

Міністерство освіти і науки України  
Національний технічний університет  
«Дніпровська політехніка»  
Навчально-науковий інститут економіки  
Факультет менеджменту  
Кафедра прикладної економіки, підприємництва та публічного управління

**ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА**  
**Кваліфікаційної роботи ступеня бакалавра**

Здобувача вищої освіти МОДІНОЇ Ніколь Олегівни  
(ПІБ)

Академічної групи 281-21-1  
(шифр)

спеціальності 281 Публічне управління та адміністрування

спеціалізації за освітньо-професійною (освітньо-науковою) програмою Публічне управління та адміністрування

На тему: Цифрова трансформація публічного управління в Україні: сучасний стан, виклики та перспективи розвитку

Керівники	Прізвище, ініціали	Оцінка за шкалою		Підпис
		Рейтинговою	інституційною	
Кваліфікаційної роботи				
Розділів:				

<b>Рецензент</b>				
------------------	--	--	--	--

<b>Нормоконтролер</b>				
-----------------------	--	--	--	--

Дніпро  
2025

**ЗАТВЕРДЖЕНО:**

завідувач кафедри  
прикладної економіки,  
підприємництва та публічного  
управління

О.Г. Вагонова

«12» травня 2025 р

**ЗАВДАННЯ**

На кваліфікаційну роботу ступеня бакалавра

здобувача вищої освіти Модіної Н.О. академічної групи 281-21-1  
спеціальності 281 Публічне управління та адміністрування  
спеціалізації за освітньою-професійною програмою Публічне управління та  
адміністрування

На тему «Цифрова трансформація публічного управління в Україні: сучасний стан,  
виклики та перспективи розвитку», затверджену наказом ректора НТУ «Дніпровська

політехніка» від 06.05.2025 р. №347/с

Розділ	Зміст	Термін виконання
Теоретичний	Дослідити еволюцію цифрових процесів у публічному управлінні. Визначити теоретичні підходи до цифрової трансформації. Розкрити суть електронного урядування як інструменту цифрової трансформації та охарактеризувати його ключові складові.	12.05.2025 – 25.05.2025
Аналітичний	Проаналізувати сучасний стан нормативно-правового забезпечення цифрової трансформації публічного управління в Україні. Дослідити інституційне забезпечення цифровізації. Проаналізувати сучасний стан цифрової трансформації публічного управління в Україні.	26.05.2025 – 15.06.2025
Практичний	Визначити основні шляхи подолання цифрової нерівності та розвитку цифрових компетентностей населення і державних службовців. Розробити рекомендації щодо удосконалення інституційного і кадрового забезпечення цифрового урядування. Сформулювати практичні рекомендації щодо забезпечення кібербезпеки та стійкості цифрової інфраструктури в процесі цифрової трансформації публічного управління.	16.06.2025 – 22.06.2025 р.

Завдання видано В.В. ЛОЛА

Дата видачі 12.05.2025 р.

Дата подання до екзаменаційної комісії 23.06.2025

Прийнято до виконання Н.О. МОДИНА

## РЕФЕРАТ

Пояснювальна записка кваліфікаційної роботи бакалавра на тему «Цифрова трансформація публічного управління в Україні: сучасний стан, виклики та перспективи розвитку».

Бакалаврська робота 61 сторінок, 1 рисунок, 1 таблиця, 61 джерело.

**ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ, ЕЛЕКТРОННЕ УРЯДУВАННЯ, ЦИФРОВІ СЕРВІСИ, КІБЕРБЕЗПЕКА, ЦИФРОВА ГРАМОТНІСТЬ.**

Об'єкт дослідження – процеси цифрової трансформації публічного управління в Україні.

Предмет дослідження – інструменти, механізми та стратегії цифрової трансформації публічного управління.

Мета роботи – дослідити сучасний стан цифрової трансформації публічного управління в Україні, визначити основні проблеми та запропонувати рекомендації щодо їх подолання для забезпечення ефективного функціонування державних інституцій.

Методи дослідження – метод наукового узагальнення і систематизації, аналіз, синтез, порівняння, графічний.

Отримані результати. У першому розділі визначено теоретичні засади цифрової трансформації публічного управління.

У другому розділі сучасний стан цифрової трансформації в Україні.

