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 органів публічної влади як інструмент підвищення ефективності надання адміністративних 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

_____ Володимир ЗУБКО
(підпис)

Виконав: здобувачка вищої освіти,
гр. ПУДМ-61
Володимир ЗУБКО

Керівник: к.філол.н., доцент
Олександр ПУХКАЛ

Рецензент: к.е.н., доцент

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
_____ Ірина ПЕТЬКУН
«29» травня 2025 р.

ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ
Зубко Володимира Сергійовича

1. Тема роботи «**Цифрова трансформація органів публічної влади як інструмент підвищення ефективності надання адміністративних послуг»**;
керівник кваліфікаційної роботи – Пухкал Олександр Григорович, к.економ.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 _____ Володимир ЗУБКО

Керівник
кваліфікаційної роботи _____ Олександр ПУХКАЛ

АНОТАЦІЯ

Зубко В.С. Цифрова трансформація органів публічної влади як інструмент підвищення ефективності надання адміністративних послуг: 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 О. Пухкал, к. економ. н., доц. Київ, 2025. 101 с.

Метою роботи є дослідження процесу цифрової трансформації органів публічної влади в Україні та визначення її роль як інструменту підвищення ефективності надання адміністративних послуг громадянам.

Об'єкт дослідження: процес цифрової трансформації органів публічної влади України.

Предмет дослідження: інструменти, технології та управлінські механізми цифрової трансформації, що впливають на ефективність надання адміністративних послуг.

Короткий зміст роботи. Дипломна робота присвячена дослідженню цифрової трансформації органів публічної влади України та визначенню її впливу на підвищення ефективності надання адміністративних послуг. У роботі розкрито теоретичні засади цифровізації та міжнародний досвід е-урядування, проаналізовано сучасний стан впровадження цифрових технологій в Україні, зокрема розвиток платформи «Дія», нормативне забезпечення та ключові цифрові ініціативи уряду. Оцінено результативність електронних сервісів за показниками доступності, швидкості, зручності та рівня задоволеності громадян. Виявлено основні бар'єри трансформації — технічні, організаційні, правові та кадрові — та запропоновано комплекс рекомендацій щодо вдосконалення цифрового урядування, включно з посиленням кібербезпеки, розширенням інтеграції реєстрів, оптимізацією процедур та підвищенням цифрової компетентності населення. Отримані результати підтверджують, що цифрова трансформація є ключовим чинником модернізації публічного управління, підвищення прозорості та забезпечення якісного адміністративного сервісу.

Ключові слова: цифрова трансформація, публічне управління, адміністративні послуги, електронне урядування, цифровізація, платформа «Дія», е-сервіси, цифрові реєстри, електронна ідентифікація, відкриті дані, кібербезпека, цифрові компетентності, інновації у державному управлінні, ефективність надання послуг

ABSTRACT

Zubko V.S. Digital transformation of public authorities as a tool for improving the efficiency of administrative services: qualification 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 O. Pukhal, candidate of Economic Sciences, Associate Professor. Kyiv, 2025. 67 p.

The purpose of the work is to study the process of digital transformation of public authorities in Ukraine and to determine its role as a tool for improving the efficiency of administrative services provided to citizens.

Object of study: the process of digital transformation of public authorities in Ukraine.

Subject of study: tools, technologies and management mechanisms of digital transformation that affect the efficiency of administrative services.

Summary of the work. The thesis is devoted to the study of the digital transformation of public authorities in Ukraine and the determination of its impact on improving the efficiency of administrative services. The thesis reveals the theoretical foundations of digitalisation and international experience in e-governance, analyses the current state of digital technology implementation in Ukraine, in particular the development of the Diya platform, regulatory support and key government digital initiatives. The effectiveness of electronic services is assessed in terms of accessibility, speed, convenience and citizen satisfaction. The main barriers to transformation — technical, organisational, legal and human resources — are identified, and a set of recommendations for improving digital governance is proposed, including strengthening cybersecurity, expanding the integration of registries, optimising procedures and increasing the digital competence of the population. The results confirm that digital transformation is a key factor in modernising public administration, increasing transparency and ensuring high-quality administrative services.

Keywords: digital transformation, public administration, administrative services, e-governance, digitalisation, Diya platform, e-services, digital registries, electronic identification, open data, cybersecurity, digital literacy, innovation in public administration, service delivery efficiency

ЗМІСТ

ВСТУП 7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ У ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ 10
1.1. Сутність і принципи цифрової трансформації 10
1.2. Міжнародний досвід цифровізації державного управління 21
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СУЧАСНОГО СТАНУ ЦИФРОВІЗАЦІЇ ОРГАНІВ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ 31
2.1. Цифрові ініціативи уряду та нормативне забезпечення 31
2.2. Ефективність надання адміністративних послуг у цифровому форматі 39
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЦИФРОВОЇ ВЗАЄМОДІЇ ВЛАДИ ТА ГРОМАДЯН 47
3.1. Проблеми і бар’єри цифрової трансформації 47
3.2. Рекомендації щодо вдосконалення цифрового урядування 50
ВИСНОВКИ 56
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ 60

ВСТУП

У сучасних умовах розвитку інформаційного суспільства цифрова трансформація органів публічної влади стає одним із ключових інструментів підвищення ефективності державного управління та забезпечення якісної взаємодії держави з громадянами. Активне впровадження електронних сервісів, розвиток порталу «Дія», діджиталізація державних реєстрів та автоматизація адміністративних процедур суттєво змінюють підходи до організації публічного адміністрування. Цифрові інструменти забезпечують швидкість, відкритість, доступність і прозорість послуг, сприяючи зниженню корупційних ризиків та підвищенню рівня довіри громадян до державних інституцій.

Сучасний етап розвитку України характеризується активною цифровізацією всіх сфер суспільного життя. Одним із ключових напрямів реформування державного управління є цифрова трансформація органів публічної влади. Вона покликана забезпечити відкритість, ефективність і клієнтоорієнтованість публічних послуг. В умовах воєнного стану, обмежених ресурсів та зростаючих потреб громадян у швидких і зручних сервісах особливої ваги набуває використання цифрових технологій для оптимізації управлінських процесів і надання адміністративних послуг. Незважаючи на позитивні результати впровадження таких платформ, як «Дія», та розвиток електронного урядування, існують проблеми з інтеграцією інформаційних систем, нерівномірністю цифрових можливостей між громадами та недостатнім рівнем цифрових компетентностей державних службовців. Це зумовлює необхідність наукового аналізу процесів цифрової трансформації та визначення її впливу на ефективність діяльності публічної адміністрації.

Мета роботи: дослідити процес цифрової трансформації органів публічної влади в Україні та визначити її роль як інструменту підвищення ефективності надання адміністративних послуг громадянам.

Завдання дослідження:

1. Проаналізувати теоретичні засади цифрової трансформації у сфері публічного управління.

2. Розглянути нормативно-правові основи та стратегічні документи України у сфері цифрової держави.

3. Охарактеризувати сучасний стан цифровізації органів публічної влади.

4. Дослідити практику реалізації електронних адміністративних послуг (на прикладі «Дії» та ЦНАПів).

5. Визначити основні проблеми та бар'єри цифрової трансформації.

6. Розробити рекомендації щодо вдосконалення цифрової взаємодії між владою та громадянами.

Об'єкт дослідження: процес цифрової трансформації органів публічної влади України.

Предмет дослідження: інструменти, технології та управлінські механізми цифрової трансформації, що впливають на ефективність надання адміністративних послуг.

У процесі виконання магістерської роботи будуть застосовані:

- теоретичні методи: аналіз, синтез, індукція, дедукція, порівняння, узагальнення;

- емпіричні методи: аналіз статистичних і нормативних даних, контент-аналіз документів, опитування громадян і службовців;

- спеціальні методи: системний, інституційний та функціональний підходи до публічного управління в умовах цифровізації.

Очікувані результати:

- сформовано теоретичну модель цифрової трансформації у сфері публічного управління;

- оцінено стан цифровізації адміністративних послуг в Україні

- визначено основні проблеми та ризики цифрової трансформації органів влади;

- розроблено рекомендації щодо вдосконалення інструментів цифрового урядування;

- обґрунтовано шляхи підвищення ефективності електронних адміністративних сервісів на основі кращих практик.

Наукова новизна роботи полягає в комплексному аналізі сучасної української моделі цифрового урядування з урахуванням новітніх тенденцій, а також у розробці пропозицій щодо підвищення ефективності цифрової взаємодії між органами публічної влади та громадянами, що враховують поточний стан державних цифрових сервісів, міжнародні стандарти та перспективи розвитку електронного урядування.

Практична значущість роботи визначається можливістю використання отриманих результатів на практиці – зокрема, у діяльності органів державної влади та місцевого самоврядування для оптимізації процесів цифровізації, удосконалення адміністративних сервісів, розробки стратегічних документів у сфері цифрового урядування, підвищення якості обслуговування громадян та формування ефективних управлінських рішень.

Апробація результатів дослідження: результати кваліфікаційної магістерської роботи були апробовані у ході науково-дослідної практики. Основні положення та висновки представлені на науковій конференції «Цифрова трансформація органів публічної влади як інструмент підвищення ефективності надання адміністративних послуг», 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)

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

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ У ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ

1.1. Сутність і принципи цифрової трансформації

Інтенсифікація господарської діяльності вимагає трансформації економічних феноменів під впливом глобальних тенденцій. У цьому контексті діджиталізація відіграє вирішальну роль, оскільки вона переформатовує бізнес-процеси та є каталізатором інноваційної активності, що безпосередньо впливає на конкурентні позиції підприємств [1].

В умовах глобальної цифровізації, технології набули статусу невід'ємної складової усіх аспектів суспільного функціонування, що унеможливлює їхнє ігнорування з боку державних структур, які прагнуть ефективності, прозорості та конкурентоспроможності. Перехід до цифрового управління забезпечує прискорення адміністративних процесів, спрощення комунікації між громадянами/бізнесом та владою, а також мінімізацію бюрократичних перешкод. Слід зазначити, що цифрова трансформація, як фундаментальне суспільно-глобальне явище, базується на системі відправних начал (принципів). Проте, якісний та кількісний склад цих принципів може змінюватися залежно від специфіки сфери, в якій здійснюється цифрова модернізація [2].

Дослідницьке поле цифрової трансформації, що є невід'ємним елементом сучасної державної політики, активно розроблялося в працях фахівців. Серед них варто відзначити Г.М. Дергачова, Н.Ю. Єгорченко, О.М. Завадського, С.О. Карлюка, І.В. Колеснікова, Я.О. Колешню, О.А. Орлова, Ю.М. Теслю та багатьох інших науковців.

Критичний аналіз сучасних наукових публікацій та досліджень демонструє високий науковий інтерес до проблематики цифрової трансформації сфери державного управління. Значна частина наукових праць сфокусована на: теоретико-методологічних основах публічного управління (зокрема, О. Карпенко, Т. Запорожець, М. Цедік); досвіді країн ЄС в умовах кризових явищ (дослідження C. Profi roiu, C. Negoiță, A. Costea); національній специфіці цифровізації

державного управління в Україні (І. Нинюк, М. Нинюк); концептуальному обґрунтуванні цифрової трансформації публічного сектору (I. Lindgren, A. Veenstra, V. Řepa); правовому регулюванні публічних послуг (Н. Хлібороб); та тенденціях застосування цифрових технологій у публічному адмініструванні (М. Кочарян).

Хоча вплив цифрових можливостей на організаційну ефективність у публічному секторі вже став предметом досліджень (зокрема, праці T. Atobishi та ін.), значна кількість наукових праць про цифрову трансформацію державного управління не вирішила проблеми неоднозначності понятійно-категоріального апарату цієї сфери. Це актуалізує нагальну потребу у проведенні системного теоретичного аналізу ключових дефініцій та виявленні їхніх взаємозв'язків, що є критично важливим для розвитку сучасної теорії державного управління [3].

Концептуальні витоки «цифрової трансформації» безпосередньо пов'язані з прогресивним розвитком інформаційно-комунікаційних технологій (ІКТ), які, починаючи з другої половини XX століття, сформували фундамент для нових парадигм організації державного управління. Протягом 1990-х років акцент зміщувався на інформатизацію адміністративних процесів та імплементацію електронного урядування, що, по суті, полягало у створенні спеціалізованих платформ для забезпечення електронної комунікації між державними структурами та громадянами.

Перехід у XXI століття ознаменувався фундаментальною зміною парадигми: від простої автоматизації одиничних операцій до масштабних системних перетворень. Ця зміна стала можливою завдяки синергетичній інтеграції таких технологій, як Big Data, хмарні обчислення, блокчейн, штучний інтелект та Інтернет речей. Як наслідок, цифрова трансформація тепер сприймається не лише як суто технологічний імператив, а як комплексна стратегія модернізації державного управління, спрямована на забезпечення вищого рівня прозорості, операційної ефективності та адаптивності державних інституцій [3].

Вплив інноваційних технологій на сферу державного управління знаходить своє відображення у створенні зручних цифрових сервісів, забезпеченні двосторонньої інтерактивності у взаємодії з суспільством та бізнесом, а також у

підвищенні здатності органів влади ефективно оперувати великими обсягами інформації для прийняття рішень. Результати останніх досліджень свідчать про пряму кореляцію між успіхом цифрової трансформації та інституційною спроможністю держави. Політична воля та готовність до стратегічних змін визнаються критично важливими передумовами, особливо для країн із перехідними економічними моделями, як-от Україна [4].

У сучасній науковій парадигмі концепція «цифрова трансформація» аналізується крізь призму різноманітних методологічних підходів, що дає змогу розкрити багатоаспектність цього феномену. Зокрема, системний підхід є одним із домінантних, трактуючи цифрову трансформацію як комплексну інтеграцію цифрових технологій в усі структурні елементи функціонування органів публічного управління. Кінцевою метою цього процесу є підвищення результативності, прозорості та підзвітності державних інституцій [6]. Альтернативний підхід, що ґрунтується на принципах економічного аналізу, наголошує на тому, що цифрова трансформація є потужним інструментом редукції транзакційних витрат та зростання продуктивності адміністративного апарату. Крім того, цей процес сприяє зміцненню громадської довіри до державних інституцій.

Культурно-інституційна парадигма розглядає цифрову трансформацію як процес, детермінований ступенем готовності суспільства та організаційних структур до інновацій. Це включає необхідність розвитку цифрових компетенцій у персоналу, модифікацію організаційної культури та забезпечення рівноправного доступу громадян до цифрових сервісів. На противагу цьому, технологічний підхід акцентує увагу на інтеграції передових інструментів — таких як штучний інтелект, Інтернет речей (IoT) та технології блокчейн — у державні механізми управління, що є фундаментом для формування цифрового урядування.

