, онлайн-консультації та цифрові

платформи для участі в управлінні мають потенціал для посилення залученості громадян у прийняття рішень.

Електронні послуги є основою цифрової держави, яка забезпечує сучасний рівень публічного управління, сприяє економічному розвитку та зміцнює демократичні процеси. Україна демонструє значні успіхи в цифровізації, однак для подальшого прогресу необхідно вирішити низку інституційних, технічних і соціальних проблем. Розвиток електронних послуг має залишатися стратегічним пріоритетом державної політики, що дозволить створити ефективну, прозору та орієнтовану на громадянина державу.

Електронні послуги — це адміністративні або інші публічні послуги, що надаються за допомогою інформаційно-комунікаційних технологій без необхідності фізичної присутності користувача. Вони включають онлайн-оформлення документів, реєстраційні процедури, подання заяв, отримання довідок, інформаційних витягів та інші види взаємодії з державними інституціями. У цифровій державі електронні послуги виконують такі функції: оптимізація бюрократичних процесів; зменшення корупційних ризиків через мінімізацію контакту з посадовцями ;забезпечення доступності державних сервісів для широкого кола громадян, включно з людьми з інвалідністю та мешканцями віддалених територій; підвищення якості публічного управління завдяки автоматизації та уніфікації процедур.

Перспективами розвитку електронних послуг в Україні на мою думку мають стати:

- розширення спектру онлайн-послуг;
- запуск автоматичних сервісів без участі чиновника; підвищення цифрової грамотності населення;
- створення єдиного хмарного середовища для держреєстрів;
- модернізація кіберзахисту.

Попри інтенсивний розвиток цифровізації, існують значні бар'єри, що потребують вирішення: цифрова нерівність: різний рівень цифрових навичок і доступу до інтернету; висока потреба в захисті персональних даних і державних реєстрів; необхідність постійного оновлення законодавства відповідно до технологічного прогресу; потреба у підготовці кадрів та зміні управлінських підходів; недостатня інтегрованість систем між різними державними органами.

У перспективі ключовими напрямами подальшого розвитку електронних послуг є:розширення переліку доступних адміністративних сервісів;повна інтеграція державних реєстрів; удосконалення механізмів цифрової ідентифікації; впровадження штучного інтелекту для автоматизації публічних процесів; збільшення рівня кіберзахисту та довіри громадян до цифрових платформ; розбудова більш інклюзивної цифрової інфраструктури.

Електронні послуги є ключовою складовою цифрової держави, яка трансформує взаємодію між громадянином і державою, підвищує ефективність управління та сприяє соціально-економічному розвитку. В Україні цифровізація стала важливим чинником модернізації публічної сфери. Попри наявні виклики, подальший розвиток електронних сервісів відкриває значний потенціал для формування інноваційної, відкритої та орієнтованої на громадянина держави.

2.2 Платформи участі громадян: цифрові петиції, е-консультації, відкрите врядування

Участь громадян у формуванні державної політики є фундаментальною умовою функціонування демократичного суспільства. Цифрова трансформація публічного управління радикально змінила форми та інструменти взаємодії громадян з державою. Сучасні технології створили можливість забезпечити постійну, доступну й масштабовану участь широких верств населення у процесах ухвалення рішень.

Платформи електронної демократії — електронні петиції, е-консультації, інструменти відкритого врядування — стали важливими каналами громадського впливу, підзвітності влади та контролю за державними процесами. В Україні

розвиток таких інструментів прискорився після 2014 року та значно активізувався у період цифровізації державного сектору.

Громадська участь — це процес залучення громадян до формування, реалізації та оцінки державної політики. У цифрову епоху ці форми набувають нових характеристик: швидкість, масштабованість, відкритість та інтерактивність.

Електронна демократія — це застосування цифрових технологій для забезпечення участі громадян у процесах ухвалення рішень, включаючи:

- е-петиції;
- онлайн-консультації;
- електронне голосування;
- бюджет участі;
- цифрові форуми;
- відкриті дані.

Ці механізми сприяють зміцненню довіри до влади, підвищують прозорість і підзвітність державного управління.

Громадяни України мають право звернутися до органів державної влади, місцевого самоврядування, об'єднань громадян, підприємств, установ, організацій незалежно від форм власності, медіа, посадових осіб відповідно до їх функціональних обов'язків із зауваженнями, скаргами та пропозиціями, що стосуються їх статутної діяльності, заявою або клопотанням щодо реалізації своїх соціально-економічних, політичних та особистих прав і законних інтересів та скаргою про їх порушення [28].Звернення адресуються органам державної влади і органам місцевого самоврядування, підприємствам, установам, організаціям незалежно від форми власності, об’єднанням громадян або посадовим особам, до повноважень яких належить вирішення порушених у зверненнях питань.

Звернення може бути подано окремою особою (індивідуальне) або групою осіб (колективне).

Відповідно до ЗУ «Про звернення громадян» особливою формою колективного звернення громадян до Президента України, Верховної Ради України, Кабінету Міністрів України, органу місцевого самоврядування є електронна петиція, яка подається та розглядається в порядку, передбаченому статтею 23-1 цього

Закону[28].Для створення електронної петиції до Президента України, Верховної Ради України, Кабінету Міністрів України, органу місцевого самоврядування її автор (ініціатор) заповнює спеціальну форму на офіційному веб-сайті органу, якому вона адресована, або веб-сайті громадського об'єднання, яке здійснює збір підписів на підтримку електронних петицій, та розміщує текст електронної петиції.

Електронна петиція оприлюднюється на офіційному веб-сайті відповідно Президента України, Верховної Ради України, Кабінету Міністрів України, органу місцевого самоврядування або на веб-сайті громадського об'єднання, яке здійснює збір підписів на підтримку електронних петицій, протягом двох робочих днів з дня надсилання її автором (ініціатором) [28].

Електронна петиція — це офіційне звернення громадян до органів влади, подане в цифровій формі та підтримане необхідною кількістю підписів. Воно виступає інструментом прямої демократії та дозволяє громадянам формулювати пропозиції щодо змін у політиці або законодавстві.

Механізм роботи електронних петицій включає подання петиції на платформу, її модерацію, збір підписів у визначений термін, офіційну відповідь органу влади, публікацію рішення. Громадяни мають право подавати електронні петиції Президентові України, Верховній Раді, Кабінету Міністрів чи органам місцевого самоврядування через офіційний сайт відповідного органу або через сайт громадського об'єднання, яке організовує збір підписів на підтримку такої петиції.

Найбільший вплив мають петиції, що набирають необхідний поріг підписів і стають предметом розгляду на державному рівні. Е-петиції дедалі частіше застосовуються при вирішенні питань місцевої політики, інфраструктури, соціальної та освітньої сфери.

Перевагами е-петицій є простота та доступність участі, прозорість результатів, можливість масштабного залучення громадян.

Викликами визначено популізм у формуванні вимог, низький рівень правової грамотності, обмежена кількість петицій, що реалізуються на практиці.

Ще однією формою участі громадян у публічному управлінні є Е-консультації – механізм діалогу влади та суспільства. Е-консультації з громадськістю являють собою інструмент електронної демократії, який забезпечує організований процес

залучення громадян, інститутів громадянського суспільства та зацікавлених сторін до обговорення й оцінювання рішень органів публічної влади за допомогою цифрових платформ та онлайн-комунікацій. Такий механізм дає змогу збирати пропозиції, коментарі, зауваження та експертні оцінки в інтерактивному форматі, підвищує прозорість і підзвітність державного управління, сприяє більш обґрунтованому та демократичному ухваленню політичних і адміністративних рішень.

Забезпечення результативної взаємодії між органами державної влади та громадянами є ключовою складовою демократичного розвитку. В умовах зростання запиту на прозорість і підзвітність влади посилюється потреба у нових механізмах залучення громадськості до ухвалення рішень. Одним із таких сучасних інструментів виступають електронні консультації, які дають змогу оперативно та безпосередньо отримувати громадську думку, скорочувати витрати ресурсів і підвищувати відкритість процесу формування державної політики. Попри очевидні переваги, такі як зручність, доступність і економію часу — система організації та проведення електронних консультацій все ще потребує подальшого розвитку й стикається з низкою проблем. Тому важливо проаналізувати ефективність електронних консультацій як форми громадської участі, визначити основні труднощі їх упровадження та експлуатації, а також сформулювати рекомендації щодо вдосконалення процедур електронного консультування в сфері державного управління.

Електронні консультації — це цифрові інструменти, що дозволяють громадянам, експертам та зацікавленим сторонам брати участь в обговоренні проектів нормативних актів, стратегій та інших рішень органів влади.

Функції е-консультацій:

- збір пропозицій та зауважень від громадськості;
- виявлення ризиків і недоліків нормативних актів;
- залучення експертного середовища.

В Україні функціонує офіційна загальнодержавна платформа електронних консультацій, яку використовують центральні органи влади та місцеві громади. Е-консультації особливо важливі в таких сферах:

- освіта і наука;
- місцеве самоврядування;
- охорона здоров’я;
- екологічна політика;
- регуляторна діяльність.

Участь громадян в управлінні державними справами – це правомірна публічна діяльність громадян з метою впливу на прийняття, виконання та контроль за Реалізацією рішень державного значення безпосередньо або через представників в органах усіх гілок державної влади. Налагодження систематичного зворотного зв’язку з громадськістю вимагає належної компетентності фахівців органів державної влади, зокрема, щодо підготовки та проведення інформаційної кампанії з урахуванням потреб суспільства, у тому числі з використанням новітніх технологій, налагодження внутрішньоорганізаційних комунікацій та контролю за інформаційними потоками, проведення консультацій із громадськістю [29].