У третьому розділі сформульовано практичні рекомендації щодо вдосконалення цифрової трансформації з урахуванням міжнародного досвіду та потреб українського контексту.

*Сфера практичного застосування результатів роботи:* результати дослідження можуть бути використані в роботі Міністерства цифрової трансформації України для підготовки політик та ініціатив у межах національної цифрової стратегії, а також органів державної влади та місцевого самоврядування, інших суб'єктів публічної сфери.

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ.....	9
1.1. Еволюція цифрових процесів у публічному управлінні.....	9
1.2. Теоретичні підходи до цифрової трансформації.....	13
1.3. Електронне урядування як інструмент цифрової трансформації...14	
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СУЧАСНОГО СТАНУ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В УКРАЇНІ.....	20
2.1. Нормативно-правове забезпечення цифровізації публічного управління в Україні.....	20
2.2. Інституційне забезпечення цифрової трансформації.....	28
2.3 Сучасний стан цифрової трансформації публічного управління в Україні: виклики та бар'єри.....	34
РОЗДІЛ 3. ПЕРСПЕКТИВИ ТА НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В УКРАЇНІ.....	42
3.1. Подолання цифрової нерівності та розвиток цифрових компетентностей населення і державних службовців.....	42
3.2. Удосконалення інституційного та кадрового забезпечення цифрового врядування.....	45
3.3. Забезпечення кібербезпеки та стійкості цифрової інфраструктури в процесі цифрової трансформації публічного управління.....	48
ЗАГАЛЬНІ ВИСНОВКИ.....	51
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	54
ДОДАТКИ .....	

## ВСТУП

*Актуальність теми.* У сучасних умовах цифрова трансформація публічного управління стала не лише ознакою інноваційного розвитку, а й ключовим чинником забезпечення ефективного функціонування держави, особливо в період воєнного стану, відбудови країни та інтеграції в європейський простір. Вона охоплює не тільки технологічні інновації, а й трансформацію управлінських процесів, організаційних структур та взаємодії між державою і громадянами. Україна, яка перебуває на перехресті глибоких політичних, економічних і соціальних змін, потребує дієвих цифрових рішень, що сприятимуть підвищенню прозорості, ефективності та доступності публічних послуг.

Цифрова трансформація відіграє стратегічну роль у формуванні сервісної, відкритої та орієнтованої на потреби громадян держави. Її впровадження дозволяє не лише підвищити рівень довіри до органів влади, а й забезпечити безперервність державного управління навіть в умовах воєнної агресії. Водночас цифровізація публічного сектору є потужним інструментом соціальної інклюзії, модернізації економіки та збільшення конкурентоспроможності країни на міжнародній арені.

Актуальність дослідження обумовлюється необхідністю глибокого аналізу сучасного стану цифрової трансформації публічного управління в Україні, виявлення основних викликів, бар'єрів та розробки практичних рекомендацій щодо їх подолання. Особливого значення набуває вивчення міжнародного досвіду та його адаптація до українських реалій з урахуванням специфіки державного устрою, рівня цифрової грамотності населення, інституційного потенціалу та інфраструктурних можливостей.

Дослідження цієї теми спрямоване також на вдосконалення інституційних механізмів цифрової трансформації, посилення інформаційної безпеки, розвиток цифрової інфраструктури, підвищення компетентності

державних службовців та забезпечення рівного доступу до цифрових послуг усім верствам населення.

У сукупності вищевикладене зумовило вибір теми кваліфікаційної роботи, її актуальність, коло завдань, а саме: «Цифрова трансформація публічного управління в Україні: сучасний стан, виклики та перспективи розвитку».

*Мета роботи* – дослідити сучасний стан цифрової трансформації публічного управління в Україні, визначити основні проблеми та запропонувати рекомендації щодо їх подолання для забезпечення ефективного функціонування державних інституцій.