Компаративний аналіз наукових підходів дозволяє констатувати, що цифрова трансформація виходить за межі простої адаптації до інноваційних технологій, позиціонуючись як стратегічна зміна парадигми державного управління. Ця трансформація є інтегральною, оскільки враховує соціокультурні, економічні та

технологічні детермінанти. Її унікальність у публічному секторі полягає у здатності гармонійно поєднувати інноваційні рішення з фундаментальними цінностями публічного управління, такими як прозорість, доступність та чітка орієнтація на потреби громадян. Даний феномен не лише встановлює нові стандарти операційної ефективності урядових структур, але й створює фундамент для інтеграції національних систем у глобальну цифрову екосистему.

Комплексний аналіз термінологічного апарату, що включає «інформатизація», «диджиталізація», «цифровізація» та «цифрова трансформація», дозволяє верифікувати, яким чином технологічна еволюція та її інтеграція в систему державного управління впливають на методологічні засади функціонування цієї сфери. При цьому інформатизація виступає як початкова фаза цього процесу, сфокусована на застосуванні ІТ для автоматизації адміністративних процедур та формування електронних реєстрів. Її основне завдання полягає у підвищенні операційної ефективності окремих процесів, як-от обробка даних, без радикальної реструктуризації самого управлінського апарату [3].

Диджиталізація являє собою наступний етап розвитку, на якому традиційні управлінські та операційні процеси переводяться у формат цифрових технологій. Цей процес охоплює оцифрування документації, автоматизацію виконання рутинних функцій та створення спеціалізованих платформ, таких як системи електронного врядування, для забезпечення ефективної взаємодії між суб'єктами (громадянами) та державою. Важливо відзначити, що даний підхід, як правило, зберігає існуючу організаційну структуру, не провокуючи кардинальних структурних чи управлінських змін.

Цифровізація у своїй розширеній інтерпретації передбачає комплексну інтеграцію цифрових технологій у всі ключові сфери державного управління, включаючи адміністрування послуг, оптимізацію ресурсного менеджменту та стратегічне планування. Цей етап характеризується тим, що технології виступають рушійною силою трансформації не лише операційних процесів, а й фундаментальних взаємовідносин між основними суб'єктами управління: державою, її громадянами та бізнес-середовищем.

У статусі фінальної стадії розвитку, цифрова трансформація передбачає тотальну перебудову функціоналу державного апарату, інтегруючи цифрові інструменти як базис для управлінської діяльності. Вона націлена не лише на підвищення ефективності існуючих процесів, але й на конструювання нового управлінського середовища, ключовими атрибутами якого є адаптивність, проактивність та довгострокова стійкість. Ця методологія сприяє формуванню інноваційних механізмів співпраці між державними інституціями та громадянським суспільством, що критично важливо для забезпечення підзвітності, відкритості та залученості громадян до управлінського циклу [6].

Узагальнення дозволяє стверджувати, що інформатизація, диджиталізація і цифровізація є послідовними технологічними кроками модернізації. Проте, цифрова трансформація є ширшим процесом, який знаменує перехід до принципово нового рівня державного управління. Вона передбачає синергію технологічних інновацій та глибинних змін в організаційній культурі й принципах управління, що є необхідним для формування адаптивної та ефективної управлінської системи у відповідь на сучасні виклики.

Цифрова трансформація публічного управління являє собою багатоаспектний та комплексний процес, який ініціює глибокі зміни у всіх сферах державного менеджменту. Концептуалізація цього феномену вимагає врахування його триєдиної природи: технологічного, управлінського та соціального компонентів. З однієї сторони, трансформація передбачає інтеграцію провідних інноваційних технологій (зокрема, штучного інтелекту, блокчейну, Інтернету речей), а з іншої — спричиняє фундаментальну перебудову алгоритмів прийняття рішень, механізмів надання публічних послуг та функціонування державних інституцій. Фінальною метою є формування нової парадигми управління, яка базується на прозорості, децентралізації, інтерактивності та максимальній орієнтації на потреби громадян [7].

Цифрова трансформація публічного адміністрування являє собою зміну базової управлінської парадигми, у якій технологічні рішення переходять із категорії допоміжних інструментів до фундаментальних елементів самого процесу

державного управління. Цей процес створює необхідні передумови для підвищення ефективності використання державних ресурсів, мінімізації корупційних загроз та розширення участі громадян у демократичних механізмах. На відміну від поверхневої технологічної імплементації, трансформація вимагає системної інтеграції інновацій на всіх рівнях: нормативно-правовому, організаційному та культурному в основі функціонування державного апарату [8].

Ключова особливість цієї трансформації полягає у її здатності генерувати нову аксіологічну основу для системи державного управління, пріоритетом якої стає громадський добробут, соціальна стійкість та консолідація. Цей процес забезпечує синергію між інноваційними технологіями та фундаментальними цінностями публічного управління, такими як доступність, справедливість і підзвітність. Отже, цифрова трансформація державного апарату є не просто технічною модернізацією, а стратегічною імперативою, від реалізації якої безпосередньо залежить спроможність держави ефективно реагувати на виклики сучасності та забезпечувати перманентний розвиток суспільства.

Фундаментальні засади цифрової трансформації державного управління конституюються як основоположні регулятивні норми, які гарантують її реалізацію відповідно до суспільних потреб, динаміки технологічного прогресу та актуальних управлінських викликів. Серед них виділяють: принцип інклюзивності, який вимагає забезпечення рівноправного доступу до цифрових сервісів для всіх громадян, включно з мешканцями віддалених територій та представниками вразливих соціальних груп. Принцип прозорості спрямований на підвищення легітимності та довіри до уряду завдяки впровадженню механізмів відкритого доступу до публічних даних і забезпечення ефективного громадського контролю. Нарешті, принцип адаптивності передбачає оперативну модифікацію управлінських процедур у відповідь на зміни зовнішнього середовища, використовуючи потенціал штучного інтелекту та аналізу Big Data [9].

Закономірності цифрової трансформації слід розглядати як фундаментальні повторювані тренди, що окреслюють еволюційний розвиток системи державного управління. Однією з таких визначальних тенденцій є системний перехід від

ізольованої (фрагментарної) автоматизації адміністративних функцій до цілісного, інтегрованого управління, що базується на використанні платформних рішень. Іншою критично важливою закономірністю є експоненційне зростання стратегічної ролі даних, які стають ключовим активом для прийняття обґрунтованих управлінських рішень та ефективного моніторингу реалізації державної політики. Не менш важливим є те, що цифрова трансформація стимулює якісні зміни в управлінській культурі, що проявляється у формуванні компетенцій цифрового лідерства серед керівного складу та розбудові інституційних механізмів для підтримки інноваційної діяльності [8].

Таким чином, цифрова трансформація державного управління є складним багаторівневим процесом, що ґрунтується на поєднанні принципів інклюзивності, прозорості, адаптивності та ефективності. Її закономірності відображають поступову еволюцію державного управління до гнучких, інноваційних моделей, орієнтованих на потреби громадян і виклики сучасного світу. Вона стає не лише механізмом удосконалення адміністративних процесів, але й стратегічною передумовою для сталого соціально-економічного розвитку.

Цифрова трансформація державного управління має низку визначальних характеристик, які відмежовують її від звичайних технологічних оновлень. Ключовою з них є інтегративність (або системна єдність), яка реалізується через мережеву взаємопов’язаність усіх ієрархічних рівнів управління завдяки уніфікованим цифровим платформам. Це забезпечує формування цілісної цифрової екосистеми, де централізована обробка даних значно підвищує ефективність адміністративного апарату. Другою фундаментальною ознакою є адаптивність (гнучкість), що виявляється у здатності державних інституцій оперативно реагувати на зовнішні зміни, використовуючи потужні інструменти аналітики Big Data та штучного інтелекту.

Прозорість є наріжним каменем цифрової трансформації. Використання технологій Open Data та створення онлайн-платформ взаємодії забезпечують прямий доступ громадськості до процесів управлінського циклу і контролю за виконанням функцій державними органами. Такий механізм слугує ефективною

превенцією корупційних проявів і зміцнює легітимність державних структур в очах суспільства. Проактивність є наступною критично важливою ознакою, що полягає у випереджальній організації послуг і рішень, використовуючи можливості прогнозної аналітики. Це надає державним структурам здатність антиципувати потреби суспільства та оперативно відповідати на виникаючі виклики. Не менш значущою є орієнтація на громадянина, яка встановлює пріоритет забезпечення максимальної зручності та доступності публічних сервісів. Завдяки інтеграції цифрових інструментів (зокрема, мобільних застосунків та платформ самообслуговування), відбувається централізація управлінської системи навколо потреб громадян, перетворюючи їх на активних суб'єктів управлінських процесів [10].

Резюмуючи, слід констатувати, що визначальні характеристики цифрової трансформації державного апарату є індикаторами глибинних структурних зрушень, які спрямовані на конструювання ефективної, транспарентної, адаптивної та інклюзивної моделі управління. Ці ознаки створюють методологічне підґрунтя для повноцінної інтеграції інноваційних технологій у систему державного управління, що підвищує її стійкість і готовність до адекватної реакції на виклики сучасності. Крім того, вони відображають трансформацію суспільних вимог до держави, які концентруються на швидкості, доступності та персоналізації надання публічних послуг у цифрову еру.

Таким чином, цифрова трансформація державного управління являє собою комплексний, багатоаспектний процес, який інтегрує технологічні інновації, управлінські реформи та соціальні зміни. Цей процес детермінований ключовими принципами та закономірностями, що гарантують прозорість, адаптивність та центрованість на громадянині, тим самим закладаючи фундамент для високоефективної роботи державного апарату в умовах цифрової епохи [7; 8; 9; 10].

Інструментарій цифрової трансформації державного управління являє собою синергетичну сукупність методів, засобів та операційних процесів, призначених для практичної реалізації стратегічних завдань цифрової модернізації. Ці механізми критично важливі для інтеграції цифрових технологій в управлінські

структури, сприяючи модернізації адміністративного апарату і створюючи необхідну платформу для впровадження інноваційних моделей надання публічних послуг. Типологічно їх можна класифікувати за п'ятьма основними категоріями: технологічні, організаційні, нормативно-правові, комунікаційні та освітні.

Технологічний інструментарій охоплює розробку цифрових платформ, інтеграцію штучного інтелекту та застосування аналітики Big Data як ключових важелів для оптимізації операційних процесів.

Організаційний інструментарій передбачає фокусування на трансформації внутрішніх процедур, впровадженні адаптивних управлінських моделей та культивуванні інноваційного середовища в системі державного апарату.

Правові та регуляторні інструменти передбачають розробку спеціалізованих законодавчих актів, функціональне призначення яких полягає у контролі за обігом даних, забезпеченні належного захисту персональних відомостей та створенні законодавчого підґрунтя для тристороннього партнерства: держава-бізнес-громадяни.

Механізми комунікації є інструментальною основою для формування довіри до державних структур. Вони досягають цього за рахунок забезпечення підзвітності, відкритості процесів та встановлення регулярної інтерактивної взаємодії між владними інститутами та населенням.

Ефективні комунікаційні стратегії відіграють ключову роль у зміцненні суспільної довіри до державних інституцій. Цей процес реалізується завдяки забезпеченню прозорості діяльності та налагодженню двостороннього зворотного зв’язку між органами влади та громадянським суспільством [7].

Інституційний фундамент цифрової трансформації державного управління передбачає формування комплексу організаційних, правових та інфраструктурних передумов, необхідних для результативної реалізації технологічних інновацій. Ключова роль у цьому процесі належить інституціям, які виконують функції регуляторів, постачальників цифрових послуг та координаторів взаємодії в межах загальної цифрової екосистеми. Створення спеціалізованих урядових структур (комісій або відомств з питань цифровізації) забезпечує стратегічне планування,

моніторинг та оцінку ефективності впровадження новітніх технологій. Паралельно, нормативно-правова база встановлює базові правила доступу до інформаційних ресурсів, використання цифрових рішень та гарантує їхню кібербезпеку [11].

Особливої уваги вимагає формування партнерських екосистем між державним сектором, бізнес-спільнотою та науковими інституціями, які слугують каталізатором інноваційних процесів у публічній сфері. Така колаборація сприяє кооперативній розробці та адаптації передових технологій до потреб громадян, забезпечуючи трансфер найкращих практик. У цьому аспекті публічно-приватні партнерства відіграють ключову роль у модернізації інфраструктури та впровадженні складних технологічних рішень для оптимізації державних послуг. Водночас, інституційне забезпечення цифрової трансформації неможливе без фундаментальної підготовки кадрів та розвитку цифрових компетенцій державних службовців, оскільки ефективне використання новітніх технологій вимагає високого рівня професійних, управлінських та технічних знань [12].

Концептуальна модель цифрової трансформації державного управління є багатоаспектною архітектонікою, яка визначає стратегічні вектори, фази реалізації та синергетичні зв'язки між основними компонентами цього процесу. Вона забезпечує системну інтеграцію технологічних, організаційних, соціальних і правових елементів, створюючи уніфікований фреймворк для оптимального застосування цифрових рішень у публічному секторі. Структура моделі включає такі базові компоненти, як цифрова інфраструктура, регуляторне поле, механізми управління даними, цифрові компетенції персоналу та канали взаємодії між урядовими структурами, громадянами й бізнесом. Ключовою особливістю є її орієнтація на інтерактивність та інноваційність, що уможливлює динамічну адаптацію державних інституцій до технологічної еволюції та зростаючих суспільних вимог [7].

Концептуальна модель ґрунтується на чотирьох ключових засадах: системність, адаптивність, прозорість та клієнтоорієнтованість. Це свідчить про те, що цифрова трансформація виходить за рамки елементарної автоматизації окремих функцій. Вона передбачає якісну реорганізацію всієї управлінської системи,

забезпечуючи її операційну стійкість до зовнішніх викликів та потенціал до інноваційного зростання. Крім того, ця модель інтегрує соціальні імперативи, зокрема гарантування інклюзивності та захист прав громадян в умовах цифровізації, що підкреслює її стратегічну важливість для досягнення сталого суспільного розвитку [13].

Отже, концептуальна модель цифрової трансформації державного управління слугує теоретичним і практичним базисом для системної реалізації цифрових інновацій. Її продумана архітектоніка забезпечує результативну інтеграцію інноваційних рішень у сферу публічного адміністрування, що критично важливо для підвищення його ефективності, прозорості та підзвітності перед суспільством. Ця модель ініціює нову парадигму управління, адекватно відповідаючи викликам сучасної цифрової епохи та зростаючим потребам громадян.