Основні вимоги до організації й проведення органами виконавчої влади консультацій із громадськістю з питань формування та реалізації державної політики визначаються Порядком проведення консультацій із громадськістю з питань формування та реалізації державної політики, затвердженим постановою Кабінету Міністрів України від 03.11.2010 № 996 (далі– Порядок). Зазначений Порядок визначає, що консультації з громадськістю проводяться у формі публічного громадського обговорення, електронних консультацій із громадськістю(безпосередні форми) та вивчення громадської думки (опосередкована форма). Консультації із громадськістю у формі публічного громадського обговорення, електронних консультацій із громадськістю та вивчення громадської думки з одних і тих самих питань можуть проводитись одночасно [30]. Консультації з громадськістю проводяться з метою залучення громадян до участі в управлінні державними справами, надання можливості для їх вільного доступу до інформації про діяльність органів виконавчої влади, а також забезпечення гласності, відкритості та прозорості діяльності зазначених органів. Проведення консультацій з громадськістю має сприяти налагодженню системного діалогу органів виконавчої влади з громадськістю, підвищенню якості підготовки рішень з важливих питань

державного і суспільного життя з урахуванням громадської думки, створенню умов для участі громадян у розробленні проектів таких рішень [30].

Участь громадськості в процесі ухвалення рішень допомагає урядам та органам влади краще розуміти потреби та проблеми населення, що, у свою чергу, дозволяє ухвалювати більш обґрунтовані й ефективні рішення [31].

Е-консультації підвищують якість державних рішень, проте часто мають низький рівень залучення громадян через недостатню популяризацію, слабку цифрову грамотність або недовіру людей до ефективності консультацій.

Попри значні переваги, система електронних консультацій стикається з низкою проблем, зокрема: 1) технічні проблеми: не всі платформи мають достатню потужність для обробки великої кількості користувачів, що може призводити до технічних збоїв. Рішенням може бути регулярне тестування платформи, використання резервних серверів, забезпечення достатнього обсягу ресурсів для очікуваного навантаження; 2) недостатня інклюзивність: не всі громадяни мають доступ до Інтернету або навички для ефективної участі в онлайн-консультаціях; 3) маніпуляція результатами: є ризик використання електронних платформ для маніпуляцій результатами консультацій, наприклад, через створення фальшивих акаунтів або масові голосування; 4) необхідність інтеграції з іншими механізмами державного управління: ефективність електронних консультацій залежить від того, наскільки добре ці процеси інтегровані в загальну систему управління [32].

Цінності демократії є основою для розвитку України як суверенної і незалежної держави.

Участь у міжнародній Ініціативі “Партнерство “Відкритий Уряд” є важливим складником демократичного розвитку України, оскільки передбачає впровадження механізмів відкритого урядування та посилення партнерства Уряду, громадянського суспільства і бізнесу. Завдякиміжсекторальнійспівпраці в межах реалізації Ініціативи в Україні вже впроваджено ряд суспільноважливих реформ, зокрема у сфері державних закупівель, відкритості інформації про бенефіціарних власників, продажу державного майна, будівництва інфраструктури, надання адміністративних послуг, доступу до відкритих даних[33].

На даний час Україна виборює перемогу на полі бою та долає наслідки ворожих атак. Водночас перед державою стоять виклики відновлення та модернізації, визначення пріоритетів у налагодженні повоєнного життя після перемоги над країною-агресором. Успішне подолання таких викликів залежить від спільних зусиль Уряду та всіх заінтересованих сторін, а також відкритості, підзвітності та наближеності держави до потреб громадян. Подальше впровадження Ініціативи "Партнерство "Відкритий Уряд" повинно сприяти посиленню спроможності Уряду на цьому шляху.

Виконання цього плану дій сприятиме виконанню ряду завдань, спрямованих на підтримку досягнень попередніх років щодо відкритості, прозорості та підзвітності врядування, а також прозорому та інклюзивному процесу післявоєнного відновлення та модернізації нашої країни.

Орієнтуючись на цілі Стратегії міжнародного Партнерства "Відкритий Уряд" на 2023-2028 роки, Уряд у найближчі роки також сприятиме впровадженню принципів відкритого урядування в діяльність державних інституцій різних рівнів та гілок влади, а також підтримуватиме приєднання органів місцевого самоврядування до локальної програми Партнерства. Необхідно, зокрема, запровадити інноваційні інструменти для забезпечення постійного діалогу та співпраці з усіма заінтересованими сторонами у процесівпровадженняІніціативи "Партнерство "Відкритий Уряд" в Україні [33].

Станом на 2025 рік, шість українських громад (Київ – 2024 рікприєднання, Вінниця – 2020 рік, Звягель – 2024 рік, Оржиця – 2024 рік, Тернопіль – 2020 рік, Хмельницький – 2020 рік) беруть участь уміжнародній ініціативі «Партнерство «Відкритий Уряд» на місцевому рівні (OGP Local). Це дозволяє їм впроваджувати принципи прозорості, підзвітності та залучення громадян до процесів управління. Основні напрями діяльності громад в рамках OGP Local є: розвиток електронної демократії (через впровадження цифрових інструментів для участі громадян у прийнятті рішень); публічні консультації (через механізми для збору та врахування думок громадськості); відкриті дані (забезпечення доступу до інформації про діяльність органів влади); прозорість бюджетного процесу (опублікування

інформації про доходи та витрати місцевих бюджетів); залучення молоді (різні ініціативи для активної участі молодих громадян у місцевому самоврядуванні) [34].

Відкрите врядування базується на принципах: прозорості, підзвітності, участі громадян, інноваційності, відкритих даних. Ці принципи закріплені в міжнародній Ініціативі «Партнерство «Відкритий Уряд». Інструментами відкритого врядування є відкриті державні дані, платформи звітності та моніторингу, електронні реєстри, громадські ради, онлайн-форуми та платформи співтворення політики.

Для України розвиток електронного врядування є важливим напрямом державної політики, що відповідає курсу на європейську інтеграцію та цифров утрансформацію. Успішна реалізація цієї концепції може не лише сприяти покращенню державного управління, а й зміцнити соціальні гарантії, зробивши державу більш відкритою, ефективною та орієнтованою на потреби громадян [35].

Для повноцінного впровадження електронного врядування в систему соціальної держави необхідно подолати кілька важливих викликів. Насамперед вирішальним є забезпечення кібербезпеки, оскільки розширення цифрових сервісів потребує надійного захисту персональних даних громадян від кібератак і несанкціонованого доступу. Тому держава повинна приділити особливу увагу вдосконаленню законодавства у сфері захисту даних, а також упровадженню сучасних технологій шифрування й кіберзахисту, зробивши це одним із ключових напрямів цифрової політики.

Ще одним суттєвим викликом є необхідність підвищення цифровоїграмотності населення. Попри зростання популярності онлайн-послуг, багато громадян — особливо люди старшого віку — все ще мають труднощі з користуванням електронними сервісами. Запровадження навчальних програм із цифрової грамотності, подібних до тих, що успішнодіють у країнах ЄС, може значно розширити доступ громадян до цифрових інструментів і можливостей.

Реалізація комплексної національної стратегії цифрового врядування, що включатиме кібербезпеку, розвиток цифрової інфраструктури та підвищення цифрової грамотності населення, сприятиме створенню ефективної та інклюзивної системи управління [36].

Україна є активним учасником Ініціативи «Відкритий Уряд». Держава впровадила:

- відкриті бюджети;
- онлайн-публікацію державних закупівель;
- відкриті реєстри власності;
- системи аналітики бюджету;
- проєкти з використанням відкритих даних.

Вищезазначені дії влади значно підвищили прозорість діяльності державних органів.

Перспективи розвитку платформ електронної участі в Україні включають удосконалення механізмів автоматичного аналізу звернень, інтеграцію штучного інтелекту в модерацію та оцінку е-петицій, підвищення цифрової грамотності населення, розширення можливостей електронної ідентифікації, об'єднання різних платформ участі в єдину екосистему та створення «цифрових громад», де ключові рішення ухвалюються онлайн.

Цифрові платформи громадської участі — електронні петиції, е-консультації та механізми відкритого врядування стають фундаментом нового формату взаємодії між державою та суспільством. Вони сприяють підвищенню прозорості, підзвітності та довіри до органів влади.

Україна демонструє суттєвий прогрес у впровадженні цифрових інструментів участі, однак для підвищення їх ефективності необхідно активніше залучати громадян, удосконалювати інформаційні системи, посилювати цифрові компетенції та забезпечувати реальний вплив результатів електронної участі на державну політику.

2.3 Технології забезпечення доступності: мобільні додатки, адаптивні інтерфейси, мультимовність

Усучаснихумовахцифровоїтрансформаціїзабезпеченнядоступностіелектронних сервісівнабуваєстратегічногозначення для державних інституцій, бізнесу та освітніх платформ. Одним із ключових аспектів розвитку цифрового середовища є використання технологій, що дозволяють максимально розширити аудиторію

користувачів, включно з особами з інвалідністю, громадянами похилого віку та представниками мовних меншин. До таких технологій належать мобільні додатки, адаптивні інтерфейси та мультимовна підтримка, які відіграють важливу роль у гармонізації взаємодії користувача з цифровими ресурсами.

Мобільні додатки є одним із найпоширеніших каналів доступу до інформації та електронних послуг. Їхні можливості забезпечують зручніст ьвикористання через інтуїтивні інтерфейси, функціональність офлайн-доступу та інтеграцію зі спеціальними засобами доступності, такими як екранні зчитувачі, голосове управління та системи розпізнавання жестів. Використання мобільних додатків сприяє створенню персоніфікованого та безбар'єрного користувацького досвіду, що є особливо важливим для людей з порушеннями зору, слуху чи моторики.

Коли компанія чи приватний розробник створює застосунок для користувачів мобільних пристроїв, перед ними зазвичай відкривається два варіанти: розробити вебсайт, адаптований для мобільного інтерфейсу, або ж створити окремий мобільний додаток. Мобільний додаток — це програмний продукт, створений спеціально для певної мобільної платформи, зазвичай із використанням інструментів і програмних засобів, які надає розробник цієїп латформи. Наприклад, акт створення нативної програми для Android досягається за допомогою використання Android Studio [37].