Для досягнення зазначеної мети були поставлені та вирішені наступні *завдання*:

1. Дослідити еволюцію цифрових процесів у публічному управлінні.
2. Визначити теоретичні підходи до цифрової трансформації.
3. Розкрити суть електронного урядування як інструменту цифрової трансформації та охарактеризувати його ключові складові.
4. Проаналізувати сучасний стан нормативно-правового забезпечення цифрової трансформації публічного управління в Україні.
5. Дослідити інституційне забезпечення цифровізації.
6. Проаналізувати сучасний стан цифрової трансформації публічного управління в Україні.
7. Визначити основні шляхи подолання цифрової нерівності та розвитку цифрових компетентностей населення і державних службовців.
8. Розробити рекомендації щодо удосконалення інституційного і кадрового забезпечення цифрового врядування.
9. Сформулювати практичні рекомендації щодо забезпечення кібербезпеки та стійкості цифрової інфраструктури в процесі цифрової трансформації публічного управління.

*Об'єкт дослідження* - процеси цифрової трансформації публічного управління в Україні.

*Предмет дослідження* - інструменти, механізми та стратегії цифрової трансформації публічного управління.

*Методи дослідження.* Вирішення поставлених у роботі завдань проводились із застосуванням загальнонаукових та спеціальних методів, а саме:

– Метод наукового узагальнення і систематизації - застосовано для аналізу сучасного стану цифрової трансформації публічного управління, виявлення ключових тенденцій та проблем;

– Системно-аналітичний метод - використано для визначення основних понять, характеристик цифрової трансформації та аналізу нормативно-правової бази, що регулює цю сферу;

– Аналіз і синтез - дозволив виокремити кращі європейські практики цифрової трансформації та адаптувати їх до українських реалій, а також визначити напрями вдосконалення цифрових інструментів;

– Порівняльний метод - використано для зіставлення досвіду України з країнами ЄС у сфері цифрового врядування, зокрема щодо впровадження електронних сервісів та кібербезпеки;

– Графічний метод - застосовано для візуалізації результатів дослідження, зокрема для відображення структури цифрових платформ, показників ефективності та інших даних.

*Практична цінність одержаних результатів (сфера використання результатів роботи):* полягає у формуванні комплексу прикладних рекомендацій, що можуть бути використані органами державної влади, органами місцевого самоврядування, а також іншими суб'єктами публічного управління для покращення процесів цифрової трансформації. Запропоновані заходи, зокрема щодо розширення інфраструктури, підвищення рівня кібербезпеки, покращення цифрової інклюзії та адаптації європейського

досвіду, є інструментами для забезпечення більш ефективного, прозорого та орієнтованого на громадянина державного управління.

*Сфера практичного застосування результатів роботи:* результати дослідження можуть бути використані в роботі Міністерства цифрової трансформації України для підготовки політик та ініціатив у межах національної цифрової стратегії, а також органів державної влади та місцевого самоврядування, інших суб'єктів публічної сфери.

*Структура роботи.* Кваліфікаційна робота бакалавра складається з вступу, трьох розділів, основних висновків, списку використаних джерел (61). Текстова частина викладена на 50 сторінках.

# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

### 1.1. Еволюція цифрових процесів у публічному управлінні

Цифрова трансформація публічного управління є багатоступеневим процесом, що розвивався протягом останніх десятиліть. Її розвиток умовно можна поділити на три основні етапи [20]: оцифрування, цифровізацію та власне цифрову трансформацію. Кожен із цих етапів має свою логіку, функціональну спрямованість і вплив на організаційно-управлінські підходи в діяльності публічних інституцій.

1. Оцифрування - це процес переведення інформації з аналогового формату у цифровий. У сфері публічного управління цей етап є фундаментальним, адже саме з нього починається цифрова трансформація державних інституцій. Він охоплює переведення паперових документів, архівів, реєстрів, картографічних матеріалів та інших аналогових джерел у електронний вигляд для подальшої обробки, зберігання та використання. Такий підхід дозволяє оптимізувати доступ до інформації, скоротити витрати на її обробку та покращити прозорість діяльності публічних органів. [1]

У практиці публічного управління України оцифрування охоплює, зокрема, створення державних електронних реєстрів, таких як Реєстр територіальних громад, Державний земельний кадастр, Єдиний державний демографічний реєстр тощо. Це дозволило не лише прискорити обмін даними між установами, а й спростити процедури отримання послуг громадянами. [2]

Оцифрування також є запорукою стабільності роботи держави в кризових умовах. Наприклад, під час повномасштабного вторгнення в