Драйвери цифрової трансформації у сфері державного управління мають мультифакторну природу. До них належать технологічні інновації, підвищення суспільних очікувань щодо якості й доступності публічних послуг, необхідність гармонізації з міжнародними стандартами та наявність консолідованої політичної підтримки на найвищому рівні. Інструменти, як-от Big Data, штучний інтелект (ШІ) та блокчейн, виступають каталізаторами автоматизації адміністративних процесів та посилення їхньої прозорості. Одночасно, зростання цифрової компетентності громадян та бізнесу створює стійкий попит на інноваційні, клієнтоорієнтовані моделі взаємодії з державними структурами [7].

Реалізації цифрової трансформації перешкоджає низка системних бар'єрів. До них належать недостатнє фінансування, дефіцит цифрової компетентності серед персоналу, нормативно-правова волатильність та виражений організаційний опір інноваційним процесам. Критичним фактором є інфраструктурний дефіцит у регіонах, що поглиблює цифровий розрив і обмежує рівноправний доступ громадян до публічних послуг. Додаткові ускладнення створюють відсутність інтегрованих цифрових платформ та проблеми з ефективним управлінням великими масивами даних, що знижує функціональність цифрових механізмів [14].

Результативність цифрової трансформації державного управління оцінюється через застосування багатовимірної системи індикаторів. Ці показники дають змогу верифікувати вплив інтеграції цифрових технологій на ефективність, прозорість та інноваційну спроможність управлінських процесів. До ключових метрик належать: доступність та якість електронних сервісів для громадян і суб'єктів підприємництва, оперативність та обґрунтованість прийняття рішень, ступінь інтегрованості даних у міжвідомчій взаємодії, а також рівень цифрової компетентності персоналу державної служби. Для міжнародного порівняння та оцінки прогресу використовуються такі бенчмарки, як Індекс електронного врядування ООН та Індекс цифрової економіки та суспільства ЄС (DESI), які фокусуються на доступі до даних та ефективності їх використання.

Оцінка успішності цифрової трансформації не обмежується кількісними показниками, а включає якісні індикатори, такі як рівень задоволеності громадян наданими послугами та мінімізація адміністративного навантаження, що безпосередньо відображає створення суспільної цінності. Ефективність інновацій також верифікується через метрики економії державних ресурсів, скорочення термінів реалізації адміністративних процедур та зниження потенційних корупційних ризиків. Наприклад, застосування моделей структурних рівнянь підтверджує, що гнучкість і адаптивність державних організацій діють як медіатори, суттєво підсилюючи позитивний кореляційний вплив цифрових технологій на загальну продуктивність публічного сектору [15].

Система індикаторів результативності цифрової трансформації державного управління є критично важливим управлінським інструментом для моніторингу та об'єктивного оцінювання її ефективності. Вона надає можливість не тільки верифікувати поточні успіхи, але й концептуалізувати довгострокові стратегічні напрямки, які забезпечать модернізацію публічного адміністрування в умовах прискореного технологічного розвитку.

1.2. Міжнародний досвід цифровізації державного управління

Цифрова трансформація публічного адміністрування є фундаментальним імперативом сучасного розвитку як України, так і світової спільноти. Цей стратегічний процес охоплює інтеграцію цифрових технологій у роботу владних структур, що має на меті посилення функціональної ефективності органів державної влади та суттєве підвищення якості надаваних громадянам сервісів. Проте, незважаючи на численні переваги, діджиталізація супроводжується специфічними ризиками та потенційними загрозами, які вимагають глибокого аналізу та розробки адекватних механізмів мінімізації негативних наслідків [19].

Діджиталізація в контексті державного сектору є стратегічною ініціативою, що передбачає використання цифрових інструментів для підвищення ефективності та автоматизації управлінських процесів. Це має вирішальне значення для вдосконалення комунікаційних каналів між державою та громадянами, а також для посилення прозорості та підзвітності державного апарату [20]. Дане формулювання підкреслює комплексну інтеграцію процесів діджиталізації та її трансформаційний вплив на всі ключові аспекти діяльності державних установ.

Сучасна соціальна реальність нерозривно пов'язана з цифровими технологіями. Трансформація суспільної свідомості супроводжується зростаючою залежністю від інтеграції різноманітних електронних пристроїв. Цей незворотний процес генерує амбівалентні наслідки, що становлять собою значні виклики. Повна цифровізація всіх сфер життєдіяльності є комплексним та фінансово вимогливим завданням, успіх якого залежить не лише від науково-економічного розвитку країни. Процес також стикається з суспільним опором, який частково обґрунтований через часті випадки витоку та крадіжок персональних даних в інформаційному просторі.

Цифрова трансформація висуває нові, суттєві вимоги до органів державної влади. Впровадження Електронного урядування (e-Government) здатне забезпечити низку стратегічних переваг, зокрема суттєве підвищення ефективності державного управління, стимулювання економічного розвитку та приватного сектору, а також зростання прозорості та відкритості влади. Цей процес безпосередньо вимірює попит і пропозицію на цифрові державні (адміністративні) послуги та відкриті дані.

Отже, пріоритетний перехід до надання більшості адміністративних послуг в електронній формі є ключовим завданням цифрової трансформації державного апарату.

Ефективність міжнародного досвіду цифровізації адміністративних послуг та функціонування органів публічної влади регулярно оцінюється за допомогою міжнародних рейтингових систем. До ключових інструментів оцінювання належать Індекс цифрової економіки та суспільства (DESI) та Огляд електронного урядування (EGDI: E-Government for the People). Зокрема, рейтинг DESI, що порівнює рівень надання цифрових державних послуг у країнах Європи, засвідчив зростання індексу взаємодії громадян з органами державної влади в режимі онлайн торік, згідно з даними Організації Об'єднаних Націй [16].

Данія, Фінляндія та Нідерланди демонструють винятково високі показники за рівнем цифровізації державних послуг, досягаючи понад 90% користувачів мережі Інтернет (у віковій групі 16–74 роки), які активно взаємодіють з державними органами через відповідні електронні портали.

У сфері надання державних (адміністративних) послуг в електронному форматі спостерігається значна диференціація між країнами ЄС. До провідних держав за цим показником належать Мальта, Естонія та Люксембург, які продемонстрували найкращі результати, перевищивши позначку у 90 балів. Водночас Румунія, Болгарія та Італія фігурують як аутсайдери рейтингу. Загалом, 12 країн (включно з Мальтою, Естонією, Люксембургом, Швецією, Австрією, Латвією, Фінляндією, Нідерландами, Ірландією, Португалією, Данією та Іспанією) досягли показника понад 80%, тоді як Румунія, Греція, Угорщина та Болгарія зафіксували рівень нижче 60% [17].

Данія очолює рейтинг EGDI (Індекс розвитку електронного уряду) завдяки своїй глибокій цифровій трансформації. Ключовим елементом системи є уніфікований особистий кабінет (digital ID), який надається кожному громадянину та бізнесу і забезпечує спілкування з державними структурами в режимі реального часу. З 2015 року в країні запроваджено обов'язкову електронну комунікацію громадян із державними органами. Завдяки високому рівню покриття (95%

домогосподарств мають доступ до Інтернету) та об'єднанню всіх державних і муніципальних установ у єдину мережу, взаємодія з будь-якою установою відбувається через цей єдиний цифровий хаб [18].

Сучасні публічні адміністрації різних держав демонструють суттєву варіативність у рівні інтеграції цифрових технологій, особливо в контексті податкового адміністрування. Як правило, цифровізація охоплює такі ключові етапи, як електронний обмін інформацією та файлами, ведення електронного обліку і здійснення електронних транзакцій, а також можливість проведення дистанційних аудитів. Конкретні реалізації включають: електронне подання податкової звітності, облік у режимі реального часу, цифрове зіставлення даних між різними видами податків та джерелами надходжень, а також електронний податковий аудит із чітко регламентованим терміном для відповіді платників [21].

Необхідною умовою є також інтеграція можливості цифрового аудиту податкової звітності з боку адміністрації. На тлі глобальної стандартизації електронного подання податкової інформації, наступна фаза цифрового адміністрування включає впровадження e-invoicing, застосування e-audits та автоматизацію процесу нарахування податків на основі зібраних даних, що усуває ручне заповнення [22].

Згідно зі статистичними даними, приблизно 75% світових країн тією чи іншою мірою впроваджують стратегії цифрової трансформації публічного управління. Примітно, що понад половина з них мають чітко розроблений середньостроковий план змін (на 3–5 років), що підкреслює системний характер таких реформ. Податкові адміністрації, як правило, інтегрують широкий спектр цифрових технологій у свою оперативну діяльність та взаємодію з платниками податків, включаючи, але не обмежуючись: чат-ботами, штучним інтелектом (ШІ), інтерфейсами прикладного програмування (API), хмарними сервісами, аналітичними інструментами, блокчейном та технологіями цифрової автентифікації (наприклад, біометрія чи голосова ідентифікація) [24]. У сфері діджиталізації спостерігається чітка біполярність стратегій: такі країни, як Естонія, Сінгапур, Данія та Кенія, демонструють високу швидкість впровадження новітніх

цифрових технологій. Водночас, держави з розвиненими управлінськими системами, зокрема США, Канада, Великобританія та Німеччина, проявляють більш стриманий підхід, керуючись необхідністю мінімізації ризиків, пов'язаних із тотальною діджиталізацією [23].

Актуальний етап цифровізації фіскальних органів має на меті суттєве підвищення ефективності податкового адміністрування. У цьому контексті в Україні вже успішно імплетовано низку інноваційних електронних сервісів [25], [26]. Цифрові сервіси Державної податкової служби (ДПС) формують комплексну систему для електронної взаємодії з платниками. Ключовим елементом є Електронний кабінет, що забезпечує моніторинг розрахунків з бюджетом, обмін документами та подання звітності. Додатково система включає доступ до інформації з податкових реєстрів (ПДВ, єдиний податок, РРО), інструменти для перевірки ділової репутації бізнес-партнерів, загальнодоступний інформаційно-довідковий ресурс, а також сервіс «Пульс» ДПС для контролю посадових осіб. Система також охоплює функціонал електронного декларування доходів та використання кваліфікованих електронних довірчих послуг для формування звітності.

Портал «Дія» значно розширює можливості платників податків у сфері адміністрування податкових зобов'язань, пропонуючи низку зручних електронних послуг. Ці послуги охоплюють моніторинг реєстраційних та облікових даних, інформації про банківські рахунки, а також стан розрахунків з бюджетом. Крім того, через портал можна отримати відомості з Державного реєстру фізичних осіб про отримані доходи та утримані податки. Важливою функцією є можливість подання податкових декларацій ФОП, зокрема платниками єдиного податку 3-ї групи, що використовують особливий режим оподаткування, передбачений п. 9 підрозд. 8 розд. XX ПКУ, а також перегляд історії поданих декларацій та здійснення сплати податків і ЄСВ [27].

Розглядаючи особливості впровадження цифровізації публічного управління в Німеччині, можна відзначити низку ключових характеристик. З одного боку, спостерігається висока ступінь спрощення процедури подання електронної

податкової декларації. З іншого боку, існує фрагментація інформаційних платформ на федеральному, земельному та муніципальному рівнях. Позитивним аспектом є успішне використання систем аналізу великих даних (Big Data) та глибока інтеграція в загальний інформаційний простір Європейського Союзу [34].

У Великобританії було ініційовано стратегічний план модернізації урядового апарату, ключовим елементом якого стала програма «Електронні громадяни, електронний бізнес, електронний уряд», спрямована на формування системи електронних публічних послуг. У рамках реформування публічного управління була сформована концепція надання послуг в інформаційному середовищі, яка передбачає багатоканальний розвиток електронних сервісів із залученням мережі Інтернет, мобільного зв'язку, цифрового телебачення або спеціалізованих центрів обслуговування. Запровадження системи «Електронний уряд» (E-government) дозволило Великій Британії вийти на провідні позиції серед європейських держав у сфері цифрового публічного управління. Стратегічна мета цієї масштабної програми модернізації полягає не лише у забезпеченні громадян доступом до інформації, але й у підвищенні загальної ефективності та оперативності функціонування державного апарату за допомогою інформаційних технологій [35].

Еволюція публічного управління у Франції відбувалася поетапно, простежуючи перехід від концепцій «інформаційного суспільства» та «електронної адміністрації» до моделей «відкритої адміністрації» та, зрештою, «цифрової держави». Ця номенклатура відображає загальносвітову тенденцію трансформації, яку кожна країна імплементує, зберігаючи певний ступінь національної своєрідності. Сучасний етап часто асоціюється з феноменом «уберізації» — глибинною трансформацією секторів через інноваційні економічні моделі, що базуються на цифрових технологіях [36, с. 30].

Закон про цифрову республіку значною мірою сфокусований на реалізації низки ключових напрямів, зокрема: забезпеченні бюджетної прозорості, спрощенні доступу до публічної інформації, розкритті даних про майно посадових осіб та активізації громадянської участі. Хоча проблематика доступу до інформації вже має ґрунтовну наукову та нормативно-правову базу, її ефективне розв'язання

безпосередньо залежить від рівня технологічного розвитку. У контексті цифрової епохи навіть раніше встановлені досягнення в цій сфері потребуватимуть перегляду та модернізації. Фундаментальний принцип транспарентності вимагає розкриття публічних даних, трансформуючи правовий підхід до інформаційного доступу [37, с. 838]. Водночас заслуговує на увагу зважений французький підхід до транспарентності. Існує концепція, згідно з якою надмірний рівень відкритості може, парадоксальним чином, спровокувати ігнорування публічних даних з боку громадян, нівелюючи таким чином їхню потребу в участі в управлінських процесах. Саме тому ключовим елементом транспарентності є чітке визначення мети відкриття даних – забезпечення підзвітності та підконтрольності владних структур [38, с. 12].

У Франції пріоритетна увага приділяється питанню забезпечення повсюдного доступу до цифрових технологій. Відповідно до Закону про цифрову республіку, застосовується територіальний підхід: для гарантування доступності на всій території країни компетенції щодо цифрового облаштування децентралізовані між адміністративно-територіальними одиницями. Генеральні територіальні схеми цифрового облаштування тепер мають право інтегрувати стратегії розвитку цифрових послуг. Кінцева мета полягає у територіальному балансуванні пропозиції цифрових сервісів, оптимальному використанні публічних і приватних ресурсів та включенні цифрової медіації. Основою для розробки цих документів слугує загальнонаціональний акт, зокрема документ «Національні орієнтири розвитку цифрових послуг на територіях», що складається Агентством цифрових технологій [39].