Адаптивніінтерфейсипередбачаютьавтоматичненалаштуваннязовнішньоговиг ляду та структури веб- або мобільної сторінки відповідно до характеристик пристрою, параметрів екрану, швидкості інтернет-з'єднання та індивідуальних потреб користувача. До ключових елементів адаптивності належать масштабовані шрифти, контрастні кольорові схеми, спрощені навігаційні структури та можливість налаштування режимів відображення. Так іінтерфейси дозволяють мінімізувати бар'єри у взаємодії з цифровими сервісами та забезпечують комфортне користування ресурсами для різних груп населення.

Створення власних мобільних додатків важливо тим, що засоби розробки, що надаються потрібною мобільною платформою, зазвичай більше підходять для використання на цьому пристрої, ніж інструменти, доступні під час, скажімо,

розробки веб-додатку, побудованого для телефону з використанням такий сервіс, як PhoneGap [38].

Мультимовна підтримка цифрових сервісів є важливим чинником соціальної рівності та інтеграції, особливо в мультилінгвальних суспільствах. Наявність різнихмовних версій не лише підвищує доступність інформації, а й забезпечує культурну чутливість та уникнення дискримінаційних обмежень. Мультимовність відіграє важливу роль і в публічному управлінні, де електронні послуги мають бути доступними для всіх громадян незалежно від мовних компетенцій. Її реалізація часто передбачає використання автоматизованих систем перекладу, локалізації інтерфейсів та стандартизації мовних протоколів.

Компанії, що розробляють мобільні операційні системи, такі як Apple, Google та Microsoft, взяли під контроль власну мобільну доступність, побудувавши власні функції доступу до своїх мобільних операційних систем [39].Хочавбудованіфункціїдоступностірізнятьсяязалежновідплатформи, саме вони загаломсприялиформуваннюбільшінклюзивноїекосистемимобільнихдодатків для людей з інвалідністю. Кожна операційна система надає власні API та інструменти, що дозволяють розробникам впроваджувати доступні функції у свої застосунки. Одним із важливих етапів створення доступного мобільного застосунку є визначення стандарту, за яким оцінюватиметься його доступність. Такий стандарт або настанова слугує орієнтиром для розробника, пояснюючи, яким чином забезпечити доступність окремих елементів програми для користувачів з інвалідністю. Наразі доступно чимало стандартів і узагальнених рекомендацій, призначених для розроблення програмного забезпечення з урахуванням вимог доступності, найвідоміший із них, це WCAG 2.0.

Ініціатива W3C щодо доступу до Інтернету (WAI)є провідною силою щодо поліпшення доступності всесвітньої мережі Інтернет для людей з обмеженими можливостями. Різні робочі групи, що складаються з провідних фахівців галузі та дослідників, створюють керівні принципи, технічні звіти, навчальні матеріали та інші документи, пов’язан із різними аспектами доступності в Інтернеті ,наприклад, Правилами доступності веб-вмісту(WCAG 2.0). WCAG 2.0 – це документ, спрямований на надання рекомендацій та порад щодо впровадження доступного

веб-контенту, будь то зображення, текст, відео та звук. Він має 12 керівних принципів, розбитих на 4 ключові (сприйнятливий, функціонуючий, зрозумілий та надійний), кожен з яких відрізняється рівнем критеріїв успіху (A, AA та AAA). Загалом цей документ стверджує, що чим доступнішими розробник робитиме кожен компонент програми, тим вище рівень критеріїв успіху [40].

Мультимовність є комплексним соціолінгвістичним і когнітивним явищем, яке відображає сучасні тенденції глобалізованого світу. Вона має значний вплив на формування ідентичності, розвиток когнітивних функцій та структуру освітніх і соціальних інститутів. У майбутньому мультимовність не лише посилюватиметься, а й набуватиме нових форм, зумовлених зміною комунікаційних технологій, міграційними процесами та культурною взаємодією. Мультимовність є однією з ключових ознак сучасних суспільств, де глобалізація, міграція та цифрові технології створюють умови для активного співіснування різних мов. У цих умовах особливо важливо враховувати потреби людей з інвалідністю, для яких мовна доступність є важливою складовою соціальної інтеграції та рівного доступу до інформації.

Інвалідність не є перешкодою для формування мультимовних компетентностей, проте для різних груп населення існують специфічні комунікативні бар'єри: сенсорні, когнітивні, моторні чи соціальні. Вивчення мультимовності з позицій інвалідності потребує міждисциплінарного підходу, що поєднує соціолінгвістику, психологію, нейролінгвістику та інклюзивну педагогіку.

Мультимовність розглядається як динамічний набір мовних практик індивіда, як іпроявляються залежно від контексту. В умовах інвалідності це поняття набуває ширшого значення, оскільки може включати жестові мови як повноцінні природні мови, системи альтернативної та додаткової комунікації (AAC), використанням модифікованих символічних або технологічних мов.

Інклюзивна школа може стати середовищем природного формування мультимовності, якщо вона забезпечує доступність освітніх матеріалів різними мовами та форматами, використання адаптивних технологій, підтримку жестової мови та AAC на рівні навчальних програм.

Ефективні практики включають:

- CLIL-підходи з урахуванням індивідуальних потреб,

- мультимодальне навчання,
- використання цифрових ресурсів для вивчення мов (аудіокниги, візуальні словники, тактильні матеріали),
- навчання у змішаних групах.

Технологічні рішення дедалі активніше підтримують мультимовність людей з інвалідністю :програми текст-у-мовлення та мовлення-у-текст, мобільні AAC-застосунки з багатомовноюпідтримкою,автоматичніперекладачіжестовихмов,інтелектуальнікомунікатори.

Ці інструменти забезпечують доступ до інформації та допомагають долати бар'єри в міжкультурній комунікації. Мовна політика держав має включати інвалідність як фактор, що впливає на можливість реалізації мовних прав. Необхідно визнавати жестові мови як офіційні, розробляти доступні мультимовні інформаційні ресурси, сприяти доступу до освіти рідною або зручною мовою спілкування та забезпечувати рівні можливості для участі людей з інвалідністю у культурному та громадському житті.

Мультимовність у контексті інвалідності є не лише мовним, а й соціальним, педагогічним та технологічним явищем. Для людей з інвалідністю мультимовність виступає інструментом розширення комунікативнихможливостей, підвищенняавтономії та включення до суспільства. Формуванняефективнихполітик і практик мультимовноїпідтримки є ключовим кроком до створенняінклюзивного та доступного середовища.

Застосуваннямобільнихдодатків, адаптивнихінтерфейсів та мультимовноїпідтримки є ключовимиелементамиформуванняінклюзивного цифрового простору. Цітехнологіїсприяютьпідвищеннюдоступностіінформації та сервісів, забезпечуюткомфортнувзаємодіюкористувачів з різними потребами та підтримуютьпроцессоціальноїінтеграції в умовахцифровоїепохи. Їхінтеграція у державні та комерційнісистеми є необхідноюумовоюрозвиткусучасноїцифровоїінфраструктури та побудовисуспільстварівнихможливостей.

2.4 Аналіз національних і міжнародних кейсів реалізації цифрової доступності

Поняття "послуга" широко розглядається як економічна категорія, що вперше було представлене Ж. Сеємом у 1803 році в його "Трактаті з політичної економії". Він розглядав виробництво не лише як створенняматеріальних благ,але і як утворенняпослуг, підкреслюючивзаємини між робітником та капіталістом як обмінпослугами [41, с.43].

Сучасні науковці, як вітчизняні, так і зарубіжні, розглядають різноманітніпідходи до визначення сутності "послуги", що вказує на багатогранність цієїкатегорії. Однак загальне розуміння полягає в тому, що послуга – це корисна дія,спрямована на задоволення потреб споживачів, з використанням різноманітнихінструментів для досягнення мети [42, с.17].

На шляху до розбудови справжньої демократичної держави, в якій основним багатством є народ, а основним завданням є забезпечення прав і свободлюдини, держави, якавідповідає перед людиною за свою діяльність[43],потрібним є постійне вдосконалення та ефективне функціонування як класичних, так і цифрових каналів комунікації між публічною владою та громадськістю.Цифровадоступністьозначаєздатністьусіхкористувачів — включно з людьми з інвалідністю — безперешкоднокористуватися вебсайтами, мобільнимидодатками, цифровимисервісами та електронним контентом. Вона охоплюєадаптаціюінформації до потреб користувачівізсенсорними, моторними, когнітивними та інтелектуальнимипорушеннями,доступністьінтерфейсів та сумісністьіздопоміжнимитехнологіями.

Цифровадоступність стала одним із фундаментальних аспектів сучасної інклюзивної політики, оскільки інформаційні технології дедалі частіше виступають універсальним інструментом комунікації, освіти, працевлаштування та участі в суспільному житті. Держави світу впроваджують різноманітні моделі цифрової доступності, щоґрунтуються на міжнародних стандартах (зокрема, Web Content

AccessibilityGuidelines — WCAG), а також на власних соціально-економічних та нормативних передумовах.

Метою статті є аналіз найуспішніших міжнародних і національних кейсів у сфері цифрової доступності та визначення практик, які можуть бути використані як орієнтири для подальшого розвитку інклюзивної цифрової екосистеми.

Ключовідокументи, щовизначаютьстандартицифровоїдоступності:WCAG 2.1/2.2 — міжнародний стандарт W3C;Conventiononthe Rights ofPersonswithDisabilities (ООН) — статті 9 і 21 наголошують на цифровійдоступності;EN 301 549 — європейськийтехнічний стандарт доступності ІКТ;

державнізаконодавчіакти (ADA, AODA, DDA тощо).

США є одним із піонерів запровадження цифрової доступності. Ключові практики:

- зобов’язання федеральних установ дотримуватися Section 508;
- масові аудити сайтів державних органів;
- судові прецеденти, які змусили приватний сектор впроваджувати WCAG (приклади — сфера торгівлі, банкінгу, освіти);
- потужний ринок доступних технологій (screenreaders, speech-to-text системи).

ЄС запровадив уніфіковану модель цифрової доступності. ЇЇ особливості це обов’язковість WCAG для всіхдержавних онлайн-сервісів, застосування стандарту EN 301 549 до мобільнихдодатків, регулярнімоніторинги державами-членами, широка система навчання та сертифікаціїфахівців з доступності.