Україну, наявність цифрових копій державних реєстрів і архівів дозволила забезпечити безперервність державного управління [21], навіть у випадках фізичної втрати паперових документів. [3]

Крім суто технічного виміру, оцифрування відіграє і стратегічну роль, будучи передумовою подальших етапів - цифровізації та трансформації. Наприклад, ефективне функціонування електронного документообігу [22] або електронного урядування неможливе без попереднього переведення ключових документів у цифровий формат. [4]

Варто зазначити, що оцифрування, як окремий етап цифрового розвитку, не змінює саму суть управлінських процесів, але створює критичну інфраструктуру для їх подальшої модернізації. Цей процес повинен супроводжуватися чітким нормативно-правовим регулюванням, міжвідомчою координацією та забезпеченням кібербезпеки даних.[5]

2. Цифровізація в публічному управлінні - це процес впровадження цифрових технологій у щоденну діяльність державних органів з метою покращення якості надання послуг, оптимізації адміністративних процедур та підвищення прозорості. На відміну від оцифрування, цифровізація змінює логіку функціонування управлінських процесів, переводячи їх у новий цифровий формат.[1]

Одним з ключових проявів цифровізації в Україні є платформа "Дія", яка об'єднує державні послуги в одному мобільному застосунку та на порталі. Це дозволяє громадянам отримувати документи, реєструвати бізнес, подавати заявки без фізичного відвідування держустанов, що суттєво спрощує адміністративні процедури.

Ще один приклад - електронна система закупівель Prozorro, яка забезпечує відкритий доступ до інформації про державні тендери. Це підвищує рівень підзвітності органів влади та мінімізує корупційні ризики.

У кризових умовах, зокрема під час війни, цифровізація довела свою ефективність. Цифрові сервіси стали інструментом для оперативної

комунікації з населенням, підтримки економіки та реалізації стратегічних державних програм. [3]

Попри позитивні зміни, цифровізація супроводжується низкою викликів: нерівномірний доступ до інтернету, цифровий розрив між регіонами, нестача кваліфікованих кадрів. Для подолання цих проблем потрібна системна державна політика, інвестиції в цифрову інфраструктуру та популяризація цифрової грамотності.

3. Цифрова трансформація в публічному управлінні - є наступним етапом після оцифрування та цифровізації, який передбачає не лише впровадження нових технологій, але й глибокі зміни в організаційній структурі, управлінських процесах та взаємодії з громадянами. Основою трансформації є використання таких технологій, як хмарні сервіси, мобільні застосунки, блокчейн, штучний інтелект тощо.[6]

Цифрова трансформація охоплює етапи оцифрування, цифровізації та власне трансформації. Оцифрування полягає у переведенні аналогової інформації в цифрову форму, цифровізація - у вдосконаленні процесів на основі ІКТ, а трансформація - у фундаментальних змінах у структурі, культурі та управлінні організацією. Ці етапи є взаємопов'язаними та взаємозалежними, що забезпечує комплексний ефект модернізації державного управління (Рис. 1.1). [7]



Рис. 1.1. Етапи цифрової трансформації публічного управління [7]

На рівні нормативно-правового регулювання цифрова трансформація передбачає розробку законодавчої бази, що охоплює питання кібербезпеки, захисту персональних даних, цифрової ідентифікації та функціонування державних електронних сервісів. В Україні створено інституційні умови для реалізації цифрових реформ, зокрема через діяльність Міністерства цифрової трансформації, яке координує реалізацію політики цифрового розвитку держави. [9]

Міжнародний досвід підтверджує ефективність цифрової трансформації у підвищенні якості державного управління. Дослідження показують, що країни, які активно впроваджують цифрові інновації в публічному секторі, досягають кращих результатів у прозорості, ефективності послуг і задоволеності громадян. Україна поступово адаптує ці підходи, впроваджуючи електронні сервіси, електронну демократію та цифрову інфраструктуру, що відповідає міжнародним стандартам.[7]

## 1.2. Теоретичні підходи до цифрової трансформації

Цифрова трансформація в публічному управлінні - це складне та багатовимірне явище, яке не може бути пояснене виключно в межах одного підходу. Сучасні дослідники трактують її з різних точок зору, що дозволяє глибше розуміти як технологічну, так і соціальну природу цього процесу [23].