Аналіз досвіду Франції у сфері цифровізації публічного управління дозволяє констатувати, що ключові принципи цього процесу мають чітку законодавчу регламентацію. Нормативно-правові акти зосереджені на трьох фундаментальних аспектах: циркуляції даних та знань, забезпеченні захисту прав в умовах цифрового суспільства та гарантуванні доступу до відповідних технологій.

Естонія є наступним прикладом інтенсивного впровадження цифрових рішень у сфері державного управління. Завдяки високим позиціям у Глобальному індексі

електронного уряду ООН, країна підтверджує свій статус технологічного піонера. Система захищених цифрових ідентифікаторів забезпечує громадянам і службовцям можливість дистанційного доступу до розширеного переліку функцій, охоплюючи фінансові операції, комплексне медичне обслуговування та участь у виборах через Інтернет [40].

На сьогодні в Естонії 99% державних сервісів функціонують у режимі онлайн 24/7, що свідчить про майже повну цифрову доступність. Крім того, 30% громадян активно використовують систему електронного голосування (i-Voting). За підрахунками країни, мінімізація бюрократичних процедур призвела до значної економії робочого часу, еквівалентної 800 рокам роботи [41].

Варто зазначити, що Естонія свідомо уникає системно сформульованої, всеосяжної стратегії розвитку електронного уряду чи створення спеціалізованої урядової інституції. Хоча у 1998 році було прийнято «Принципи інформаційної політики», які окреслили найбільш загальні стратегічні напрямки, всі наступні регуляторні документи мали надзвичайно специфічний характер [19, с. 49]. Законодавча активність у сфері високих технологій та інших галузях публічного сектору залишається мінімальною. Естонський підхід до е-урядування базується на принципі пріоритету впровадження над виробництвом надлишкової документації та формуванням додаткового бюрократичного апарату [42].

Вирішальну роль у досягненні цього успіху в Естонії відіграла конвергенція стратегічних інтересів двох елітних груп: технологічних фахівців та політичних лідерів, незважаючи на розбіжності в їхніх мотиваціях. ІТ-спільнота була мотивована апробацією своїх знань на практиці, тоді як реформатори бачили в інформаційних технологіях шлях до підвищення ефективності управління при одночасному мінімізуванні витрат.

Ключовою особливістю естонської моделі цифровізації публічного управління стала проактивна участь приватного сектору у наданні послуг електронного уряду. Це стимулювало не лише появу значної кількості ІТ-компаній, включаючи такі всесвітньо відомі бренди, як KaZaA, Skype та Playtech. Більш того, завдяки ліберальному економічному режиму та сприятливій фінансовій політиці

активно розвивався банківський сектор, який став важливим каталізатором впровадження ІТ-технологій, зокрема через запуск інтернет-банкінгу у 1996 році. Ця система верифікації згодом почала широко використовуватись державними установами. Як результат, вже до 2002 року 48% інтернет-користувачів Естонії здійснювали оплату державних електронних послуг саме через інтернет-банкінг [42, p.58].

На початковому етапі політичні лідери та представники ІТ-індустрії зосереджували свій внесок на регуляторній діяльності та забезпеченні надання послуг, що ґрунтувалися насамперед на розвитку приватного сектору. Таким чином, формування правил у сфері електронного врядування відбувалося як реакція на ринковий попит, із пріоритетом надання послуг у тих галузях, де фіксувалися найнижчі транзакційні витрати [40].

Урядове рішення 2002 року про запровадження електронних ID-карток мало на меті створити надійніший інструмент ідентифікації для операцій в цифровому просторі, витіснивши менш захищені аналоги. Проте, на практиці, менш захищені, але простіші у використанні методи ідентифікації залишаються найбільш поширеними серед користувачів [40].

Міжнародний досвід цифровізації публічного управління переконливо демонструє, що цей процес є контекстуально зумовленим і має унікальні особливості в кожній державі. Це пояснюється його залежністю від національних культурних, соціальних, економічних та політичних детермінантів. На основі аналізу цієї зарубіжної практики виділено такі специфічні риси цифровізації публічного адміністрування:

- імплементація електронних платформ з метою дерегуляції адміністративних процесів та покращення рівня сервісної доступності для користувачів;

- сприяння розвитку політики відкритих даних як ключового інструменту для забезпечення прозорості в системі державного управління та підвищення результативності адміністративних процедур;

- впровадження ефективних заходів кіберзахисту з метою нівелювання загроз кібератак та забезпечення цілісності й конфіденційності інформаційних активів;

- застосування технологій штучного інтелекту та глибинного аналізу даних як інструментарію для обґрунтованого стратегічного та оперативного управління;

- розробка архітектури цифрових платформ як основи для надання електронних сервісів та поширення публічних даних;

- модернізація механізмів електронного врядування та електронного голосування з метою інтенсифікації громадянської участі у процесах прийняття управлінських рішень;

- налагодження партнерських відносин із приватним сектором для створення та впровадження високоефективних цифрових технологій, які забезпечать модернізацію системи публічного адміністрування.

Україна стратегічно обрала курс на цифрову трансформацію, адаптуючись до вимог сучасних глобальних процесів, при цьому окремі її галузі вже демонструють рівень цифровізації, співставний зі світовими стандартами.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СУЧАСНОГО СТАНУ ЦИФРОВІЗАЦІЇ ОРГАНІВ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ

2.1. Цифрові ініціативи уряду та нормативне забезпечення

З огляду на експоненційний розвиток інтернет-технологій, управлінські рішення більше не можуть базуватися виключно на традиційних методах, обмеженість яких у сфері аналізу та прогнозування очевидна порівняно з новітніми науково-технічними досягненнями. Інтелектуалізація управління набуває критичної актуальності для органів публічної влади, відповідальних за виконання державних функцій як на центральному, так і на регіональному рівнях. Завдяки орієнтації публічної влади на впровадження інтелектуальних технологій відбувається трансформація моделі взаємодії між державою та громадянами. Цей процес інтелектуалізації публічного управління вимагає нормотворчих змін, оскільки вектори інформатизації та оцифровування в державних органах мають бути чітко закріплені у загальнодержавних стратегічних документах.

Цифрова трансформація публічного управління посідає місце серед провідних дискусійних тем у сучасній науковій літературі. Дослідження різних авторів детально розкривають багатовимірні аспекти цього процесу, включаючи його технологічні, організаційні та соціально-економічні виміри.

Україна, синхронізуючись із глобальними трендами, активно здійснює цифрову модернізацію системи публічного управління. Ця трансформація націлена на підвищення операційної ефективності державних органів, гарантування прозорості та підзвітності, а також на забезпечення громадян зручними та доступними сервісами. Попри значні успіхи, досягнуті країною у сфері цифрової трансформації протягом останніх років, перед нею все ще стоїть низка комплексних викликів, що потребують нагального вирішення.

Аналіз міжнародних рейтингів свідчить про загальну позитивну динаміку в процесі цифрової трансформації України [43, 44]. Узагальнені показники, отримані з низки відповідних рейтингів, представлені для ознайомлення в Таблиці 2.1

Таблиця 2.1

Україна у міжнародних рейтингах цифровізації та інновацій

№ п/п	Рейтинг	2020 р	2021 р	2022 р	2023 р
1	EDGI*	69	-	46	-
2	EPI**	46	-	57	-
3	GII***	45	49	57	55

*EDGI – E-Government Development Index

**EPI – E-Participation Index

***GII – Global Innovation Index

Джерело: складено автором за матеріалами [45, 46]

Аналіз даних (Табл. 2.1) підтверджує суттєвий прогрес України в рейтингу E-Government Development Index (EGDI), де держава піднялася з 69-го на 46-те місце. Враховуючи дворічний інтервал оцінювання, а також поточний розвиток цифрової трансформації публічного управління, очікується подальше зміцнення позицій України в цьому рейтингу вже у 2024 році. Водночас, у рейтингу E-Participation Index (EPI) за період 2020–2022 рр. зафіксовано падіння з 46-го на 57-ме місце. Це зниження значною мірою пояснюється потребою в часі для повноцінного запуску платформи «Дія», яка була ініційована лише у 2020 році, а також катастрофічними економічними та політичними зрушеннями, спричиненими повномасштабною агресією. Незважаючи на ці фактори, сталий розвиток сфери публічного управління дозволяє прогнозувати значне зростання України в EPI у 2024 році.

Індекс глобальних інновацій (Global Innovation Index) є ще одним значущим критерієм оцінки. Аналіз даних цього рейтингу за 2020–2022 роки фіксує зниження позицій України, що може бути пояснено факторами, згаданими раніше. Однак, як уже було зазначено, неперервний прогрес у цифровій трансформації публічного управління України призвів до зростання на дві позиції у рейтингу 2023 року. На підставі цієї позитивної динаміки прогнозується подальше підвищення позицій країни в Global Innovation Index у 2024 році.

У процесі цифрової трансформації держава виконує ключову функцію, забезпечуючи нормативно-правову базу та створюючи сприятливі умови для розбудови цифрової інфраструктури. В Україні державний апарат проактивно працює над реалізацією стратегій та законодавчих ініціатив на підтримку

цифровізації. Пріоритетними векторами цифрової політики є впровадження електронних публічних послуг у ключових сферах, розбудова цифрових платформ для їх надання, підвищення цифрової компетентності державних службовців, а також гарантування кібербезпеки та належного захисту даних [47, 48].

Міністерство цифрової трансформації (Мінцифри) визначено ключовим виконавцем у процесі втілення проєкту цифрової трансформації публічного управління. Центральним інструментом цієї стратегії є портал «Дія», функціональне призначення якого полягає у впровадженні цифрових державних послуг з кінцевою метою повної цифровізації публічного управління та спрощення взаємодії громадян з державою [49]. Запущений у 2020 році, портал на сьогодні забезпечує широкий спектр онлайн-послуг і має значну кількість зареєстрованих користувачів.

З огляду на вищезазначене, доцільно здійснити аналіз поточного прогресу та основних тенденцій у сфері цифровізації публічного управління із залученням порталу «Дія». Відповідні дані представлені в Таблиці 2.2 та Таблиці 2.3.

Таблиця 2.2

Прогрес розвитку цифрового порталу «Дія»

№ п/п	2020 р	2021 р	2022 р	2023 р
Кількість користувачів порталу	2,4 млн	12 млн.	22 млн.	22,8 млн.
Кількість послуг	50	72	92	118

Джерело: складено автором за матеріалами [50, 51, 52]

Аналіз даних Таблиці 2 підтверджує динамічний розвиток порталу «Дія», що свідчить про високу ефективність цифровізації публічного управління. Суспільство демонструє активну інтеграцію цифрових послуг, оскільки вони значно спрощують адміністративні процеси, що раніше вимагали значних часових та ресурсних витрат. Максимальний темп зростання нових користувачів спостерігався на початковому етапі функціонування проєкту (з 2020 до кінця 2022 року). Подальше уповільнення темпів приросту може бути обумовлене необхідністю адаптації значної частини старшого покоління до нових цифрових

технологій. Водночас, позитивна динаміка зі збільшенням кількості користувачів зберігається. Держава, зі свого боку, продовжує активно працювати над розширенням спектру доступних цифрових сервісів для громадян.

Таблиця 2.3

Прогрес розвитку застосунку «Дія»

№ п/п	2020 р	2021 р	2022 р	2023 р
Кількість користувачів застосунку	6 млн	12,5 млн.	18,5 млн.	19,9 млн.
Кількість електронних документів	9	11	14	14+
Кількість послуг	9	9	23	36

Джерело: складено автором за матеріалами [50, 51, 52

Аналіз даних, представлених у Таблиці 3, підтверджує позитивну динаміку використання державного застосунку «Дія». Спостерігається щорічне зростання кількості нових користувачів, що значною мірою зумовлено ключовою перевагою платформи — можливістю використання легітимних електронних документів. Паралельно відбувається стабільне збільшення асортименту доступних електронних послуг. Прогнозується, що темпи приросту нових користувачів «Дії» збережуться завдяки постійним зусиллям держави щодо його удосконалення. Розширення переліку послуг та цифрових документів покликане спростити взаємодію громадян з державними інституціями, що, у свою чергу, стимулюватиме подальше залучення нових користувачів.

Попри очевидні переваги та позитивні ефекти, процес цифровізації публічного управління в Україні зіштовхується з рядом істотних перешкод. Ці виклики можна класифікувати наступним чином [53, 54]:

– Серед основних інституційних бар'єрів виділяється дефіцит капіталовкладень у проєкти цифровізації, що прямо впливає на обмеження можливостей оновлення існуючих систем та апробації новітніх рішень. Крім того, наявний диспаритет у цифровій зрілості різних регіонів країни створює ризик гальмування загального темпу цифрової модернізації.

– Іншою критичною проблемою є забезпечення можливості та необхідності масштабування цифрових рішень. Хоча цифровізація публічного управління та надання державних послуг суттєво підвищує зручність для громадян, така система має бути технічно стійкою до навантаження в масштабі всієї країни. Яскравою ілюстрацією цієї проблеми став інцидент під час Національного відбору на Євробачення-2024, коли масове голосування спричинило повне призупинення роботи застосунку «Дія» на кілька годин, а його відновлення вимагало значного часу. Це підкреслює обмеження масштабування, які на даний момент не дозволяють безпечно імплементувати критично важливі та масові цифрові можливості, як-от, наприклад, електронні вибори.

– Ще однією значною перешкодою є неадекватний рівень цифрових компетентностей серед корпусу публічних службовців. Ефективність цифрової трансформації безпосередньо залежить від спроможності організацій адаптувати внутрішні процеси до нових технологічних парадигм, що, своєю чергою, вимагає підвищеного рівня цифрової кваліфікації персоналу. Вирішення цієї проблеми передбачає обов'язкове впровадження спеціалізованих програм навчання та підвищення кваліфікації, сфокусованих на розвитку ключових цифрових навичок [47].

Перспективи цифрової трансформації публічного управління в Україні оцінюються як вельми обнадійливі. Ключовими драйверами цього прогресу є розвиток електронного урядування (e-Government), створення цифрових громад та інтеграція технологій у виборчі процеси. Ці заходи здатні радикально підвищити ефективність державного апарату, забезпечити високий рівень сервісу для громадян та оптимізувати їхню взаємодію з державою. Зокрема, впровадження електронного урядування уможливлює дистанційне надання публічних послуг, що істотно спрощує і прискорює адміністративні процедури [55]. Динамічне формування цифрових громад в Україні виступає каталізатором підвищення операційної ефективності органів місцевого самоврядування та суттєво посилює залученість громадян до управлінських процесів [56]. Цифрова трансформація територіальних громад розглядається як стратегічний імператив на шляху

поглиблення децентралізації та суттєвого підвищення прозорості функціонування місцевих органів влади. Місто Тернопіль слугує показовим прикладом успішної реалізації концепції цифрової громади.