Канада, Онтаріоприйняло один із найбільш просунутихзаконів у світі — AccessibilityforOntarianswithDisabilities Act (AODA). Успішні практики:покроковий план до 2025 року ізчіткимичасовими рамками;обов’язковітренінги з доступності для держслужбовців і бізнесу;вимога WCAG 2.0/2.1 у сферіосвіти, публічнихпослуг та поліції.

Австралія інтегрує доступність як критерій якості цифрових державних сервісів. Ключові кейси:перевірка державних сайтів на відповідність WCAG 2.0 до рівня

AA;реалізація доступних сервісів електронної ідентифікації;активне впровадження captioning та аудіоописів у публічному відеоконтенті.

Японський підхід базується на UniversalDesign. Характерні риси:

держава стимулює приватний сектор до доступності через рекомендації, а не примус;

розвиток AI-інструментів для людей із сенсорними порушеннями;

цифрові сервіси залізниць, медицини та муніципалітетів адаптовані на високому рівні.

В Україні питання цифрової доступності набуло актуальності у зв'язку з трансформацією державних послуг у систему Дія та загальною цифровізацією. Основні кроки:розробка державних стандартів цифрової доступності, гармонізованих із WCAG;проведення аудитів доступності публічних сайтів;впровадження адаптивних сервісів у мобільних застосунках (держпослуги, онлайн-освіта);навчальні програми для держслужбовців та IT-фахівців.

Водночас залишаються проблемитакі проблеми, як недостатній рівень обов'язковості дотримання WCAG у приватному секторі, нерівномірність адаптації регіональних сайтів, нестача фахівців з доступності.

Тепер зробимо порівняльний аналіз кейсів, починаючи із законодавчої бази різних країн.

Законодавча база

1. Сувора нормативність (США, Канада, ЄС) → високий рівень відповідності стандартам.
2. Модель рекомендацій (Японія) → більш гнучка, але менш уніфікована.
3. Стан становлення (Україна) → перехідний етап до уніфікації за зразком ЄС.

З точки зору технологічних рішеньбільшість країн інвестують у:

- screenreader-и,
- автоматичне субтитрування та аудіоопис,
- адаптивні мобільні додатки,
- AI-інструменти для розпізнавання мовлення та зору.

Японія й Австралія є лідерами в AI-сегменті, США — у hardware-доступності, а ЄС — у стандартизації.

Використовуючи освітні та організаційні підходи ефективні моделі включають:

- обов’язкове навчання фахівців (США, Канада),
- державні програми сертифікації (ЄС),
- інституційні центри доступності (університети та міністерства).

Основними викликами у впровадженні цифрової доступності є фрагментарність політики в окремих державах, нестача експертів із доступності, швидка еволюція технологій, яка вимагає постійного оновлення стандартів, низька обізнаність бізнесу та населення та як завжди - недостатнє фінансування інклюзивних цифрових проектів.

Задля удосконалення національної політики цифрової доступності в Україні необхідно зробити наступні кроки:

1. Гармонізація законодавства з міжнародними стандартами (WCAG 2.2; EN 301 549).
2. Запровадження обов’язкових аудитів цифрової доступності для державних і приватних онлайн-сервісів.
3. Створення системи підготовки фахівців з доступності на рівні університетів і держслужби.
4. Розробка національної стратегії цифрової доступності, що охоплює всі сектори.
5. Стимулювання бізнесу через гранти, податкові пільги або вимоги тендерів.
6. Залучення людей з інвалідністю до тестування та розробки цифрових продуктів.

Аналіз міжнародних і національних кейсів показує, що цифрова доступність є комплексним явищем, успіх якого залежить від багатьох факторів, основними з яких є нормативно-правова база, політична воля, рівень цифрової культури, доступності технологій.

Найефективніші моделі поєднують стандартизацію, обов’язковість виконання WCAG, навчальні програми та активну участь громадськості.Україна має значний потенціал, спираючись на досвід ЄС і Північної Америки, а також на власні

прогресивні цифрові платформи. Проте для повної реалізації цифрової інклюзії необхідні системні реформи, міжвідомча координація та сталий розвиток цифрової інфраструктури.

РОЗДІЛ 3
СУЧАСНИЙ СТАН ТА НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ЦИФРОВОГО УПРАВЛІННЯ В УКРАЇНІ

3.1 Аналіз цифрових ініціатив в Україні: платформа «Дія», цифровізація ЦНАПів, державні реєстри

Електронне врядування розглядається як форма організації державного управління, що ґрунтується на використанні інформаційно-комунікаційних технологій з метою підвищення ефективності, прозорості та доступності публічних послуг. Сучасна наукова дискусія наголошує на концепції «цифрової держави», у межах якої громадянин набуває активної ролі у формуванні політик завдяки електронній демократії та цифровим правам.

В 2019 році створено Міністерство цифрової трансформації України, яке «забезпечує формування та реалізацію державної політики: у сферах цифровізації, цифрового розвитку, цифрової економіки, цифрових інновацій та технологій, робототехніки та роботизації, електронного урядування та електронної демократії, розвитку інформаційного суспільства, інформатизації; у сфері впровадження електронного документообігу; у сфері розвитку цифрових навичок та цифрових прав громадян» [44].

Отже модернізація публічного сектору в Україні активно розвивається з 2019 року, коли було створено Міністерство цифрової трансформації України — інституцію, що стала рушійною силою стратегічних змін у сфері е-врядування, цифрових прав, електронної демократії та цифрової інклюзії. Центральною ініціативою стала платформа «Дія»[45], що інтегрує сотні адміністративних послуг в

єдину екосистему цифрової взаємодії. Проєкт реалізовано у співпраці з міжнародними партнерами (USAID[46], EGAP[47], EU4DigitalUA[48], DT4UA[49]та ін.). «Дія» демонструє перехід від традиційної моделі державного управління до цифрової держави, у якій громадянин виступає не пасивним отримувачем послуг, а активним учасником формування публічної політики.

Платформа «Дія» складається з трьох компонентів: мобільний застосунок, портал державних послуг, інфраструктурні реєстрові рішення, що забезпечують обмін даними між державними системами.

Головною інновацією стало впровадження цифрових документів (паспорт, водійське посвідчення, ІПН, студентський квиток тощо) та надання адміністративних послуг у режимі онлайн: реєстрація бізнесу, зміна місця проживання, отримання довідок, соціальних і державних послуг.

Запровадження «Дії» сприялопідвищенню прозорості адміністративних процедур, зменшенню корупційних ризиків, пришвидшенню надання державних послуг, формуванню нової моделі взаємодії громадянина з державою, а також розширенню цифрової інклюзії.

Цифрова платформа стала інструментом, що трансформує класичну бюрократичну модель управління в гнучку сервісно-орієнтовану структуру.

Платформа «Дія» є ключовим інструментом цифрової трансформації державного управління в Україні. Вона демонструє перехід від традиційної моделі держави до цифрової, де громадянин перетворюється з пасивного отримувача послуг на активного учасника публічного процесу. Подальший розвиток «Дії» та пов'язаної цифрової інфраструктури має потенціал значно підвищити ефективність, доступність і прозорість державного управління.

Центри надання адміністративних послуг упродовж останнього десятиліття стали фундаментальним елементом сервісної моделі державного управління в Україні. Первинно створені як інституції для спрощення доступу громадян до адміністративних послуг, ЦНАПи поступово перетворюються на інтегровані цифрові хаби, у яких поєднуються традиційні форми обслуговування та сучасні електронні сервіси.

Глобальні процеси цифровізації, а також курс України на побудову цифрової держави зумовили необхідність модернізації ЦНАПів відповідно до нових технологічних стандартів, очікувань громадян та вимог ефективного адміністрування.

Цифровізація у сфері публічного управління розглядається як системне впровадження інформаційно-комунікаційних технологій у процеси взаємодії держави з громадянами та бізнесом. В основі цифрової трансформації лежить ідея переходу від паперових бюрократичних процедур до автоматизованих сервісно-орієнтованих моделей.

На практиці електронна форма адміністративних послуг забезпечує їх доступність, покращенуякість та зручність для суб'єктів звернення та надавачів таких послуг. Крім того, електронна формареалізації адміністративних послуг значно спрощує процедуру взаємодії громадян та організацій зорганами, які їх надають, сприяє зниженню корупційних ризиків, підвищенню ефективності бюджетних витрат тощо. Їх цифровізація підвищує ефективність роботи органів публічного управління, забезпечує більш високу надійність безпомилкової обробки документів за рахунок поєднання різних видів автоматичного і візуального контролю [50].

Для ЦНАПів цифровізація має такі ключові напрями:

- електронізація процесів (подання документів, реєстраційні дії, довідки);
- інтеграція даних з державними реєстрами;
- автоматизація робочих процесів персоналу;
- створення електронних кабінетів та онлайн-запису;
- віддалене надання адміністративних послуг.

Відповідно до статті 9 Закону України «Про адміністративні послуги»адміністративніпослугинадаютьсясуб'єктаминаданняадміністративнихпослугбезпосередньоабо через центри наданняадміністративнихпослуг.Адміністративніпослуги в електроннійформінадаються з використаннямЄдиного державного вебпорталуелектроннихпослуг, у тому числі через інтегровані з ним

інформаційнісистемидержавнихорганів та органівмісцевогосамоврядування. Порядок та вимогищодоінтеграціїінформаційних систем державнихорганів та органівмісцевогосамоврядування до Єдиного державного вебпорталуелектроннихпослугзатверджуютьсяцентральним органом виконавчоївлади, щозабезпечуєформуваннядержавноїполітики у сферінаданняадміністративнихпослуг[51].

Центри наданняадміністративнихпослуг та суб'єктинаданняадміністративнихпослуг у випадках, передбаченихзаконодавством, а також на вимогусуб'єктазверненнязабезпечуютьскладання заяви в електроннійформі, їїдрукування та наданнясуб'єктузвернення для перевірки та підписання[51].