Один із поширених підходів - технологічний, у межах якого цифрова трансформація розглядається як процес упровадження новітніх ІКТ у діяльність державних структур. Тут головна мета полягає у підвищенні ефективності та продуктивності через автоматизацію, цифровізацію даних, створення цифрових сервісів. Такий підхід переважно зосереджується на інструментарії, однак може залишити поза увагою культурні та управлінські аспекти трансформації. [10]

Інший - соціально-організаційний підхід, який розглядає цифрову трансформацію як зміну організаційної логіки, стилю керівництва, взаємодії в середині інституції. У працях Квітки С., Корсуна В. та Магиляса Ю. наголошується, що впровадження цифрових технологій без зміни управлінської культури приречене на обмежений ефект.[11]

Значну увагу дослідники також приділяють інституційному підходу, згідно з яким ключовими факторами трансформації є нормативно-правове забезпечення [24], політична воля та здатність інституцій адаптуватися до нових викликів. У цьому контексті цифрова трансформація пов'язана з модернізацією державної політики, реформуванням процедур і впровадженням цифрового управління як частини публічних реформ.

Не менш важливим є стратегічний підхід, що фокусується на довготривалому плануванні, визначенні ключових цифрових векторів розвитку та оцінці їх впливу. Нікітін Ю.О. вважає, що без системного бачення цифрова трансформація буде фрагментованою і не матиме реального ефекту в управлінні.[12]

Нарешті, в науковій літературі закріпився комплексний підхід, який об'єднує всі згадані вище напрями. Він враховує технічні, управлінські, культурні, політичні й стратегічні компоненти цифрової трансформації, вбачаючи в ній не лише набір технологій, а глибоку зміну філософії публічного управління.

Узагальнюючи, можна сказати, що сучасна наукова думка визнає цифрову трансформацію як міждисциплінарне явище. Її повне розуміння можливе лише за умови поєднання технологічного, організаційного, інституційного та стратегічного підходів, що дозволяє адекватно реагувати на виклики цифрової епохи.

Незважаючи на досягнутий прогрес, цифрова трансформація публічного управління все ще розкрита частково - часто без належного урахування специфіки конкретних інституцій і реальних управлінських практик. Це

створює потребу в подальших прикладних дослідженнях і вдосконаленні теоретичних моделей цифрових змін у сфері публічного управління.

### 1.3. Електронне урядування як інструмент цифрової трансформації

Електронне урядування є однією з ключових складових цифрової трансформації публічного управління, оскільки дозволяє модернізувати процеси взаємодії держави з громадянами, бізнесом та міжвідомчими структурами. Його суть полягає у використанні інформаційно-комунікаційних технологій (ІКТ) для забезпечення прозорого, ефективного та зручного надання адміністративних послуг [25]. Такий підхід сприяє переходу від традиційної бюрократичної моделі до гнучкої системи управління, яка орієнтована на потреби громадянина.[13]

Згідно з офіційним українським визначенням, електронне урядування - це форма організації управлінських процесів, яка передбачає інтеграцію цифрових технологій в усі сфери діяльності органів влади з метою підвищення їх відкритості, підзвітності та ефективності. На практиці це означає впровадження електронних сервісів, електронного документообігу [26], платформ для участі громадян у прийнятті рішень, а також розвиток цифрової інфраструктури.[14]

До основних елементів електронного урядування належать кілька ключових компонентів, які формують єдину інтегровану систему цифрового публічного управління. Їхнє функціонування забезпечує якісну взаємодію між державою, громадянами та бізнесом у цифровому середовищі, що представлено у табл. 1.1.

Таблиця 1.1.