У місті Тернопіль було ініційовано запуск мобільного застосунку "Е-Тернопіль", що надає широкий спектр муніципальних послуг. Завдяки його постійному розвитку та вдосконаленню, він має високий потенціал для подальшої інтеграції з національними цифровими сервісами та забезпечення громадян доступом до ряду державних послуг. Окремо варто відзначити перспективи інтеграції цифрових технологій у виборчий процес. Впровадження електронного голосування є вагомим кроком для зміцнення довіри громадян до виборчої системи, а також для підвищення прозорості та підзвітності виборів.

У вересні 2019 року Президент України Володимир Зеленський ініціював розробку низки шляхів удосконалення механізмів надання адміністративних послуг. Це призвело до видання відповідного Указу Президента «Про деякі заходи із забезпечення надання якісних публічних послуг». Цей документ затвердив деталізований план заходів, обов'язкових до впровадження органами публічної адміністрації, і поклав на Кабінет Міністрів України відповідальність за їхню ефективну реалізацію [60].

Імплементація заходів, визначених чинним Указом, забезпечить суттєве підвищення ефективності функціонування сервісної сфери за ключовими напрямками. Це включає масштабну діджиталізацію (наприклад, переведення процедур звернення та отримання послуг в електронний формат, запуск нових е-сервісів та мобільних додатків), делегування адміністративних повноважень від виконавчої влади до органів місцевого самоврядування та інших суб'єктів (зокрема, нотаріусів), покращення якості послуг через вдосконалення механізмів контролю (зокрема, зворотного зв'язку) та оптимізацію окремих видів сервісів.

У рамках реалізації заходів, пріоритетом яких була діджиталізація державних послуг, окреслених у відповідному Указі, спершу було сформовано Концепцію «Держава у смартфоні». Згодом вона еволюціонувала в Концепцію «Цифрова держава». Ця стратегічна рамка містить чіткі практичні ініціативи, включаючи

низку пілотних проєктів, серед яких ключовим є онлайн-сервіс «Дія». Цей ресурс, спочатку реалізований як вебсайт, а пізніше як мобільний застосунок, має на меті об'єднати всі державні послуги для громадян і бізнесу в єдиному електронному вікні [61, с. 95].

Концепція «Цифрова держава» на сьогоднішній день включає у свій периметр такі стратегічні ініціативи:

– електронна система охорони здоров’я (e-Health) являє собою інструмент комплексної діджиталізації галузі, призначений для: переведення максимальної кількості медичних послуг у цифровий формат, налагодження електронної взаємодії для обміну медичною інформацією та гарантування виконання програми медичних гарантій;

– Інституціоналізація процесу цифрової трансформації була забезпечена шляхом створення Міністерства цифрової трансформації у структурі Кабінету Міністрів України (КМУ), відповідального за впровадження електронного урядування, а також формуванням Комітету з питань цифрової трансформації у структурі Верховної Ради України;

– розробка та успішне функціонування єдиної онлайн-платформи «Дія», яка слугує інтегрованою точкою доступу до комплексного переліку державних сервісів, зокрема у ключових сферах реєстрації бізнесу, будівництва та соціального захисту населення;

– передбачається впровадження уніфікованого електронного кабінету (е-кабінету) та єдиного електронного підпису. Крім того, намічено повну автоматизацію адміністративних послуг у будівельній сфері шляхом запуску спеціалізованого електронного кабінету забудовника;

– проєкт «е-Малятко» є комплексною електронною послугою, призначеною для спрощення процесу реєстрації новонародженої дитини. Він охоплює низку ключових адміністративних дій: реєстрацію народження та місця проживання, внесення даних немовляти до ЕСОЗ (Електронної системи охорони здоров’я), оформлення державної фінансової допомоги у зв'язку з народженням, а також, за необхідності, отримання посвідчення батьків і дитини з багатодітної сім’;

– запроваджено проєкт ID-14, що забезпечує синхронне отримання паспорта та індивідуального податкового номера громадянами, які досягли чотирнадцятирічного віку. Додатково планується запуск електронної послуги для спрощення процедури реєстрації місця проживання неповнолітньої особи;

– цифрова ініціатива «е-Пенсія» спрямована на діджиталізацію повного циклу пенсійних послуг. Вона включає безконтактне призначення та коригування (перерахунок) пенсійних виплат, а також спрощення процедур оформлення соціальних надбавок, доплат і компенсаційних виплат, відновлення та перенесення пенсійних справ;

– впровадження системи SmartID, що передбачає мобільну ідентифікацію користувачів за допомогою електронного цифрового підпису (ЕЦП). Цей механізм дозволяє забезпечити авторизований доступ до всіх електронних послуг та юридично значуще підписання електронних документів через спеціалізований мобільний застосунок;

– у рамках проєкту «Цифрові посвідчення громадян» наразі реалізовано цифрові водійські посвідчення та цифрові студентські квитки. Стратегічні плани передбачають подальшу розробку електронного еквівалента паспорта громадянина;

– діджиталізація процесу обміну інформацією між органами державної влади шляхом заміни традиційних паперових довідок на електронний формат;

– Ініціювання проєкту «е-Резидентство», ключовою метою якого є дистанційне надання статусу нерезидента для забезпечення можливості реєстрації та ведення підприємницької діяльності в Україні без необхідності фізичного перебування на її території;

– необхідно ініціювати розробку та впровадження двох ключових цифрових платформ: онлайн-системи «е-Вибори», призначеної для автоматизації процесу підрахунку результатів народного волевиявлення, та системи «е-Перепис», спрямованої на верифікацію та встановлення актуальної чисельності населення [62]

2.2. Ефективність надання адміністративних послуг у цифровому форматі

З середини 2010-х років в Україні відбувається активна реалізація стратегії цифровізації адміністративного сервісу, ключовою метою якої є оптимізація функціональності, гарантування прозорості та покращення доступу громадян до державних послуг [29, с. 376]. Важливим етапом реформування стало запровадження єдиної цифрової платформи "Дія" у 2020 році, що стало значним кроком та швидко отримало позитивне суспільне визнання.

Освітні ініціативи зосереджені на формуванні цифрових компетенцій у працівників державного апарату, що розглядається як критична передумова для успішного впровадження цифрових трансформацій [30, с. 1702]. Критичне значення у зазначеному процесі має сприяння міжнародних суб'єктів та донорських організацій, яке реалізується через надання фінансової та експертної (технічної) допомоги. Як ілюстративний приклад, ЄС здійснює суттєві капіталовкладення у сферу цифровізації України в рамках ініціативи «Цифрова Європа».

Значний потенціал має розробка мобільних рішень та цифрових платформ, що забезпечують доступність адміністративних послуг зі смартфонів користувачів. Ця тенденція посилюється на тлі стрімкого поширення мобільних технологій і підвищення рівня використання смартфонів, що робить цей канал доступу дедалі актуальнішим [31, с. 63]. Додатково, державний апарат здійснює проактивні заходи щодо інтеграції технологій блокчейн з метою гарантування найвищого рівня прозорості та безпеки функціонування державних реєстрів [32, с. 595].

Таким чином, впровадження цифрових адміністративних послуг є стратегічно важливим кроком для вдосконалення управлінських процесів на державному рівні та забезпечення вищого стандарту обслуговування населення [33]. На сьогоднішній день реалізовано основні ініціативи у галузі цифрової трансформації. Ці проєкти відображають послідовність етапів впровадження комплексних цифрових адміністративних послуг в Україні, які систематизовано у Таблиці 2.1.

Таблиця 2.2

Етапи змін в цифровізації адміністративних послуг в Україні

Рік	Проєкт	Зміст
2015	Запуск системи електронних державних закупівель ProZorro	Забезпечення формування максимально прозорого та відкритого механізму державних закупівель з метою мінімізації корупційних ризиків.
2016	Впровадження електронної черги у державних установах	Оптимізація процесу обслуговування громадян шляхом застосування електронної системи реєстрації та черговості.
2017	Запуск системи електронної реєстрації бізнесу	Проектування електронної системи для здійснення державної реєстрації компаній.
2018	Створення Єдиного державного реєстру нерухомості	Формування електронного реєстру об'єктів нерухомого майна з метою спрощення та оптимізації доступу користувачів до релевантної інформації.
2019	Запуск мобільного додатку «Дія» в тестовому режимі	Початкова фаза імплементації уніфікованого державного порталу для забезпечення адміністративних сервісів.
2020	Офіційний запуск порталу «Дія»	Уніфікація доступу до різноманітних адміністративних сервісів через єдиний електронний інтерфейс.
2020	Впровадження електронних паспортів та водійських посвідчень	Легалізація використання електронних версій документів, доступних через сервіс «Дія».
2021	Розширення функціоналу порталу «Дія»	Розширено перелік доступних онлайн-послуг, який тепер включає можливість дистанційної реєстрації місця проживання, отримання необхідних довідок та подання податкових декларацій.
2021	Початок впровадження технологій блокчейн	Імплементація технології блокчейн з метою посилення кібербезпеки та підвищення транспарентності функціонування державних інформаційних реєстрів.
2022	Інтеграція з іншими державними та приватними сервісами	Взаємодія з банками та відповідними установами з метою використання механізму авторизації «Дія» для надання користувачам розширеного функціоналу та сервісів.
2022	Розвиток кібербезпеки	Посилення протекції клієнтських даних та впровадження протоколів протидії несанкціонованому доступу (кібератакам).
2023	Додаткові освітні програми з цифрової грамотності	Загальнонаціональні ініціативи, спрямовані на підвищення цифрової компетентності громадян.
2023	Впровадження нових електронних сервісів	Нарощування функціоналу платформи «Дія» для забезпечення надання послуг у ключових соціальних секторах: медицина, соціальний захист та освіта.

Розглядаючи потенціал діджиталізації державного управління, можна виділити такі сприятливі фактори:

– масштабне використання інноваційних інформаційно-комунікаційних технологій (ІКТ) з метою досягнення необхідного рівня ефективності та дієвості (або результативності);

– можливість прийняття ефективних управлінських рішень, що базується на системному зборі та архівуванні багаторічної статистичної інформації. Аналіз цих даних дозволяє оперативно формувати алгоритми дій та забезпечує своєчасне реагування на потенційні виклики чи зміни;

– вибір найбільш ефективного підходу (або "кращого досвіду") здійснюється шляхом інтеграції накопичених даних з попередніх періодів та перспективного прогнозування. Це дає можливість змоделювати план заходів для забезпечення оптимальної результативності;

– можливість безперешкодного обміну уніфікованою документацією між органами державної влади та Центрами надання адміністративних послуг (ЦНАП);

– мінімізація корупційних ризиків на всіх рівнях та у всіх сферах діяльності досягається завдяки усуненню прямої комунікації між громадянами та державними службовцями. Цей ефект забезпечується шляхом надання послуг в онлайн-форматі;

– процедура забезпечення підзвітності та відкритості органів державної влади та урядового апарату. Це слугує ключовим елементом демократичної участі населення в управлінських процесах та оцінці результативності ухвалених рішень;

– забезпечення функціональності дистанційного отримання адміністративних послуг у період дії карантину (наприклад, онлайн-формат ЦНАП) і подібні опції.

Згідно зі стратегічним планом Міністерства цифрової трансформації, перспективи діджиталізації адміністративних послуг передбачають досягнення амбітної мети: протягом п'яти років забезпечити переведення 100% адміністративних послуг у цифровий формат. При цьому ключовий акцент зроблено на підвищенні ефективності — 20% цих послуг мають надаватися повністю автоматично, без будь-якого втручання чиновників [63].

Впровадження цифрових технологій у сфері публічного управління є ключовим чинником формування інноваційної якості державного сервісу. Ця якість ґрунтується на чотирьох фундаментальних принципах: відкритості,

ефективності, доступності та сталому вдосконаленні. Застосування цих технологій дозволяє не тільки модернізувати внутрішні операційні процеси органів влади, але й суттєво підвищити довіру громадян та стимулювати їхню активну участь у суспільному житті. Відтак, глибинне розуміння сутнісних характеристик цифрових інструментів є фундаментом для розробки ефективної державної стратегії цифровізації та успішної інтеграції інновацій у систему публічного адміністрування.

Для забезпечення розуміння впливу цифрових технологій на підвищення якості та результативності державного управління, необхідно здійснювати ретельну оцінку їхньої ефективності. Вона ґрунтується на всебічному дослідженні як метричних, так і атрибутивних показників, що характеризують функціональність, відкритість, легкість доступу та зручність публічних сервісів:

• Скорочення часових витрат на обробку запитів є ключовою перевагою: цифрові платформи, зокрема портал «Дія», забезпечили радикальне прискорення оформлення адміністративних послуг (таких як реєстрація суб'єктів господарювання або отримання довідок), зменшивши середній час очікування з кількох діб до лічених хвилин.

• Згідно з офіційними даними Міністерства цифрової трансформації України, асортимент адміністративних послуг, доступних онлайн, перевищує 70 найменувань.

• Масштаб користування цифровими сервісами підтверджується статистикою: станом на 2023 рік понад 20 мільйонів громадян України зареєстровані в порталі «Дія». Цей показник є переконливим свідченням високого рівня прийняття населенням цифрових державних інструментів.

Якісні критерії:

• Скорочення адміністративного навантаження є прямим наслідком автоматизації, яка надає змогу суб'єктам господарювання та фізичним особам уникати нераціональної витрати часу на очікування та обмежити кількість зайвих кроків у процесі отримання послуг.

• Системи електронних закупівель, зокрема Prozorro, стали потужним інструментом підвищення прозорості, що призвело до суттєвого зниження рівня корупції завдяки забезпеченню відкритого доступу до вичерпної інформації про тендерні процедури.

• Підвищення задоволеності бенефіціарів: соціологічні дослідження демонструють підвищення показників довіри до державних сервісів і покращення сприйняття їхньої загальної якості.

Хоча досягнуто сприятливих показників, існують певні труднощі у верифікації (або валідації) ефективності цифрових інструментів:

• Обмеженість релевантної та всебічної інформації для проведення повноцінного аналітичного дослідження.

• Однією з перешкод є відсутність стандартизованої методології для оцінювання ефективності адміністративних цифрових послуг на загальнодержавному рівні.

• Оцінка впливу екзогенних факторів ризику (зокрема, економічної нестабільності та воєнних дій) на результативність функціонування суб'єкта.