З 2015 року ЦНАПи стали основним каналом надання адміністративних послуг органів влади: реєстрації місця проживання, отримання витягів, оформлення соціальних допомог, послуг ДРАЦС, земельних та бізнес-процедур. Проте з розвитком цифрової інфраструктури, зокрема системи «Трембіта» і порталу «Дія», відбувся перехід до нового рівня сервісів.

Серед ключових змін виділяють впровадження електронних черг, що усунуло черги та зменшило соціальну напругу, запровадження електроннихпослуг, коли певні дії користувачі можуть виконувати без відвідування ЦНАПу. Також перехід ЦНАПів до роботи в «безпаперовому режимі», коли частина документів передається через міжреєстрові інформаційні системи.

Відзначається розширення мережі віддалених робочих місць ЦНАПів, зокрема в громадах, де немає власних центрів, а також використання цифрових документів у застосунку «Дія» як повноцінних аналогів паперових.

Платформа «Дія» стала центральним інструментом цифрової трансформації ЦНАПів. Завдяки їй ЦНАПи поступово переходять до формату «paperless», користуючись електронними витягами, довідками, цифровими документами. Значна частина послуг винесена на портал, що розвантажує фізичні центри.«Дія» та пов'язані інформаційні системи забезпечують передачу даних між органами влади без участі громадянина, що зменшує бюрократію та ризики помилок.Застосунок

«Дія» дозволяє швидко та безпечно підтвердити особу за допомогою цифрових документів або авторизації з використанням BankID.

Процес цифровізаціїЦНАПів має низку позитивних наслідків:

- підвищення швидкості обслуговування завдяки автоматизації та онлайн-процедурам;
- зменшення кількості фізичних візитів до ЦНАПів;
- зниження людського фактору та корупційних ризиків;
- покращення доступності послуг для маломобільних груп, жителів віддалених громад, осіб у стані переміщення;
- підвищення рівня довіри до державних сервісів.

ПодальшацифровізаціяЦНАПівпередбачаєповнийперехід до безпаперовоїмоделі, розвитоквіддалених і мобільнихточок доступу, інтеграцію з інтелектуальними системами опрацюванняданих та ширшевикористання штучного інтелекту для обслуговуваннякористувачів. Такожпідвищенняцифровоїінклюзії через навчаннягромадян та стандартизаціюсервісіву рамкахконцепції «єдиного державного вікна».

ЦифровізаціяЦНАПів є ключовим напрямом розвитку публічного управління в Україні та важливим інструментом формування сервісної, прозорої і клієнтоорієнтованої держави. Інтеграція з платформою «Дія», автоматизація внутрішніх процедур та запровадження дистанційних форм обслуговування значно підвищують ефективність надання адміністративних послуг. Проте повна цифрова трансформація потребує подальших інвестицій у технології, підвищення цифрової грамотності населення та забезпечення надійної кібербезпеки.

Успішне завершення модернізаційних процесів дозволить створити в Україні сучасну модель адмінсервісів, що відповідатиме європейським стандартам якості та доступності.

Реєстр – форма матеріального відображення результату реєстрації у вигляді списку, показника, певної бази даних, спеціально зброшурованої, прошнурованої та скріпленої книги або журналу, іншого облікового документа, що містять необхідні відомості стосовно об’єкта, предмета, факту, явища, або події які фіксуються (реєструються) з метою обліку і надання їм статусу офіційно визнаних фактів.

Форми і види реєстрів, порядок їх ведення, спеціальні вимоги до окремих реєстрів визначаються відповідними актами законодавства України[52, с.259].У Великійукраїнськійенциклопедії з напряму «Юридичні науки» державнареєстраціявизначається як письмовийзаписабофіксаціяіншим чином фактів, явищ, відомостейчипевнихматеріальнихоб'єктів з метою їх державного обліку та контролю, засвідченнядійсності і наданняїм законного статусу [53, с. 43].

Згідно статті 3 Закону України «Про публічні електронні реєстри»реєстри створюються, ведуться, адмініструються з метою накопичення, оброблення та надання відповідній інформації офіційного визнання у разі створення, зберігання та використання інформації в реєстрах, дотримання прав та інтересів громадян, їх об'єднань, юридичних осіб, територіальних громад, органів державної влади та органів місцевого самоврядування шляхом забезпечення повною, достовірною та актуальною інформацією про осіб, їхні правові та майнові статуси, речі і права на них, у тому числі під час провадження дозвільної діяльності, надання адміністративних, соціальних та інших публічних послуг, провадження іншої управлінської діяльності та здійснення державного регулювання, у найбільш зручний для користувачів технологічний, економічний та корупційно безпечний спосіб[54].

Ведення усіх реєстрів, за допомогою яких органи державної влади, органи місцевого самоврядування, саморегулівні організації, юридичні особи публічного права, їх посадові особи, інші уповноважені законом особи здійснюють збирання, оброблення та поширення офіційної інформації про передбачені цим Законом та іншими законами об'єкти реєстрів, здійснюється в електронному вигляді відповідно до вимог цього Закону, законів або інших актів законодавства, згідно з якими вони створені, та є публічними електронними реєстрами[54].

Державні реєстри є фундаментом функціонування сучасної цифрової держави. Вони забезпечують облік, обробку та збереження даних про населення, об'єкти власності, господарську діяльність, юридично значимі дії тощо. Ефективність державної політики безпосередньо залежить від якості інформації, її доступності та захищеності, а також від можливості оперативного обміну між органами влади.

В Україні останніми роками цифрова трансформація набула значного прискорення, зокрема завдяки створенню Міністерства цифрової трансформації та впровадженню платформи «Дія». У цьому контексті реєстрова інфраструктура посідає ключове місце, оскільки саме вона є основою для надання електронних послуг та автоматизації державних процесів.

У науковій літературі державні реєстри визначають як офіційні інформаційні системи, що містять структуровані дані, необхідні для реалізації владних повноважень та адміністративних процедур. Їхніми характеристиками є:

- юридична значущість інформації;
- централізований або розподілений характер зберігання;
- унормовані процедури доступу та внесення даних;
- відповідальність держави за достовірність інформації;
- використання як бази для адміністративних рішень і державних послуг.

Державну реєстрацію як юридичний актвизначає О.С. Луніна та виділяє широке і вузьке(юридичне) значення державної реєстрації. У широкому значенні реєстрація полягаєу цілеспрямованій діяльності щодо внесеннявідомостей про об’єкт, який підлягає реєстрації, у офіційні документи, реєстри. У вузькомузначенні реєстрація є юридичним актом визнання законним та юридично значимим об’єктреєстрації (інформацію, відомості, речі матеріального світу тощо. [55, с. 42-43].

Державну реєстрацію як інститут адміністративного права, яким забезпечується фіксація фактів, явищ, відомостей чи певних матеріальних об’єктів з метою їх державного облікута контролю, засвідчення дійсності та наданняїм законного (легітимного) статусу, в результатічого настають певні юридичні наслідки розглядає М.П. Гурковський [56, с. 173].

У цифровій державі реєстри виконують роль ключового інфраструктурного компонента, забезпечуючи взаємодію органів влади, громадян і бізнесу.

Болгар О.В. державну реєстрацію визначає як форму діяльності виконавчої влади, щоопосередковує здійснення правового контролюта обліку реєстрованих об’єктів шляхом винесення реєструючим органом адміністративно-правових актів у рамках нормативно врегульованої процедури [57, с. 340].В свою чергу,

вартозупинитись на визначенні поняття саме «адміністративна процедура». Так, адміністративнапроцедура «як цілеспрямована послідовністьвчинюваних уповноваженими суб'єктами адміністративного права дій» визначається ГудзомБ.Д.[58, с. 73-79].На думку вченихЮ.О. Куц та С.В. Краснопьорової, реєстраціяу світовій практиці традиційно належить доуправлінських послуг [59, с. 10–11].

Залежно від призначення можна виділити такі основні групи реєстрів:

- Персональні реєстри
- Реєстр фізичних осіб — отримувачів доходів
- Єдиний реєстр демографічних даних
- Реєстр актів цивільного стану
- Майнові реєстри
- Державний земельний кадастр
- Реєстр речових прав на нерухоме майно
- Реєстри транспортних засобів
- Юридичні та бізнес-реєстри
- Єдиний державний реєстр юридичних осіб та ФОП
- Реєстр платників податків
- Соціальні та медичні дані
- Реєстр застрахованих осіб
- Електронна система охорони здоров'я (eHealth)
- Секторнігалузеві реєстри (освіта, енергетика, довкілля, будівництво тощо).

Кожен з них виконує специфічні функції, але ефективність цифрової держави залежить від їхньої взаємоді.

Цифровізація державних реєстрів стала ключовим напрямом сучасних реформ. Їх значення проявляється у таких аспектах. Більшість сервісів «Дії» використовують дані з реєстрів: електронні документи, витяги, довідки формуються автоматично, без участі чиновника.Рішення, які раніше приймались вручну, можуть ухвалюватися

автоматизовано — завдяки доступу до актуальної інформації (наприклад, реєстрація бізнесу за 10 хвилин).

Оскільки дані отримуються напряму з реєстрів, зменшується залежність від людського фактору.Міжреєстровий обмін через систему «Трембіта» уможливлює швидку перевірку даних та мінімізує дублювання документів.

Ключовим технологічним проривом у роботі державних реєстрів стала система електронної взаємодії «Трембіта», що забезпечуєстандартизований обмін даними між реєстрами, захищеність інформаційних потоків, можливість повної автоматизації комплексних послуг, основу для роботи платформи «Дія».Фактично «Трембіта» забезпечує архітектуру цифрової держави, у якій кожен реєстр є окремим модулем єдиної екосистеми.

І все ж попри значний прогрес, існує низка проблем, таких як фрагментованість і застарілість багатьох реєстрів — частина систем створена 10–20 років тому на застарілому програмному забезпеченні.Відсутність уніфікованих стандартів даних — різні органи зберігають інформацію у відмінних форматах, паралельні та дубльовані інформаційні ресурси, що створює колізії, низький рівень кіберзахисту окремих систем. Також є складність інтеграції секторних реєстрів з центральними. Основна проблема -правові прогалини, пов’язані з обігом персональних даних і відповідальністю за їх некоректність.