## Основні елементи електронного урядування та їх характеристика[27]

№	Назва елементу	Зміст	Значення для цифрової трансформації
1.	Електронні послуги (e-services)	Цифрові сервіси, що надаються органами державної влади та місцевого самоврядування через інтернет-платформи. Дозволяють громадянам і бізнесу отримувати адміністративні послуги дистанційно без необхідності особистого візиту до установ.	Скорочення часу на отримання послуг, зниження корупційних ризиків, підвищення прозорості, зручність для користувачів.
2.	Електронна участь (e-participation)	Інструменти залучення громадян до процесів прийняття управлінських рішень через цифрові платформи.	Розвиток громадянського суспільства, підвищення довіри до влади, забезпечення прозорості прийняття рішень.
3.	Електронна взаємодія (e-interaction)	Системи двосторонньої комунікації між органами влади та громадянами/бізнесом через цифрові канали.	Покращення якості комунікації, оперативність реагування на запити, зручність для користувачів.
4.	Електронна демократія (e-democracy)	Використання цифрових технологій для розширення участі громадян у демократичних процесах та державному управлінні.	Підвищення прозорості влади, розширення можливостей громадянської участі, запобігання маніпуляціям.
5.	Електронний документообіг (e-document flow)	Системи обміну документами в електронній формі між органами влади, громадянами та бізнесом з використанням електронних підписів та шифрування.	Скорочення паперової бюрократії, підвищення швидкості обробки документів, зниження витрат на адміністрування.
6.	Цифрова інфраструктура	Технічна основа для функціонування електронного урядування, що включає апаратне та програмне забезпечення.	Забезпечення безперебійної роботи цифрових сервісів, захист даних, можливість масштабування систем.
7.	Кібербезпека та захист даних	Комплекс заходів і технологій для захисту державних інформаційних систем від кібератак, несанкціонованого доступу та витоку даних.	Захист критичної інфраструктури, запобігання витоку конфіденційної інформації, підтримання довіри громадян до цифрових сервісів.

Водночас електронне урядування не обмежується технічними аспектами. Воно охоплює також правові, організаційні, інформаційні та кадрові механізми, які забезпечують стабільне функціонування цифрової держави. Це вимагає гармонізації національного законодавства, формування

єдиної політики у сфері кібербезпеки та дотримання етичних стандартів у сфері обробки персональних даних.

Особливу роль у впровадженні електронного урядування відіграє інформаційна безпека, адже з розширенням онлайн-послуг суттєво зростає вразливість державних цифрових систем до різноманітних кіберзагроз. Серед них - кібератаки, які можуть призвести до тимчасового або тривалого порушення роботи критично важливих сервісів; витоки персональної інформації громадян, що ставлять під загрозу їхню приватність; а також спроби маніпулювання або фальсифікації даних, що підривають довіру до державних інституцій. Враховуючи ці ризики, ключовим завданням стає створення комплексної системи кіберзахисту на національному рівні, яка поєднує в собі кілька важливих компонентів.

Перш за все, необхідне чітке нормативно-правове регулювання, що визначає стандарти безпеки, відповідальність за порушення та механізми реагування на інциденти. Прикладом такого підходу є Європейський Союз та його Регламент GDPR, який встановлює високі стандарти захисту персональних даних і накладає жорсткі вимоги до організацій, що працюють із цифровою інформацією.

Другим важливим елементом є технічна підтримка, яка включає впровадження сучасних засобів захисту: систем виявлення та запобігання вторгненням, шифрування даних, багатофакторної автентифікації, резервного копіювання та відновлення інформації. Постійне оновлення та тестування цих систем допомагає мінімізувати ризики та забезпечити безперервність роботи державних сервісів.[29][30]

Таким чином, електронне урядування є не лише технологічним інструментом, а й фундаментальним інституційним механізмом, який забезпечує якісні зміни в системі державного управління. Воно сприяє підвищенню ефективності роботи органів влади, створює передумови для відкритості, прозорості та підзвітності у прийнятті управлінських рішень.

Його ефективне впровадження є запорукою зростання довіри громадян до державних інституцій, адже прозорі та доступні цифрові сервіси мінімізують корупційні ризики, забезпечують швидкий доступ до публічних послуг і сприяють відкритості державних процесів. Це, у свою чергу, веде до зменшення рівня корупції, покращення якості обслуговування населення, а також створення сприятливого середовища для залучення інвестицій, підтримки інновацій та сталого розвитку бізнесу.