У світовій практиці для оцінки ефективності цифрового врядування використовується низка міжнародних інструментів верифікації. Серед них виділяються Індекс цифрового урядування OECP та рейтинг GovTech, розроблений Світовим банком. Ці інструменти призначені для комплексного вимірювання рівня цифрової зрілості, інноваційності та соціальної корисності електронних урядових послуг для громадян [14, с. 12].

Еволюція цифрових технологій у сфері публічного адміністрування генерирує значний потенціал для зростання ефективності управлінських процесів, підвищення якості надання державних послуг та зміцнення легітимності й довіри громадян до владних структур. Далі наведено ключові вектори розвитку, що ілюструють основні тенденції та приклади їхньої практичної імплементації.

1. Запровадження інноваційних рішень ШІ та машинного навчання. На національному рівні розпочато апробацію систем штучного інтелекту, функціонал

яких зосереджений на обробці великих обсягів адміністративної інформації для підвищення точності прогнозів соціально-економічного розвитку.

2. Концепція "розумного урядування" (Smart Governance) передбачає використання цифрових інструментів як основи для забезпечення ефективної міжвідомчої інтеграції та активного залучення громадянського суспільства до управлінських процесів.

3. Виклик, пов'язаний із цифровим розривом та розбудовою телекомунікаційної інфраструктури, залишається гострим. Хоча в Україні здійснюються заходи з покращення доступності мережі інтернет у сільських районах, це питання все ще потребує активного вирішення.

4. В контексті загроз гібридної війни, Україна вживає активних стратегічних заходів для зміцнення національної кібербезпеки, що проявляється у створенні спеціалізованих центрів та вдосконаленні відповідної законодавчої бази

5. Поглиблення електронної демократії (Е-демократії). Сприяння розширенню участі громадян у процесі формування та прийняття рішень завдяки використанню спеціалізованих цифрових платформ.

6. Застосування технології блокчейн дозволяє гарантувати максимальну прозорість та криптографічну незмінність реєстрованої інформації.

7. Розширення спектру мобільних державних послуг як ключовий фактор підвищення їхньої клієнтоорієнтованості та доступності.

8. Україна активно залучена до міжнародного співробітництва, здійснюючи обмін досвідом з країнами Європейського Союзу та світовими партнерами. Така діяльність спрямована на інтеграцію найкращих світових практик на національному рівні.

Впровадження цифрових технологій у публічному адмініструванні генерує нові можливості для суттєвого підвищення ефективності, прозорості та розширення доступу до державних сервісів. В Україні, керуючись глобальними трендами та накопиченим національним досвідом, необхідно визначити пріоритетні вектори подальшої модернізації цієї сфери.

Пріоритетне використання інструментів штучного інтелекту (ШІ) та аналітики великих даних (Big Data) забезпечить автоматизацію складних управлінських циклів, прецизійне прогнозування соціально-економічних трендів та прийняття науково обґрунтованих рішень на основі емпіричних даних. Це, своєю чергою, дозволить підвищити ефективність використання ресурсів і суттєво покращити якість надання державних послуг.

Наступним важливим кроком є використання IoT-рішень для посилення систем державного управління. Це дозволить здійснювати автоматизований та більш точний контроль за інфраструктурними об'єктами, екологічною ситуацією й енергетичними ресурсами. Така технологічна модернізація не лише прискорить реагування в екстрених випадках, але й стане каталізатором сталого розвитку.

Третій важливий аспект полягає в тому, що інтеграція технології блокчейн дозволить сформувати надійні архітектури для гарантування прозорості, незмінності (іммутабельності) та захищеності даних у ключових державних системах, таких як реєстри, публічні закупівлі та електронне волевиявлення. Це сприятиме значному зниженню корупційних ризиків та рівня шахрайства.

Четвертий стратегічний вектор зосереджений на розвитку цифрової інклюзивності та підвищенні рівня цифрової компетентності як серед громадян, так і серед державних службовців. Забезпечення універсального доступу до мережі Інтернет, особливо у сільській та віддаленій місцевості, поряд із програмами підвищення кваліфікації, сприятиме суттєвому розширенню використання електронних послуг.

П'ятий стратегічний вектор передбачає масштабне розгортання мобільних платформ як основного засобу доступу до державних послуг. Це сприятиме значному підвищенню їхньої доступності та ергономічності для кінцевих користувачів.

Шостим пріоритетом є розвиток електронної демократії, що охоплює впровадження електронного голосування, механізмів громадських консультацій та електронних петицій. Реалізація цих інструментів має на меті посилити залученість

громадян до процесів прийняття рішень та зміцнити рівень довіри суспільства до органів державної влади.

Кінцевим етапом є інтегрування цифрових послуг у парадигму «розумного міста», що забезпечить оптимізацію муніципального управління, підвищення якості життя містян та зростання ефективності місцевих органів самоврядування. Успішна реалізація цих стратегічних напрямів вимагає комплексного підходу, який має поєднувати технологічні інновації, розвиток людського капіталу, законодавче забезпечення та активне партнерство між державними інституціями, приватним сектором і громадянським суспільством.

РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЦИФРОВОЇ ВЗАЄМОДІЇ ВЛАДИ ТА ГРОМАДЯН

3.1. Проблеми і бар’єри цифрової трансформації

Ключовим викликом залишається інтеграція новітніх цифрових технологій у чинні інституційні структури, що вимагає нейтралізації опору змінам та врегулювання складних нормативно-правових колізій. Додатковою перешкодою для універсального впровадження та рівноправного доступу до цифрових рішень є значний цифровий розрив між різними регіонами, компаніями та соціально-демографічними групами. Нагальна потреба у створенні надійної нормативно-правової бази також зумовлена необхідністю ефективного вирішення проблем, пов'язаних із забезпеченням приватності даних, кібербезпекою та етичними наслідками цифрових транзакцій.

Стрімкий темп технологічних інновацій у цифровому середовищі підвищує ризик морального старіння тих підприємств, які демонструють низьку адаптивність, що призводить до зростання конкурентного розриву між компаніями-лідерами (що активно впроваджують цифрові технології) та аутсайдерами. Цей динамічний сценарій вимагає розробки проактивних стратегій, спрямованих на підвищення кваліфікації (up-skilling) робочої сили та розвиток цифрової компетентності задля мінімізації ризику втрати робочих місць і запобігання поглибленню соціально-економічної нерівності [41, с. 166].

Нормативно-правове регулювання цифрових індустрій є критично важливим для формування прозорого та безпечного бізнес-простору. Проте транскордонний і безпаперовий характер цифрової економіки істотно ускладнює застосування традиційних юридичних норм. Перед урядовими структурами різних країн постає завдання створення гнучкої та адаптивної регуляторної бази, здатної одночасно стимулювати інновації та забезпечувати захист прав споживачів і суб'єктів бізнесу. Серед ключових викликів, які потребують законодавчого вирішення, — оподаткування міжнародних цифрових корпорацій, визначення відповідальності онлайн-платформ за розміщений контент та правове регулювання цифрових валют.

Захист даних та забезпечення конфіденційності перетворилися на критичні проблемні поля в контексті глобальної цифрової трансформації. Із зростанням обсягів персональної інформації, що циркулює та акумулюється в мережі, істотно збільшилися ризики, пов'язані з кіберзлочинністю та порушенням приватності. Регуляторні інструменти, як-от Загальний регламент про захист даних ЄС (GDPR), спрямовані на посилення захисту інформаційних прав громадян, проте їхня ефективна імплементація залишається комплексним викликом. Бізнес-структури повинні забезпечити баланс між використанням даних для стимулювання інновацій та надання індивідуалізованих послуг і дотриманням фундаментальних прав особи на приватність та захист її даних.

Цифрова трансформація адміністративних послуг в Україні є стратегічною ланкою в процесі модернізації системи державного управління і ключовим фактором підвищення доступності державних сервісів для громадян. Такі значні здобутки, як запуск платформи «Дія» та реалізація широкого спектру онлайн-послуг (зокрема, реєстрація суб'єктів господарювання, отримання довідкової інформації та оформлення офіційних документів), суттєво оптимізують взаємодію населення з державними інституціями, мінімізуючи часові та ресурсні витрати.

Встановлення воєнного стану внаслідок повномасштабної агресії Російської Федерації проти України спричинило двоїстий вплив на траєкторію розвитку цифрового врядування. З одного боку, критична потреба в підвищенні оперативності та ефективності управлінської діяльності каталізувала впровадження цифрових інструментів для вирішення питань безпеки, координації гуманітарних місій та забезпечення населення актуальною інформацією. З іншого боку, обмеження доступу до деяких цифрових сервісів та переорієнтація пріоритетів від потреб громадян на аспекти національної безпеки зумовили тимчасовий регрес у цій сфері.

Водночас, процес цифрової трансформації зіштовхується з комплексом стримуючих викликів, які уповільнюють його практичну реалізацію. Однією з ключових перешкод є диспаритет у доступі до цифрових технологій. Хоча загальнонаціональний показник проникнення Інтернету у 2023 році становив

близько 85% домогосподарств, у сільській місцевості цей рівень значно нижчий — приблизно 60%. Брак надійної інтернет-інфраструктури та стабільного зв'язку у віддалених регіонах є серйозним бар'єром для повноцінного використання електронних послуг.

Іншим значущим викликом є недостатня цифрова компетентність певної частини громадян, що суттєво обмежує їхній доступ до сучасних електронних сервісів. Паралельно, зростання обсягів онлайн-взаємодії з державними інституціями висуває на перший план проблему захисту персональних даних, оскільки це збільшує потенційні ризики кіберзлочинності та несанкціонованого доступу [57].

Незважаючи на існуючі виклики, цифрова трансформація зберігає статус ключового інструменту реформування системи державного управління. Платформа «Дія» є яскравим прикладом цього процесу, суттєво розширивши спектр електронних послуг та підвищивши прозорість взаємодії з державою. Однак, ефективність цього інструменту безпосередньо залежить від вирішення проблеми з доступом до широкосмугового Інтернету у віддалених регіонах. За інформацією Міністерства цифрової трансформації (станом на 2023 рік), відсутність якісного Інтернету у близько 40% сільських населених пунктів є критичним бар'єром для подальшого нарощування потенціалу цифрових послуг [58].

Ефективна реалізація цифрових технологій у сфері адміністративних послуг стикається з низкою чинників, що стримують прогрес і генерують вагомі виклики. Ключовою перешкодою є неадекватний розвиток технологічної інфраструктури, особливо в сільських та віддалених регіонах. Дефіцит доступу до якісного широкосмугового Інтернету в значній частині України, що є базовою передумовою для функціонування електронних сервісів, посилює цифровий розрив між міським і сільським населенням та обмежує доступ громадян до державних послуг в онлайн-форматі [8].

Ще одним суттєвим чинником є недостатній рівень цифрової компетентності певної категорії громадян. Значна частина населення, особливо представники

старшого віку, або не володіють основними навичками для взаємодії з цифровими інструментами, або ж висловлюють недовіру до електронних сервісів через побоювання щодо їхньої кібербезпеки. Ця недовіра часто загострюється через дефіцит роз'яснювальної інформації та відсутність належного інформування про механізми функціонування електронних платформ.

Водночас, дефіцит фінансування залишається критичним чинником. У значній кількості випадків місцеві бюджети виявляються недостатніми для забезпечення необхідної інфраструктури чи належного технічного оснащення. Ця проблема особливо загострюється у малих територіальних громадах, які мають обмежені можливості для залучення інвестицій або отримання грантової підтримки, необхідної для модернізації їхніх сервісів.

Кібербезпека є ще одним критично важливим аспектом. Інтенсифікація онлайн-взаємодії між державними структурами та громадянами мультиплікує ризики виникнення кібератак, несанкціонованого витоку конфіденційних даних та шахрайських дій. Відповідно, неадекватний рівень захисту електронних платформ потенційно здатен підірвати суспільну довіру до цифрових технологій як таких.

Значною перешкодою також виступає інертність адміністративної системи. Працівники державного сектору, які звикли до традиційного документообігу, нерідко чинять опір переходу на цифрові платформи та не виявляють готовності до освоєння нових технологій. Ця проблема ускладнюється дефіцитом адекватної професійної підготовки персоналу, що створює серйозні труднощі для успішної інтеграції цифрових інструментів у діяльність органів влади.

Отже, існує комплекс багатоаспектних викликів — від техніко-фінансових до освітньо-соціальних — що обумовлює необхідність застосування системного підходу для їхнього успішного розв'язання. Нейтралізація цих бар'єрів є критичною умовою для формування ефективного та інклюзивного цифрового державного управління.

3.2. Рекомендації щодо вдосконалення цифрового урядування

Перспективи цифровізації адміністративного сервісу в Україні є вельми багатообіцяючими, що обумовлено амбітними національними стратегіями, спрямованими на підвищення ефективності державного управління та забезпечення максимальної зручності для громадян. Центральним елементом цієї трансформації є платформа «Дія», яка вже надає широкий спектр електронних послуг (включно з цифровими документами, онлайн-реєстрацією бізнесу та адміністративними довідками). У подальшому планується масштабне розширення функціоналу цієї платформи та її глибока інтеграція з іншими державними і приватними системами з метою створення єдиного вікна доступу до усіх видів взаємодії з державою.

Вдосконалення заходів кіберзахисту та гарантування безпеки особистої інформації становить другий ключовий стратегічний напрямок, необхідність якого різко зростає в сучасному цифровому просторі [28]. Стратегічний план Уряду України передбачає низку заходів для зміцнення кіберстійкості: впровадження новітніх стандартів безпеки, підвищення кваліфікації державних службовців у сфері кіберзахисту та активізація міжнародної співпраці для обміну передовим досвідом. Реалізація цих стратегій спрямована на забезпечення суспільної довіри до цифрових сервісів, мінімізацію технологічних ризиків та, як наслідок, формування сучасної, ефективної та надійної системи адміністративних послуг в державі.

Стратегічною метою цифровізації адміністративного сектору є формування високоефективної, інклюзивної та прозорої архітектури взаємодії між суб'єктами громадянського суспільства, бізнес-спільнотою та державними інституціями. Ключовим пріоритетом виступає забезпечення максимальної універсальної доступності електронних сервісів для усіх категорій населення, незалежно від територіального розташування, соціального статусу чи рівня цифрової компетентності. Це, у свою чергу, вимагає розвитку критичної інфраструктури, зокрема забезпечення широкосмугового інтернет-доступу у віддалених регіонах, та впровадження інтуїтивно зрозумілих електронних платформ, доступних для кожного користувача.