Для подальшого розвиту державних реєстрів в Україні необхіднамодернізація та діджиталізація всіх ключових реєстрів, перехід на сучасні архітектури (мікросервіси, хмарні рішення, блокчейн-елементи).

Створення Єдиного реєстрового хабузабезпечить уніфіковане управління, стандартизацію та централізацію ключових даних.

Повнаінтероперабельність - усі державні дані мають бути доступними через захищені API з чіткими правилами доступу. Доцільно зробитипоглиблену інтеграцію з платформою «Дія», що дозволить збільшити кількість електронних та автоматичних послуг.Важливо забезпечити стійкість реєстрів до кібератак, що особливо актуально в умовах воєнного часу. Необхідно звернути увагу на міжнародну інтеграцію. У перспективі — обмін реєстровими даними з ЄС у сфері послуг, податків, транспорту та соціального забезпечення.

Державні реєстри є стратегічною інфраструктурою цифрової держави, які забезпечують прозорість, достовірність та ефективність управлінських процесів. Україна знаходиться на етапі глибокої модернізації реєстрових систем, що включає їх цифровізацію, інтеграцію та стандартизацію. Успішне завершення цих процесів дозволить забезпечити надання повністю автоматизованих електронних послуг, підвищити якість публічного управління та зміцнити довіру громадян до держави.Майбутня цифрова архітектура держави неможлива без сучасних, сумісних та захищених реєстрів, які стануть основою для інноваційних сервісів, ефективного врядування та інтеграції України в європейський цифровий простір.

3.2 Проблеми впровадження цифрових сервісів: технічні, правові, соціальні.

О. А. Баранов відзначає, що побудова інформаційного суспільства характеризується, зокрема, широким використанням інформаційних комп'ютерних технологій в усіх сферах життєдіяльності людини, суспільства і держави [60, с. 3]. Цифровізація адміністративних послуг в Україні є важливим та актуальним напрямом, що суттєво впливає на ефективність державного управління і рівень задоволення громадян. Зростання очікувань суспільства щодо швидких, зручних і доступних сервісів стимулює державу шукати інноваційні підходи до їх організації. Використання цифрових технологій створює нові умови для оптимізації процедур надання адміністративних послуг, скорочення бюрократичних перешкод і підвищення якості взаємодії громадян з органами влади. Впровадження цифрових сервісів відкриває значні можливості для держави, бізнесу та громадян, проте цей процес супроводжується низкою проблем, які можна умовно поділити на технічні, правові та соціальні. Їх комплексний аналіз є необхідним для забезпечення ефективної цифрової трансформації. Надання адміністративних послуг українськими органами влади ще недостатньо адаптоване до вимог сучасного інформаційного суспільства, адже багато процедур залишаються часово та ресурсно затратними, а також вимагають фізичної присутності громадян, що ускладнює доступність послуг для регіональних та віддалених мешканців [61, с. 77].

Цифровізація адміністративних послуг сприяє покращенню якості та швидкості надання послуг, зменшенню корупційних ризиків та підвищенню довіри громадян до органів влади [62, с. 12].

Попри наявні досягнення, процес цифровізації продовжує зіштовхуватися з низкою викликів, що стримують його повноцінне впровадження. Однією з ключових проблем є недостатній обсяг фінансування, який обмежує можливості розвитку та стабільного функціонування цифрових сервісів. Крім того, зберігається суттєва регіональна нерівність у доступі до мережі інтернет, що ускладнює використання електронних послуг у сільських та віддалених громадах. Не менш важливими залишаються питання кібербезпеки й захисту персональних даних, адже саме вони викликають занепокоєння серед користувачів та можуть негативно впливати на рівень довіри до цифрових технологій.

Недостатній рівень цифрової інфраструктури проявляється в тому, що у деяких регіонах відсутнє стабільне високошвидкісне інтернет-покриття. Нерівномірний розвиток інфраструктури створює цифрову нерівність між містами і селами. Застаріла ІТ-архітектура організацій. Багато державних установ працюють на застарілих системах, що ускладнює інтеграцію нових цифрових сервісів. Несумісність між різними інформаційними системами гальмує створення єдиних платформ.

Особливу увагу необхідно приділити кібербезпеці та захису даних. Зростання цифровізації збільшує ризики кібератак. Важливою стратегією є покращення кібербезпеки та захисту персональних даних, що є критично важливим у контексті цифровізації [63]. З’являється необхідність забезпечення резервного копіювання, шифрування, комплексного моніторингу безпеки та високі вимоги до захисту персональних даних. Недостатня кваліфікація ІТ-персоналу теж впливає на цифровізацію. Велика потреба у фахівцях з кібербезпеки, хмарних технологій, DevOps, аналітики даних.Особливо болючою ця проблема стала з початком повномасштабного вторгнення. Адже всі ми вже знаємо, що окрім війни фізичної ведеться війна інформаційна. Нашим спеціалістам в даній сфері щодня доводиться відбивати масовані кібератаки ворога на всі без винятку цифрові сфери. Також існує висока конкуренція за кадри між державою та приватним сектором.

Значні незручності створюють правові проблеми, невідповідність законодавства сучасним технологіям. Закони часто не враховують можливостей нових цифрових рішень, наприклад, хмарних сервісів, електронної ідентифікації, блокчейну. Відсутні чіткі правові норми щодо зберігання й обробки великих масивів даних (Big Data). Потрібно забезпечити уніфіковане використання термінів у всіх нормативно-правових актах, що регулюють сферу цифрового розвитку. Наступним етапом має стати узгодження національного законодавства з міжнародними стандартами. Законодавче забезпечення трансформації державного управління [64] повинне включати антикризову модель цифрового публічного управління, з урахуванням принципів адаптивності, законності, пропорційності та недискримінації [65].

Особливо важливо проаналізувати ключові поняття та адаптувати їх до європейських підходів і вимог (зокрема, положень Цифрового порядку денного для Європи), а також забезпечити відповідність українських норм міжнародним зобов'язанням, визначеним Угодою про асоціацію з ЄС.

У правовій науці цифрову трансформацію публічного управління розглядають як системну модернізацію методів, форм і процедур реалізації владних повноважень із застосуванням інформаційно-комунікаційних технологій [66]. Це актуально для соціальної сфери, де держава має оперативно, масштабно й точно реагувати на потреби громадян. Поява нових цифрових інструментів (портали електронних послуг, мобільні застосунки, реєстрові платформи, штучний інтелект у прийнятті рішень) обумовлює необхідність їхнього правового закріплення як елементів адміністративної процедури [67].

Стосовно нормативно-правової бази, яка регулює питання трансформації в Україні, до неї відносять Закони України, зокрема: «Про адміністративні послуги», «Про доступ до публічної інформації», «Про електронні документи та електронний документообіг», «Про електронну комерцію», «Про захист інформації в інформаційнотелекомунікаційних системах», «Про інформацію» та інші, а також низка підзаконних нормативно-правових актів [68, с. 63].

Одним із ключових нормативних актів, пов'язаних із цифровою трансформацією, є Закон України «Про особливості надання публічних

(електронних) послуг» [69], який регулює впровадження електронних послуг та цифрових технологій у різних сферах, у тому числі й у бізнесі.

Захист персональних даних має такі проблемні сторони, як недостатня гармонізація з міжнародними стандартами (наприклад, GDPR), нечіткі правила доступу до персональних даних громадян і відповідальності за їх порушення. Не всі електронні документи визнаються юридично рівноцінними паперовим. Існує потреба розвитку інфраструктури електронного підпису та цифрової ідентифікації.

Стосовно викликів цифровізації в умовах воєнного стану та постконфліктної реінтеграції [70], слід зауважити, що війна актуалізувала питання цифрової стійкості соціального адміністрування, впровадження інноваційних змін у публічному управлінні для формування цифрового суспільства та економіки [71].

Проблеми з відкритими даними характеризуються недостатнім нормативним забезпеченням публікацій даних державними органами, відсутністю єдиних стандартів структуризації та оновлення відкритих даних.

В кінці 2024 року Урядом України було затверджено Стратегію цифрового розвитку інноваційної діяльності України (WINWIN) до 2030 року, у якій сформульовано амбітну візію щодо перетворення України на провідну державу в галузі технологій та інновацій. Документ визначає ключові цілі, принципи, напрями та конкретні завдання державної політики, які спрямовані на цифрову трансформацію, підтримку бізнес-середовища й стартап-екосистеми, а також активізацію міжнародного співробітництва Основні напрями Стратегії WINWIN 2030 включають:

- створення сприятливих умов для виходу нових технологій та інноваційних продуктів на ринок;

- формування та підтримку сучасної інфраструктури інновацій;

- зменшення регуляторних бар'єрів у сфері інноваційної діяльності;

- забезпечення фінансових ресурсів для стартапів і бізнесу;

- інвестиції в людський капітал через освіту, професійне навчання та перекваліфікацію;

- посилення захисту прав інтелектуальної власності;

- сприяння розвитку наукомістких та інклюзивних інновацій;

- підвищення ефективності державного управління у сфері інновацій;

- заснування центрів досконалості (WinWin CoE) для кожної ключової галузі;

- посилення міжнародного партнерства для виходу на нові ринки та обміну технологіями [72].

Є також і соціальні проблеми, такі як цифрова нерівність. Адже Частина населення не має доступу до цифрових сервісів через відсутність техніки чи інтернету. Старше покоління часто не володіє необхідними цифровими навичками. Опір змінам теж вносить свої корективи. Працівники організацій можуть відчувати страх перед автоматизацією, що загрожує їхнім робочим місцям. Громадяни можуть не довіряти новим цифровим сервісам, побоюючись втрати даних. Все це відбувається через низький рівень цифрової грамотності. Існує недостатня кількість освітніх програм з цифрових навичок. Відсутнє системне навчання користувачів та державних службовців.

Особливу увагу слід приділити проблемам доступності для вразливих груп населення. Люди з інвалідністю стикаються з недоступністю інтерфейсів. Деякі сервіси не адаптовані для користувачів з вадами зору чи слуху.