Електронне урядування виконує стратегічну роль у цифровій трансформації публічного управління: воно забезпечує ефективність, прозорість та безперервність державних послуг за рахунок ІКТ-платформ. Наприклад, дослідження демонструють, що e-portal системи в Північному Кіпрі дозволили організувати єдиний точковий доступ до державних сервісів, у тому числі з аналітикою великих даних, що значно прискорило обробку запитів і зробило владну систему більш клієнтоорієнтованою та ефективною.[15]

Український досвід демонструє значний прогрес у використанні e-government як інструменту цифрової стабільності та розвитку. За каталогом ООН, Україна піднялася з 102-го місця у 2018 році на 5-ту позицію у рейтингу e-Government Development Index, що свідчить про високий рівень цифрових державних послуг.

Аналітики стверджують, що впровадження e-government в Україні під час війни сприяло не лише стабільності роботи влади, а й забезпечило безперервний доступ громадян до інформації та сервісів - завдяки таким інструментам як Diia, Prozorro, цифрові реєстри та антикорупційні механізми.[16][17]

Комплексні дослідження показують, що цифрова трансформація державного управління через e-government не обмежується лише технічною складовою - вона охоплює інформаційне обслуговування, внутрішню автоматизацію та створення суспільної цінності, зокрема за допомогою

широкомасштабного доступу до даних і збільшення ефективності державного адміністрування.[18]

Інституційна модель реалізації e-government спрямована на створення гнучкого, адаптивного державного апарату. Наприклад, Україна через Міністерство цифрової трансформації сформувала спроможність швидко реагувати на виклики, координувати процеси та адаптувати сервіси відповідно до потреб населення, заклавши міцну основу для подальших цифрових реформ.[19]

Таким чином можна зробити висновок, що цифрова трансформація публічного управління є складним і багаторівневим процесом, який включає не лише технологічні новації, але й зміни в управлінській логіці, організаційній структурі, законодавчому забезпеченні та культурі взаємодії з громадянами.

Електронне урядування у цьому контексті виступає одним із ключових інструментів втілення цифрової трансформації, адже забезпечує відкритість, ефективність, оперативність та сервісну орієнтацію в роботі публічних інституцій.

Разом з тим, незважаючи на значну кількість теоретичних напрацювань та успішних кейсів впровадження цифрових рішень у сфері державного управління, дослідження показало, що тема цифрової трансформації публічного управління все ще залишається розкритою лише частково. У наукових працях часто бракує комплексного бачення, яке б охоплювало практичні аспекти реалізації цифрових ініціатив на рівні окремих інституцій, враховуючи їхню специфіку, ресурси та організаційні обмеження. Це свідчить про наявність суттєвого наукового вакууму, що створює актуальну потребу в подальшому міждисциплінарному дослідженні теми. Такий підхід має бути орієнтований на ґрунтовний аналіз прикладних моделей цифрових змін, оцінку їх ефективності, адаптивності та відповідності сучасним викликам у сфері публічного адміністрування.

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ СУЧАСНОГО СТАНУ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В УКРАЇНІ

#### 2.1. Нормативно-правове забезпечення цифровізації публічного управління в Україні

Однією з ключових передумов ефективного впровадження цифрових технологій у систему публічного управління є наявність чітко структурованої та актуальної нормативно-правової бази. Саме вона визначає рамки, в межах яких відбуваються цифрові перетворення, регламентує повноваження суб'єктів, встановлює стандарти безпеки, захисту даних, доступності електронних послуг і прозорості управлінських процесів.

За останнє десятиліття в Україні було ухвалено низку базових законів, постанов Кабінету Міністрів та стратегічних документів, що створили основу для впровадження інструментів цифрового врядування. Ці акти охоплюють питання електронного документообігу, цифрової ідентифікації, електронних довірчих послуг, хмарних технологій, кібербезпеки та доступу до цифрових сервісів.

Сформована правова база поступово наближає Україну до європейських стандартів управління, сприяє реалізації ключових положень Угоди про асоціацію з ЄС, а також підтримує реалізацію цифрової трансформації як одного з пріоритетів державної політики.

Однією з ключових передумов ефективного впровадження цифрових технологій у систему публічного управління є наявність чітко структурованої та актуальної нормативно-правової бази. Саме вона визначає рамки, в межах яких реалізується державна цифрова політика, встановлює правила функціонування цифрових інструментів, повноваження суб'єктів публічного

управління, стандарти інформаційної безпеки, доступності електронних послуг, прозорості й підзвітності владних рішень.