Важливою стратегічною метою є досягнення транспарентності державного апарату шляхом інтеграції цифрових рішень. Впровадження технологій має на меті суттєве скорочення бюрократичних процедур та мінімізацію корупційних загроз. Це реалізується через створення єдиних інтегрованих платформ, що забезпечують легке відстеження процесу обробки документів та прийнятих рішень, а також публікацію відкритих даних для ефективного здійснення громадського нагляду [59].

Ключовим пріоритетом подальшого розвитку є зміцнення довіри суспільства до електронних сервісів. Це вимагає гарантування найвищого рівня кібербезпеки та конфіденційності персональних даних. Користувачі повинні мати беззаперечну впевненість як у недоторканності власної інформації, так і в надійності державних цифрових платформ. Для реалізації цього необхідно впровадити сучасні системи ідентифікації та електронного підпису, які забезпечують безпечний доступ до всіх послуг.

Іншою стратегічною метою є підвищення результативності державного управління через автоматизацію внутрішніх процесів. Цифрова трансформація має на меті не лише спрощення адміністративних процедур для громадян, але й суттєву оптимізацію діяльності органів влади, що призведе до скорочення часових та ресурсних витрат. Крім того, це забезпечить прискорення процесів прийняття управлінських рішень.

Важливим напрямом подальшого удосконалення цифрового урядування є підвищення цифрової компетентності як громадян, так і працівників органів державної влади. Незважаючи на активне впровадження електронних сервісів, значна частина населення досі має труднощі з користуванням цифровими платформами. Це особливо стосується людей старшого віку, внутрішньо переміщених осіб, мешканців сільських територій та представників соціально вразливих груп. У цьому контексті доцільно запровадити довгострокові державні програми з розвитку цифрових навичок, які включатимуть безкоштовні тренінги, онлайн-курси, консультаційні центри та інфраструктурну підтримку для громадян, що тільки починають взаємодіяти з цифровими сервісами.

Актуальним також є розширення переліку цифрових адміністративних послуг, особливо у сферах соціального забезпечення, земельних відносин, житлово-комунальних питань та охорони здоров'я. Значна кількість операцій у цих сферах усе ще виконується в офлайн-режимі, що створює додаткове навантаження на громадян та підвищує ризик корупційних проявів. Логічним кроком є інтеграція електронних медичних карток, автоматизація призначення соціальних виплат, цифрова взаємодія щодо оформлення субсидій, реєстрації місця проживання та інших адміністративних процедур, що традиційно вимагають особистої присутності.

Суттєвим резервом цифровізації є розвиток системи міжвідомчого обміну даними. Нині значна частина державних органів продовжує використовувати локальні, неінтегровані бази даних, що ускладнює ефективну координацію та призводить до дублювання функцій. Формування єдиного державного дата-центру або інтегрованої платформи обміну інформацією дозволить забезпечити уніфікацію даних, прискорить комунікацію між органами влади та мінімізує кількість довідок, які громадяни змушені надавати повторно.

Важливою компонентою модернізації цифрового урядування є застосування технологій штучного інтелекту, машинного навчання та аналізу великих даних. За їхньою допомогою можливо покращити прогнозування соціально-економічних процесів, оптимізувати навантаження на адміністративні підрозділи, автоматизувати базові операції та підвищити точність управлінських рішень. Наприклад, алгоритми штучного інтелекту можуть використовуватися для автоматичного сортування звернень, попереднього аналізу документів, планування соціальних виплат та моделювання ефективності регуляторних політик.

Особливої уваги потребує модернізація законодавчої бази, яка має йти у ногу з темпами технологічного розвитку. Багато норм наразі є застарілими або суперечать сучасним практикам цифровізації. Необхідно розширити правове регулювання електронних транзакцій, стандартизувати процедури електронної ідентифікації та запровадити більш чіткі вимоги до захисту персональних даних

користувачів. Важливим також є створення гнучких нормативних механізмів, які дозволятимуть оперативно впроваджувати інноваційні цифрові рішення.

Потенціал цифровізації значною мірою залежить від ефективності взаємодії держави з бізнесом та громадським сектором. Синергія між цими секторами дозволить сформувати сталу екосистему цифрового урядування. Доцільно розвивати державно-приватні партнерства у сфері кібербезпеки, інфраструктури, електронних послуг та освітніх ініціатив. Такі партнерства сприятимуть швидшій модернізації технологічної бази, залученню інвестицій та адаптації цифрових сервісів до реальних потреб користувачів.

Задля забезпечення стійкого та ефективного цифрового врядування в Україні необхідно зосередитися на двох основних векторах: цифровій інклюзії (інвестиції в інфраструктуру віддалених районів, розширення доступу до Wi-Fi, адаптація сервісів для осіб з інвалідністю) та систематичному підвищенні цифрової грамотності держслужбовців (впровадження модулів сертифікації, стимулювання навчання через гейміфікацію та онлайн-платформи). Модернізація державного управління вимагає впровадження інструментів Big Data, ШІ та блокчейну для значного підвищення аналітичних можливостей органів влади та забезпечення більшої прозорості та довіри до їхніх рішень. Паралельно необхідно посилити кібернетичну стійкість шляхом формування єдиної національної системи захисту, оптимізації реагування на загрози та проведення ревізії критичної цифрової інфраструктури. Завершальним етапом є уніфікація нормативно-правової бази з європейськими директивами, особливо щодо захисту приватності, електронної ідентифікації та цифрового підпису.

Цифровізація кардинально змінила парадигму публічного адміністрування в Україні. Впровадження інноваційних технологій дозволило досягти низки ключових позитивних результатів:

- Раціоналізація процедур. Відбулася суттєва оптимізація адміністративних процесів. Приміром, автоматизація реєстрації бізнесу через портал «Дія» дозволяє виконати процедуру за лічені хвилини без необхідності фізичної присутності.

- Полегшення взаємодії з державою. Знижено регуляторне навантаження на громадян і бізнес. Онлайн-сервіси (декларації, довідки, реєстрація) мінімізують час очікування, черги та супутні витрати.
- Прискорення обробки. Час на обробку запитів значно скоротився завдяки таким інструментам, як електронна черга в ЦНАПах, «Електронна митниця» та «Е-суд», порівняно з традиційним паперовим документообігом.
- Запобігання корупції. Забезпечено зниження корупційних ризиків, зокрема завдяки системі Prozorro, яка гарантує прозорість державних закупівель та виключає суб'єктивний «людський фактор».
- Підвищення якості управління. Доступ до значних обсягів даних дає змогу державним структурам приймати більш обґрунтовані та валідні управлінські рішення (наприклад, у сферах соціальної політики чи містобудування).

Позитивний вплив цифровізації на публічне управління охоплює п'ять основних аспектів: зниження бюрократичного навантаження на громадян та бізнес-середовище; мінімізація потенційних корупційних зловживань за рахунок автоматизації; суттєве підвищення швидкості обслуговування; зміцнення прозорості та підзвітності шляхом впровадження політики відкритих даних; та покращення якості управлінських рішень завдяки аналітиці, що базується на актуальних даних.

ВИСНОВКИ

Проведене дослідження цифрової трансформації органів публічної влади як інструменту підвищення ефективності надання адміністративних послуг дало змогу комплексно проаналізувати сучасний стан цифровізації державного управління в Україні, виявити ключові тенденції, переваги, проблеми й перспективи подальшого розвитку. На основі опрацювання теоретичних підходів, вивчення міжнародного досвіду, аналізу нормативно-правових актів та практики діяльності державних інституцій було сформульовано узагальнені висновки, що відображають основні результати виконаної роботи.

Передусім встановлено, що цифрова трансформація у сфері публічного управління є об’єктивним і невідворотним процесом, який визначає рівень сучасності держави та її здатність відповідати вимогам інформаційної епохи. На відміну від традиційної модернізації, цифрова трансформація охоплює не лише оновлення технологічної інфраструктури, а й зміну управлінської культури, оптимізацію управлінських процесів, переорієнтацію на потреби громадян та створення державних сервісів, побудованих за принципом «користувач у центрі». Це означає, що розвиток цифрових технологій перетворює органи влади з адміністративних структур на сервісні установи, здатні оперативно реагувати на запити населення та бізнесу.

Теоретико-методологічні засади цифрової трансформації, розглянуті в роботі, продемонстрували, що ефективне цифрове урядування спирається на низку принципів: відкритість, інклюзивність, прозорість, безпеку, орієнтацію на користувача, міжвідомчу інтеграцію та інноваційність. У поєднанні ці принципи формують цілісну модель цифрового управління, яка дозволяє значно скорочувати бюрократичні процедури, мінімізувати людський фактор, забезпечувати доступність послуг незалежно від місцезнаходження користувача та істотно зменшувати корупційні ризики.

Важливою складовою дослідження став аналіз міжнародного досвіду, що дав змогу оцінити світові тенденції цифровізації державних секторів та визначити

найуспішніші практики. Розглянуті приклади Естонії, Данії, Фінляндії, Південної Кореї, Канади та Сінгапуру підтвердили, що високий рівень розвитку цифрового урядування ґрунтується на поєднанні кількох ключових елементів: наявності інтегрованих електронних реєстрів, обов'язкового використання цифрової ідентифікації, максимального переведення послуг у формат онлайн, прозорості державних даних і високого рівня цифрової грамотності громадян. Досвід цих держав доводить, що цифровізація не лише спрощує взаємодію з державою, а й підсилює економічний розвиток, стимулює інновації та покращує якість життя населення. Для України цей досвід є важливим орієнтиром, оскільки країна активно рухається у напрямі побудови сучасної системи електронного урядування.

Дослідження сучасного стану цифровізації органів публічної влади України свідчить про значний прогрес, досягнутий протягом останніх років. Одним із найпомітніших здобутків є створення та розвиток екосистеми «Дія», яка включає портал, мобільний застосунок та інфраструктуру державних електронних реєстрів. Впровадження цифрових документів, таких як електронний паспорт та електронне водійське посвідчення, стало одним із найбільш інноваційних кроків, що суттєво полегшило ідентифікацію громадян у різних сферах. Автоматизація послуг, включаючи реєстрацію бізнесу, подання заяв, отримання довідок, реєстрацію місця проживання та інші сервіси, сприяла скороченню черг, мінімізації корупції та покращенню доступності державних послуг.

Проте дослідження показало, що цифрова трансформація в Україні поки що розвивається нерівномірно. Частина державних установ активно впроваджує цифрові інструменти, тоді як інші залишаються на ранніх етапах модернізації. Наявні проблеми пов’язані з недостатньою інтеграцією державних реєстрів, низькою швидкістю цифрового оновлення окремих органів влади, технічними труднощами та недосконалістю комунікації між державними інституціями. У деяких регіонах зберігається проблема недостатньої інтернет-інфраструктури, що ускладнює доступ до електронних послуг.

Важливим питанням, визначеним у дослідженні, є рівень цифрової грамотності населення. Попри активну діджиталізацію, частина громадян —

особливо старшого віку чи мешканці сільських територій — все ще стикаються з труднощами у використанні онлайн-сервісів. Це вимагає подальшого розвитку освітніх програм, спрямованих на підвищення компетентностей у сфері цифрових технологій, а також адаптації сервісів до потреб різних груп населення.

Окремо досліджено питання кібербезпеки, яке є критично важливим у процесі цифрової трансформації. Збільшення кількості цифрових послуг підвищує ризики несанкціонованого доступу до персональних даних, кібератак та технічних збоїв. У роботі підкреслено, що для забезпечення довіри громадян держава повинна постійно вдосконалювати системи захисту інформації, впроваджувати сучасні стандарти шифрування, розвивати кадровий потенціал у сфері кіберзахисту та забезпечувати регулярний моніторинг кіберризиків.

У рамках роботи визначено ключові проблеми цифрової трансформації в Україні, серед яких: недостатня сумісність інформаційних систем; правова неврегульованість окремих аспектів електронної взаємодії; технічні обмеження в роботі реєстрів; нерівномірний розвиток цифрової інфраструктури; недосконалість процесів міжвідомчої взаємодії; обмеженість фінансування окремих державних проєктів; низький рівень цифрової доступності для вразливих груп населення. Також важливими бар’єрами є повільність бюрократичних змін у деяких органах влади та нестача кваліфікованих кадрів у сфері інформаційних технологій.

Рекомендації, розроблені на основі дослідження, спрямовані на формування довгострокової стратегії розвитку цифрового урядування. До ключових пропозицій належать: удосконалення нормативно-правової бази з урахуванням міжнародних стандартів; забезпечення інтеграції державних реєстрів на засадах єдиного технічного та організаційного підходу; розвиток сервісів цифрової ідентифікації та електронного підпису; розширення програм цифрової освіти; забезпечення стабільного фінансування цифрових проєктів; впровадження інноваційних рішень, таких як штучний інтелект, блокчейн та аналітика великих даних; посилення систем кібербезпеки та захисту персональних даних; створення механізмів постійного зворотного зв’язку з громадянами.

Підсумовуючи, можна стверджувати, що цифрова трансформація органів публічної влади є однією з найважливіших умов формування ефективної та прозорої держави. Її реалізація забезпечує покращення доступності державних послуг, їхню швидкість та якість, сприяє розвитку інноваційної економіки та зміцненню демократичних інститутів. Цифровізація створює підґрунтя для формування нового типу держави — відкритої, клієнтоорієнтованої, технологічно розвиненої та здатної оперативно реагувати на виклики сучасного світу.

Результати дослідження підтверджують, що подальший успіх цифрової трансформації України залежить від системного підходу, узгодженості дій органів влади, стратегічного бачення розвитку цифрового урядування, належного ресурсного забезпечення, безперервного вдосконалення технологічних рішень та підвищення цифрових компетентностей населення. Реалізація цих напрямів сприятиме не лише підвищенню ефективності надання адміністративних послуг, а й зміцненню довіри громадян до держави, розвитку цифрової економіки та наближенню України до провідних міжнародних стандартів електронного урядування.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Топалов Р. М. Цифрова трансформація бізнесу: сутність та характеристика. Економічні науки : збірник наукових праць Луцького національного технічного університету. Серія “Регіональна економіка”. Випуск 21 (83). Редкол.: відп. ред. д.е.н., професор Л.Л. Ковальська. Луцьк : ВІП ЛНТУ, 2024. С. 481-488. https://doi.org/10.36910/2707-6296-2024-21(83)-56

2. Близнюк , С. В. Поняття та значення принципів цифрової трансформації публічного адміністрування. Юридична наука, 2(3), 2020. С. 173–179. https://doi.org/10.32844/2222-5374-2020-105-3-2.23

3. Шабанов Д. Концептуальні засади цифрової трансформації в системі державного управління : виклики сьогодення = Conceptual ambush of digital transformations in the systems of government management : wikileaks today / Д. Шабанов // Публічне управління та регіональний розвиток = Public Administration and Regional Development : наук. журн. – 2024. – № 26. – С. 1273–1292.