Проблеми впровадження цифрових сервісів мають комплексний характер і потребують системних рішень на державному, організаційному та суспільному рівнях. Технічні виклики вимагають модернізації інфраструктури, правові — оновлення нормативної бази, а соціальні — розвитку цифрової культури й інклюзивності. Успішність цифрової трансформації напряму залежить від здатності ефективно інтегрувати ці три складові.

ВИСНОВКИ

У магістерській роботі здійснено комплексне дослідження процесів цифрової трансформації публічного управління як ключового чинника розвитку демократії та забезпечення безбар’єрного доступу громадян до державних послуг. Проведений аналіз дав змогу з'ясувати сутність цифровізації в державному секторі, охарактеризувати її роль у модернізації механізмів управління, а також визначити її вплив на підвищення відкритості, прозорості та інклюзивності державних сервісів.

Цифровізація публічного управління визнається як процес глибокої перебудови механізмів публічного управління загалом і роботи державних органів у тому числі. Зазначене базується на впровадженні цифрових технологій, які є каталізатором розвитку прогресивних цифрових трансформацій [73, с. 141].

У ході дослідження встановлено, що цифрова трансформація публічного управління передбачає системні зміни в організації управлінських процесів, оновлення інструментів комунікації з громадянами, оптимізацію процедур взаємодії між органами влади та суспільством, а також широке застосування інформаційно-комунікаційних технологій. Вона спрямована не лише на автоматизацію процесів, але й на формування нової моделі держави, побудованої на принципах відкритості, доступності, підзвітності та орієнтації на потреби людини.

Формування сервісної держави нерозривно пов'язане з її цифровізацією. Розвиток цифрової держави передбачає перетворення управлінських структур публічної влади, оновлення державного апарату відповідно до принципів інформаційного суспільства, використовуючи можливості, які забезпечують які забезпечують сучасні інформаційно-комунікаційні технології та мережева інфраструктура [74, с. 15].

Доведено, що цифрова трансформація є важливим каталізатором розвитку демократії. Поширення інструментів електронної демократії — таких як електронні консультації, електронні петиції, відкриті дані, цифрові платформи для участі громадян у прийнятті рішень — сприяє підвищенню рівня залученості населення до процесів державного управління, зміцненню довіри до влади, формуванню сталого діалогу між громадськістю та владними інститутами. Застосування цифрових рішень також розширює можливості реалізації фундаментальних демократичних прав, зокрема права на інформацію та участь у суспільному житті.

Так само значущим є вплив цифровізації на забезпечення безбар’єрного доступу до державних послуг, що передбачає усунення інфраструктурних, інформаційних, організаційних та соціальних перешкод, які ускладнюють взаємодію громадян із державою. У роботі визначено, що цифрові сервіси створюють умови для рівного доступу до послуг, незважаючи на місце проживання, фізичні можливості, рівень цифрової грамотності чи соціально-економічний статус.

Розвиток таких сервісів, як застосунок «Дія», єдиний портал державних послуг, реєстрові системи та електронна ідентифікація, суттєво підвищує ефективність і доступність взаємодії громадян із органами влади.

Проведений аналіз чинного нормативно-правового забезпечення цифрової трансформації в Україні засвідчив, що держава активно впроваджує європейські стандарти електронного урядування, гармонізує правові норми з вимогами ЄС та сучасними міжнародними практиками. Водночас підкреслено, що функціонування цифрового середовища потребує подальшого вдосконалення, зокрема в частині забезпечення кібербезпеки, захисту персональних даних, інтеграції інформаційних систем, стандартизації термінології та подолання цифрової нерівності. На думку Харитоненко І. О., кібербезпека – захист прав і свобод людини під час використання кіберпростору. Забезпечення кібербезпеки має ґрунтуватися на принципах відкритості, доступ- 121 ності, стабільності та захищеності кіберпростору, розвитку мережі Інтернет та відповідальних дій у кіберпросторі [75, с. 164].

Проведене дослідження дозволило виявити низку проблем, що стримують розвиток цифрових сервісів: нерівномірність цифрової інфраструктури, недостатній рівень цифрових компетентностей населення, фрагментарність окремих електронних сервісів, а також складнощі у взаємодії інформаційних систем державних установ. Запропоновані в роботі рекомендації спрямовані на вирішення цих проблем та передбачають комплексний підхід до розвитку цифрового врядування, вдосконалення нормативно-правової бази, підвищення цифрової грамотності населення й розширення інклюзивних можливостей електронних сервісів.

Міжнародний досвід, розглянутий у роботі, засвідчує, що найуспішніші моделі цифрового урядування ґрунтуються на принципах прозорості, відкритості даних, взаємодії в режимі «держава–громадянин», гарантованій доступності послуг та інтеграції різних платформ у єдину цифрову екосистему. Врахування цих практик є важливим для подальшого розвитку цифрової трансформації в Україні та зміцнення її демократичних засад.

Таким чином, результати магістерської роботи підтверджують, що цифрова трансформація є одним із ключових чинників модернізації публічного управління,

підвищення його ефективності та прозорості, а також розширення можливостей демократичної участі громадян. Вона формує передумови для створення безбар’єрного цифрового середовища, у якому кожна особа має рівні можливості доступу до державних послуг, інформації та інструментів взаємодії з владою.

Отримані результати мають важливе теоретичне і практичне значення, можуть бути використані в діяльності органів влади, при розробленні державних цифрових стратегій, у навчальному процесі та подальших наукових дослідженнях. Дослідження підтвердило актуальність теми, показало широту та багатовимірність цифрової трансформації, а також окреслило перспективи подальшого розвитку цифрового врядування в Україні.

Додаток 1

АПРОБАЦІЯ РЕЗУЛЬТАТІВ ДОСЛІДЖЕННЯ

Результати кваліфікаційної магістерської роботи були апробовані у ході науково-дослідної практики. Основні положення та висновки представлені на науковій конференції «Сучасна цифрова парадигма публічного діалогу «влада – суспільство»«, що відбулася в межах Глобального форуму креативних ідей 3.0 (Київ, 2025). Матеріали дослідження опубліковано у збірнику конференції (URL: https://www.newroute.org.ua/wp-content/uploads/cros_2025.pdf).

Окремі результати дослідження опубліковано у фаховому науковому журналі у статті:

Стороженко Л. Г., Блінда А.В., Цифрова трансформація як інструмент модернізації державного сектору. *Публічно-управлінські та цифрові практики*. 2025 *Випуск* 2(5). DOI: 10.31673/2786-7412.2025.029265.

Апробація засвідчує коректність застосованих методів, наукову обґрунтованість та практичну релевантність отриманих результатів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ ТА ЛІТЕРАТУРИ

1.Negroponte, N. (1995). BeingDigital. NewYork : Knopf.

2.Карпенко, О. В. (2020). **Цифрове врядування**. Київ: **ІДЕЯ ПРИНТ**.

3.Драгомирецька Н.М., Кандагура К.С., Букач А.В. Комунікативнадіяльність в державномууправлінні :навч. пос. Одеса : ОРІДУНАДУ, 2017. 180 с.

4.Гринчак Н.А., Синяков А.В. Цифрові комунікації в публічному управлінні: сутність, роль та вимоги до формування. Публічне управління. 2023.

5.Про доступ до публічної інформації: Закон України від 13 січня 2011 року № 2939-VI // Відомості Верховної Ради України (ВВР), 2011, № 32, ст. 314.

6.Електроннеурядування та електроннадемократія: навч. посіб.: у 15 ч. / за заг. ред. А.І. Семенченка,

В.М. Дрешпака. Частина 3. К.: ФОП Москаленко О. М., 2017. 84 с

7.Забейворота Т. Сучаснаконцепція е-врядування як основа модернізаціїсистеми державного

управління. Актуальніпроблеми державного управління. №. 1(51). 2017. С. 35-42.

8. Safeena R., Kammani A. E-GovernmentAdoption: A ConceptualDemarcation. AdvancesinComputingandInformationTechnology. P. 67-76. URL: https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-642-31552-7_8 (датазвернення: 8.05.2020).

9.Baranov, O., “Elektronnyjuriad v Ukraini? Bude! Koly?”, ZN.UA, available at:https://dt.ua/SOCIETY/elektronniy_uryad_v_ukrayini_bude_koli.html (Accessed 14 May 2020).

10.Fang Z. E-Government indigitalera: concept, practice, anddevelopment. International Journal of TheComputer, The Internet and Management, Vol. 10, No.2, 2002, p. 1-22.

11. Старецька Л. Демократія // Політична наука. Словник: категорії, поняття і терміни. За ред.Б. Кухти. Львів : Кальварія, 2003. С. 115-116.

12. Macchiavelli, Niccolo. Ilprincipe. Firenze, 1849

13. Мурашин Г.О. Демократія // Юридична енциклопедія : в 6 т. / Редкол.: Ю.С. Шемшученкота ін. Київ: Видавництво «Українська енциклопедія» ім. М.П. Бажана, 1999. Т. 2: Д–Й.URL: https://leksika.com.ua/11850607/ legal/demokratiya (дата звернення: 15.11.2023)

14.Руссо, Жан-Жак. Про суспільну угоду, або Принципи політичного права / Український переклад з французької та коментарі О. Хома. Київ: Port-Royal, 2001. 349 с.

15.DéclarationdesDroitsdel'HommeetduCitoyende 1789 // Conseilconstitutionnel. URL:https://www.conseil-constitutionnel.fr/le-bloc-de-constitutionnalite/declaration-des-droits-de-l-homme-et-du-citoyen-de-1789 (дата звернення: 24.01.2024).

16. Прієшкіна О.В. Народний суверенітет як головна засада конституційного ладу України:загальнотеоретичні аспекти // Конституційно-правовий вимір в розвитку правової системи України: матеріали Міжнародної науково-практичної конференції, присвяченої 95-річчю з дня народження доктора юридичних наук, професора Стрельцова Льва Михайловича (1918–1979). IV юридичні читання, 25.10.2013 р., м. Одеса / укладачі: З.В. Кузнєцо-ва, А.В. Левенець; за заг. ред.: Л.О. Корчевна; Одеський національний університет ім.І.І. Мечникова. Одеса: Астропринт, 2013. С. 170–181

17.https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80#Text

18.Таран Є. І. Особливості публічного управління в умовах формування інформаційного суспільства. Держава та регіони. № 2 (70). 2020. С.22-26

19. https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3-2002-%D0%BF#Text

20. Кабінет Міністрів України. Постанова від 18 вересня 2019 р. № 856. Київ.ПрозатвердженняПоложення про Міністерство цифрової трансформації України.

21. **https://osvita.diia.gov.ua/uploads/1/8800 ua_cifrova_gramotnist_naselenna_ukraini_2023.pdf**

22. https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/366-2021-%D1%80#Text

23.https://www.president.gov.ua/documents/5332020-35809

24. https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995_g71#Text

25.Гончарук Н., Чередниченко А. Модернізація публічного управління в Україні в умовах війни та в поствоєнний період у контексті європейських цінностей. Аспекти публічного управління. 2022. No 10. No 6. С. 46-54. DOI:

https://doi.org/10.15421/152243.

26.Кальниш Ю.Г., Стороженко Л.Г. Феноменологія нетократії. Суспільство та національні інтереси. 2024. No 7(7). С. 566–580. DOI: https://doi.org/10.52058/3041-1572-2024-7(7)-566-580.

27.Про Цілі сталого розвитку України на період до 2030 року: Указ Президента України. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/722/2019#Text.

28. https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/393/96-%D0%B2%D1%80#Text

29. Про доступ до публічної інформації: Закон України від 13.01.2011 № 2939-VI. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2939-17.

30.https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/996-2010-%D0%BF#Text

31. Лобойко С., Гречко О., Медведенко О., Томкова Й., Ємельянова А., Літвінова К. Е-консультації, як елемент публічних консультацій / Центр розвитку інновацій. URL: https://cid.center/wpcontent/uploads/2019/02/%D0%95%D0%BB%D0%B5%D0%BA%D1%82%D1%80%D0%BE%D0%BD%D0%BD%D1%96%D0%BA%D0%BE%D0%BD%D1%81%D1%83%D0%BB%D1%8C%D1%82%D0%B0%D1%86%D1%96%D1%97.pdf.

32. Світлична А., Лобойко С., Ємельянова А. Електронні консультації.Європейська практика:аналітична записка. Київ: Центр розвитку інновацій, 2018. 37 с.

33.https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1049-2023-%D1%80#Text

34.Open Government Partnership. URL:https://www.opengovpartnership.org/members/ukraine/ (дата звернення:17.03.2025).

35. UnitedNations E-GovernmentSurvey (2022). «TheFutureofDigitalGovernment» .URL: https://publicadministration.desa.un.org.

36.Кужда Т. І. Стан та перспективирозвиткуелектронногоурядування в Україні та в світі. Актуальніпроблемипублічногоуправліннята адміністрування. 2020. С. 71–

86.

37.Androidstudiotheofficialideforandroid. – Режим доступу: https://developer.android.com/studio/index.html.

38. Nativevshybrid / phonegapappdevelopmentcomparison. – Режим доступу:http://www.comentum.com/phonegap-vs-native-app-development.html

39. Anintroductiontonativemobileaccessibility – featuringdequeuniversityforios/android. – Режим доступу: https://www.deque.com/blog/introduction-native-mobile-accessibility-featuring-deque-university-iosandroid/.

40.WebContentAccessibilityGuidelines 2.0, W3C WorldWideWebConsortiumRecommendation 11December 2008, SuccessCriteria 1.1.1, 1.4.3, 1.4.6, 2.1.1, 2.4.6, 2.5.5, 3.1.5, 3.2.1, 3.2.5. [Електронний ресурс]- Режим доступу: https://www.w3.org/TR/2008/REC-WCAG20-20081211/Accessed Dec 29, 2018

41. Буханевич О. М. Організаційно-правовіаспектидіяльностіцентрів наданняадміністративнихпослуг в зарубіжнихкраїнах. Право і суспільство. 2015. № 4(2). С. 105-109.

42.Галунько В., Діхтієвський П., Кузьменко О., Стеценко С. та ін.Адміністративне право України. Повний курс : підручник. Херсон : ОЛДІ-ПЛЮС, 2018. 446 с.

43.КонституціяУкраїнивід 28.06.1996. URL:https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96%D0%B2%D1%80#TextКабінет Міністрів України.

44.Постанова від 18 вересня 2019 р. № 856. Київ. Про затвердження Положення про Міністерство цифрової трансформації України.

45. Дія. URL: https://diia.gov.ua.

46.USAID. URL:https://www.usaid.gov.

47. EGAP. URL:https://egap.in.ua.

48. EU4DigitalUA. URL:https://eu4digitalua.eu/uk.

49.DT4UA. URL:https://eu4digitalua.eu/uk/dt4ua.

50. Пуліна Т.В. Удосконалення системи надання електронних послуг – ключова задачамісцевого самоврядування [Електронний ресурс] / Т.В. Пуліна, Л.В.

Шитікова, О.М. Риженко // Державнеуправління: удосконалення та розвиток. – 2020. – № 11. – Режим доступу :http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1844

51.https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5203-17#Text

52.Юридична енциклопедія: в 6 т./ рекол.: Ю.Шемшученко (голова редкол.) та ін. – К.: Укр. енцикл., 1998 – 2004. – Т.5: П – С.-2003.-736с.

53. Велика українська енциклопедія. тематичний реєстр гасел з напряму «Юридичні науки» / Укладачі:Бабка В. Л., Шумило М. М.; за ред. д. і. н., проф. Киридон А. М. К: Державна наукова установа «Енциклопедичне видавництво», 2017. 152 с.

54. https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1907-20#Text.

55.Луніна Олена Станіславівна. Публічно-правові спори у сфері державної реєстрації як предмет адміністративного судочинства: дис. …канд.юрид.наук: 12.00.07. Національний авіаційний університет.Київ,2015.207 с.

56.Гурковський М.П. Реєстраційна діяльність публічної адміністрації: організаційно-правовий аспект:
дис. … канд. юрид. наук: 12.00.07. Київ, 2009. 217 с.

57.Болгар О.В. Сутність державної реєстрації як форми публічного адміністрування. Юридичний науковийелектронний журнал. 2021. № 5 С. 336-340. URL: http://www.lsej.org.ua/5_2021/81.pdf

58.Гудз Б.Д. Судовий контроль за законністюадміністративноїдіяльностіорганіввиконавчоївлади:
дис.…канд.юрид.наук: 12.00.07. Національнийавіаційнийуніверситет. Київ, 2013. 219 с

59. Куц Ю.О. Якісні адміністративні послуги – головна умова підвищення довіри населення до органіввлади: монографія / Ю.О. Куц, С.В. Краснопьорова та ін. Х.: ХарРІНАДУ «Магістр», 2006. 192 с.

60. Баранов О. А. Теоретико-методологічні основи правового забезпечення інформаційної сфери України. Автореферат дис… докт. юрид. наук. 12.00.07. Х.: Національний юридичний університет імені Ярослава Мудрого. 2015. – 43 с.

61. Bondarenko S., Liganenko I., Mykytenko V. Transformation of public administration in digital conditions: world experience, prospects of Ukraine. Social

Development and Security. 2020. № 10.2. P. 76—89.

62. Shandryk V. et al. Digitalization as a Global Trend of Public Management Systems Modernization. Digital Technologies in Education: Selected Cases. Cham: Springer Nature Switzerland. 2024. P. 3—16.

63. Nazar, S. (2023), "Study of digitalization of social services in Ukraine", Sotsialna robota ta sotsialna osvita, vol. 2 (11), pp. 308-315

64. Bondarenko, S., Liganenko, I., & Mykytenko, V. (2020). Transformation of public administration in digital conditions: world experience, prospects of Ukraine. Journal of Scientific Papers «Social development and Security», 2(10), 76–89.

65. . Belyakova, O.V. (2021). Digital Transformation Of Public Administration: Achievements And Problems. Global Challenges and Prospects of The Modern Economic Development.

66. Задорожний В., Мирошниченко А., Сапін А. Стратегічні аспекти цифровізації адміністративних послуг. Економіка і регіон/Economics and region. 2024. № 4(95). С. 75–81.

67. Шлапак А.В., Іващенко О.А. Управління соціальною безпекою в умовах цифрової економіки: локальний рівень. Бізнес Інформ. 2024. № 1. С. 87–94.

68. Луценко В. Р., Пікуля Т. О. Правове забезпечення цифрової трансформації в Україні. Науковий вісник Ужгородського Національного Університету. Серія ПРАВО. Випуск 81: частина 1. 2024. С. 61-67.

69. Про особливості надання публічних (електронних публічних) послуг: Закон України від 15.07.2021 № 1689-IX. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1689-20#Text

70. Yevtushenko, O. (2023). Digitalization of public administration and its pecularities and prospects in Ukraine. Public Administration and Regional Development, 22, 964–983.

71. Tymchenko, M. (2024). Main indicators of digitalization of public administration: international practice. Public Administration and Regional Development, 24, 400–421.

72. Про схвалення Стратегії цифрового розвитку інноваційної діяльності України на період до 2030 року та затвердження операційного плану заходів з її

реалізації у 2025-2027 роках: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 31 грудня 2024 р. № 1351-р. Київ. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1351-2024-%D1%80#n14 (дата звернення: 28.02.2025).

73. Разумей Г.Ю., Разумей М.М. Діджиталізація публічного управління як складник цифрової трансформації України. Публічне управління та митне адміністрування, 2020. № 2 (25). С. 139–145.

74. Мукомела І. В. Правові засади інформаційного суспільства: загальнотеоретичний аналіз: автореф. дис. … канд. юрид. наук: 12.00.01. Харків, 2016. 23с.

75. Харитоненко І. О. Право на кібербезпеку: проблеми визначення: збірник тез круглого столу, присвяченого 72-й річниці прийняття Загальної декларації прав людини. Київ, 2020, С. 163 – 164.