4. Karpenko, O., Zaporozhets, T., Tsedik, M., Vasiuk, N., & Osmak, A. (2023). Digital Transformations of Public Administration in Countries with Transition Economies. European Review, 31(6), (pp. 569-588). Retrieved from: https://doi.org/10.1017/S1062798723000522

5. Profi roiu, C., Negoiță, C., & Costea, A. (2024). Digitalization of public administration in EU member states in times of crisis: the contributions of the national recovery and resilience plans. International Review of Administrative Sciences, 90(2), (pp. 336-352). Retrieved from: https://doi.org/10.1177/00208523231177554

6. Нинюк І., Нинюк М. Цифрова трансформація державного управління в Україні: виклики та перспективи. Успіхи і досягнення в науці. Серія «Управління та адміністрування». №4(4), 2024. С. 509-521. https://doi.org/10.52058/3041-1254-2024-4(4)-509-521

7. Lindgren, I., & Veenstra, A. (2018). Digital government transformation: a case illustrating public e-service development as part of public sector transformation.

Proceedings from DGR'18: The 19th Annual International Conference on Digital Government Research. Retrieved from: https://doi.org/10.1145/3209281.3209302

8. Řepa, V. (2021). Digital Transformation of Public Administration. A. Zimmermann, R. Schmidt, L. Jain (Eds.). Intelligent Systems Reference Library, (Vol. 188). Retrieved from: https://doi.org/10.1007/978-3-030-49640-1_6

9. Хлібороб, Н. Цифрова трансформація публічних послуг: правове регулювання в контексті європейських принципів. Адміністративне право і процес, (1(32), 2022. С. 28-40. https://doi.org/10.17721/2227-796X.2021.1.03

10. Кочарян М. Тенденції застосування цифрових технологій в публічому управлінні. Modern scientific journal (Сучасний науковий журнал).2023. No1(1). С. 91-96. https://doi.org/10.36994/2786-9008-2023-1-12

11. Mountasser, T., & Abdellatif, M. (2023). Digital transformation in public administration. International journal of professional business review, 8(10), (pp. 1-27). Retrieved from: https://doi.org/10.26668/businessreview/2023. v8i10.2372

12. Datta, P., Walker, L., & Amarilli, F. (2020). Digital transformation: Learning from Italy's public administration. Journal of Information Technology Teaching Cases, 10(2), (pp. 54-71). Retrieved from: https://doi. org/10.1177/2043886920910437

13. Aristovnik, A., Ravšelj, D., & Murko, E. (2024). Decoding the Digital Landscape: An Empirically Validated Model for Assessing Digitalisation across Public Administration Levels. Administrative Sciences, 14(3), 41. Retrieved from: https://doi.org/10.3390/admsci14030041

14. Gabryelczyk, R. (2020). Has COVID-19 Accelerated Digital Transformation? Initial Lessons Learned for Public Administrations. Information Systems Management, 37(4), (pp. 303-309). Retrieved from: https://doi.org/10.108 0/10580530.2020.1820633

15. Atobishi, T., Moh'd Abu Bakir, S., & Nosratabadi, S. (2024). How Do Digital Capabilities Aff ect Organizational Performance in the Public Sector? The Mediating Role of the Organizational Agility. Administrative Sciences, 14(2), 37. Retrieved from: https://doi.org/10.3390/admsci14020037

16. The Digital Economy and Society Index (DESI). URL: https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/policies/desi (дата звернення: 24.11.2025)

17. E-Government Development Index (EGDI). URL: https://publicadministration.un.org/egovkb/en-us/About/Overview/-E-Government-Development-Index (дата звернення: 24.11.2025)

18. Чукут С.А., Полярна В.Л. Основні напря-ми та пріоритети надання електронних послуг в країнах європейського союзу: на прикладі Данії. Державне управлін-ня: удосконалення та розвиток 2016. No 12. URL. http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1015 (дата звернення: 24.11.2025)

19. Карпенко, О. В. (2020). Цифрове врядування: імперативи реалізації в Україні. Актуальні проблеми державного управління, 1(81), 8-15. Відновлено з https://files.znu.edu.ua/files/Bibliobooks/Inshi71/0052080.pdf (дата звернення: 24.11.2025)

20. Куйбіда, В. С., Карпенко, О. В., & Наместнік, В. В. (2018). Цифрове врядування в Україні: базові дефініції понятійно-категоріального апарату. Вісник Національної академії державного управління при Президентові України. Серія: Державне управління, 1, 5-10. Відновлено з http://nbuv.gov.ua/UJRN/vnaddy_2018_1_3. (дата звернення: 24.11.2025)

21. Tax authorities are going digital. Stay ahead and comply with confidence. 2017. URL: https://assets.ey.com/ content/dam/ey-sites/eycom/en_gl/topics/digital/ey-tax-authorities-are-goingdigital.pdf (дата звернення: 24.11.2025)

22. How governments are expanding their tech toolboxes for tax collection. EY. URL: https://www.ey.com/ en_sk/tax/how-us-tax-reformmay-carry-hidden-costs-for-workers (дата звернення: 24.11.2025)

23. Tax Administration 2022: Comparative Information on OECD and other Advanced and Emerging Economies. Data tables. URL: https://read.oecdilibrary.org/taxation/tax-administration2022_5711f734-en#page184. (дата звернення: 24.11.2025)

24. Tax Administration 2021-2022: Comparative Information on OECD and other Advanced and Emerging Economies. URL: https://doi.org/10.1787/1e797131-en. (дата звернення: 24.11.2025)

25. Електронні сервіси. Державна податкова служба України. URL: https://tax.gov.ua/diyalnist-/elektronnyiservisi (дата звернення: 24.11.2025)

26. Електронні сервіси, розміщені на офіційному веб порталі ДПС. Державна податкова служба України. URL: https://tax.gov.ua/diyalnist-/elektronnyi-servisi/elektronni-servisi-/. (дата звернення: 24.11.2025)

27. Офіційний веб портал Дія. Бізнес національного проєкту Дія. Бізнес. URL: https://business.diia.gov. ua/cases/opodatkuvanna/podatkovi-poslugi-v-dii . (дата звернення: 24.11.2025)

28. Назар С. Дослідження питань цифровізації соціального обслуговування в Україні. Соціальна робота та соціальна освіта. 2023. № 2 (11). С. 308—315.

29. Kniazieva T.V. et al. Analysis of the Impact of Digitalization on the Quality and Availability of Public Services in Ukraine-A Comparative Approach with Insights from Estonia. Statistics, Politics and Policy. 2023. № 14.3. P. 375—398.

30. Zhuk I. et al. Mechanisms of public finance digitalization and methods of implementing in the public administration system in Ukraine: European experience. Economic Affai. 2023. P. 1701—1712.

31. Hrytsai S. Digitization of government as a global trend of the future: implementation of the "electronic state" policy (on the example of Ukraine). Reality of Politics. Estimates-Comments-Forecasts. 2023. № 24.2. P. 45—81.

32. Chukut S., Karpenko Y. Organization of the provision of electronic services in Ukraine in wartime conditions. Public Administration and Regional Development. 2023. № 20. P. 589—613.

33. Пархоменко-Куцевіл О. І. Міжнародний досвід впровадження цифровізації в систему публічної служби: досвід для України. Публічне управління та митне адміністрування. 2023. Спецвипуск. С. 93—98.

34. Vephkhvia G. E-government and E-governance: Various or Multifarious Concepts. International Journal of Scientific and Management Research. 2022. Vol. 5. Is. 1. P. 183–196. DOI: 10.37502/IJSMR.2022.5111.

35. Скорик О., Рябоконь Н. Цифрова трансформація моделі публічного управління: зарубіжний досвід та вітчизняні реалії. Державне управління:

удосконалення та розвиток. 2020. № 7. URL: http://www.dy.nayka.com.ua/pdf/7_2020/52.pdf. (дата звернення:23.11.2025)

36. Conseil d'État Puissance publique et plateformes numériques: accompagner l'ubérisation. Étude annuelle. Paris : La documentation Française, 2017. P. 249–250.

37. Auby J.-B. Le droit administratif face aux défis du numérique. AJDA. 2018. No. 15. P. 835–844.

38. Bouhadana I. Introduction. Transparency and Open Government: which Possible Convergence? Transparency in the Open Government Era. Paris : IMODEV, 2015. P. 5–13.

39. Martin V. La république numérique en débat au parlement : le projet de commissariat à la souveraineté numérique. Les Nouveaux Cahiers du Conseil constitutionnel. 2017. No. 4. P. 107–120.

40. Heath N. How Estonia became an e-government powerhouse, February 19, 2019. URL: https://www.techrepublic.com/article/how-estonia-became-an-e-government-powerhouse. (дата звернення:23.11.2025)

41. Kneuer M., Harnisch S. Diffusion of e-government and e-participation in democracies and autocracies. Global Policy Journal. 2016. Vol. 7. No. 4. P.548–556.

42. Krull A. ICT Infrastructure and e-readiness assessment report: Estonia (Vol.5). Tallinn : Praxis Center for Policy Studies, 2003

43. Ніколіна І. І. Аналіз тренду цифрової трансформації публічного управління та адміністрування в Україні. Публічне управління і адміністрування в Україні. Механізми публічного управління. 2020. № 19. С. 53-59. URL: https://ir.vtei.edu.ua/g.php?fname=25758. pdf. (дата звернення 23.11.2025).

44. Пиріг С. Цифровізація публічного управління та Е-демократії на регіональному рівні. Економічний форум. 2022. № 1(3). С. 107-113. URL: http://e-forum.lntu.edu.ua/index.php/ ekonomichnyy_forum/article/view/331. (дата звернення 23.11.2025).

45. UN E-Government Knowledgebase. E-Government Development Index. E-Participation Index. URL: https://publicadministration.un.org/egovkb/en-us/Data/Country-Information/id/180- Ukraine. (дата звернення 23.11.2025).

46. WIPO. Global Innovation Index. URL: https://www.wipo.int/gii-ranking/en/ukraine. (дата звернення 23.11.2025).

47. Квітка С., Новіченко Н., Гусаревич Н., Піскоха Н., Бардах О., Демошенко Г. Перспективні напрямки цифрової трансформації публічного управління. Аспекти публічного управління. 2020. № 4(8). С. 129-146. URL: http://surl.li/xlcmol. (дата звернення 23.11.2025).

48. Бігняк П. І., Михальчук В. М. Реформування державного управління: цифровізація. Інвестиції: практика та досвід. 2021. № 15. С. 107-113. URL: http://www.investplan.com.ua/?op=1&z=7549&i=15. (дата звернення 23.11.2025).

49. Сурай А. Цифровізація публічного управління в Україні: організаційний аспект. Публічне управління: концепції, парадигма, розвиток, удосконалення. 2024. № 7. С. 116-124. URL: https://pa.journal.in.ua/ index.php/pa/article/view/128/131. (дата звернення 23.11.2025).

50. Звіт про виконання плану роботи Міністерства цифрової трансформації на 2020 рік. URL: http://surl.li/nrbkqe (дата звернення 23.11.2025).

51. Підсумки роботи Мінцифри 2022. URL:https://2022.thedigital.gov.ua/. (дата звернення 23.11.2025).

52. Підсумки роботи Мінцифри 2023. URL:https://2023.thedigital.gov.ua/. (дата звернення 23.11.2025).

53. Рагуліна А. О. Цифровізація у сфері публічного управління. Моделювання соціально-економічного розвитку в системі забезпечення продовольчої безпеки: матеріали Всеукр. наук.-практ. конф., м. Миколаїв, 10-11 травня 2023 р. Миколаїв, 2023. С. 104-106. URL: https:// dspace. mnau.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/13925/1/Model_10-11_05_2023-104-106.pdf. (дата звернення 23.11.2025).

54. Савченко О. С. Проблеми запровадження цифровізації у систему публічного управління. Таврійський науковий вісник. Серія: публічне управління та адміністрування. 2022. № 3. С. 102-108. URL: http://journals.ksauniv.ks.ua/index.php/public/article/view/252. (дата звернення 23.11.2025).

55. Чорний С. В. Поняття та перспективи розвитку цифровізації у сфері публічного управління. Київський часопис права. 2021. № 4. С. 224-229. URL: http://kyivchasprava.kneu.in.ua/index.php/kyivchasprava/ article/ view/107/96. (дата звернення 23.11.2025).

56. Пігарєв Ю., Костенюк Н. Діджиталізація публічного управління як чинник цифрової трансформації України. Актуальні проблеми державного управління. 2021. № 2(83). С. 92- 96. URL: http://uran.oridu.odessa.ua/ article/view/237257. (дата звернення 23.11.2025).

57. Metelenko N. et al. Digitalization of the management system of administrative-territorial units of Ukraine. Estudios De Economia Aplicada. 2020. № 1.38-3. P. 1–8.

58. Проєкт «Стратегія розвитку сфери електронних комунікацій україни» – 2030 від 24 травня 2024 року. URL: https://thedigital.gov.ua/storage/uploads/files/Аналітичні%20матеріали.pdf (дата звернення 23.11.2025).

59. Назар С. Дослідження питань цифровізації соціального обслуговування в Україні. Соціальна робота та соціальна освіта. 2023. № 2 (11). С. 308–315.

60. Про деякі заходи із забезпечення надання якісних публічних послуг : Указ Президента України від 4 вересня 2019 р. № 647/2019. URL: https://www.president.gov.ua/documents/6472019-29441. (дата звернення 23.11.2025).

61. Тернущак М. Удосконалення сервісної діяльності публічної адміністрації в контексті діджиталізації. Юридичний вісник. 2020. № 1. С. 93–100.

62. Державні послуги онлайн. URL: https://plan.diia.gov.ua/.(дата звернення 23.11.2025).

63. Міністерство цифрової трансформації планує за 5 років перевести 100% адмінпослуг в онлайн. URL: https://ua.112.ua/suspilstvo/ministerstvo-tsyfrovoi-transformatsii-planuie-za-5-rokiv-perevesty-100-adminposluh-v-onlain-509209.html (дата звернення 23.11.2025).

64. Бодрова Д. В. Інституціональні аспекти розвитку цифрової економіки в Україні. Наукові записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Економіка і

управління. 2019. No 30 (69). С. 163–168. DOI: https://doi.org/10.32838/2523-4803/69-5-57