Впродовж останніх років Україна послідовно формує й оновлює законодавчі засади цифрової трансформації, адаптуючи їх до європейських стандартів та сучасних технологічних викликів. Важливе місце у цьому процесі посідає Закон України «Про Національну програму інформатизації» № 2807-ІХ від 1 березня 2023 року.

Цей закон є базовим документом, який визначає цілі, завдання, принципи, напрями реалізації та механізми координації Національної програми інформатизації (НПІ) як інструмента державної політики у сфері цифрового розвитку. Закон встановлює організаційно-правову модель розробки, реалізації та моніторингу проектів у галузі інформатизації.

Згідно з положеннями закону, для реалізації програмних заходів створюється Єдина інформаційна система обліку програм інформатизації (ЄІСОНПІ), яка забезпечує прозорість обліку, управління, аналізу та звітності щодо державних інформаційних проектів. Це дає можливість ефективно координувати діяльність різних органів влади, уникати дублювання ініціатив та забезпечити цільове використання бюджетних коштів.

Крім того, закон визначає основні напрями розвитку інформатизації, серед яких: цифровізація адміністративних послуг, створення електронних реєстрів, підвищення рівня кіберзахисту державної інформаційної інфраструктури, впровадження електронного документообігу, розвиток електронної демократії.

Таким чином, Закон № 2807-ІХ виступає стратегічною правовою основою для цифрової трансформації публічного управління, сприяє модернізації управлінських процесів і впровадженню принципів відкритості, сервісності та прозорості в діяльності органів публічної влади.[31]

Разом із зазначеним законом вагому роль у реалізації положень Національної програми інформатизації відіграють підзаконні акти, зокрема

постанови Кабінету Міністрів України, які деталізують порядок впровадження механізмів цифровізації на практиці. Одним із таких нормативних актів є Постанова КМУ № 119 від 2 лютого 2024 року, що виступає практичним інструментом реалізації положень НПІ у сфері створення ЄІСОНПІ.

Цей документ затверджує Порядок функціонування Єдиної інформаційної системи обліку програм інформатизації, передбаченої Законом № 2807-ІХ. Постанова визначає механізми наповнення системи, відповідальних за введення даних суб'єктів, структуру системи, технічні вимоги до її функціонування, а також вимоги щодо захисту інформації.

ЄІСОНПІ покликана стати єдиною цифровою платформою для обліку, аналізу, моніторингу та контролю за реалізацією інформаційно-комунікаційних проєктів державного значення. Вона об'єднує дані щодо джерел фінансування, строків реалізації, технічних характеристик та очікуваних результатів проєктів інформатизації.

Завдяки цій постанові, українська держава отримує можливість управляти цифровою трансформацією в режимі реального часу, приймати обґрунтовані рішення щодо розподілу бюджетних ресурсів та оперативно реагувати на відхилення у виконанні програм.[32]

Створення ЄІСОНПІ є свідченням не лише технічної модернізації управлінських процесів, а й прагнення держави до прозорості, відкритості та підзвітності у використанні публічних ресурсів. Водночас цифрова трансформація публічного управління повинна супроводжуватися забезпеченням рівного доступу до цифрових сервісів усіх категорій населення, включаючи вразливі групи. Саме на цьому акцентує увагу Постанова Кабінету Міністрів України № 757 від 21 липня 2023 року.

Цей нормативно-правовий акт затверджує Порядок забезпечення доступності цифрових продуктів, які використовуються органами державної влади, відповідно до вимог інклюзивності, передбачених Угодою про

асоціацію між Україною та ЄС. У документі йдеться про обов'язковість врахування потреб осіб з інвалідністю, літніх людей, осіб з порушенням зору, слуху або іншими особливостями сприйняття інформації.

Зокрема, постанова визначає такі ключові вимоги:

1. доступність інтерфейсів електронних сервісів для користувачів з інвалідністю;
2. адаптація державних вебресурсів до міжнародних стандартів доступності (зокрема WCAG);
3. відповідальність замовників цифрових послуг за дотримання вимог інклюзивності на всіх етапах розробки та впровадження продуктів.

Таким чином, урядовий документ не лише унормовує технічні аспекти розробки цифрових сервісів, а й підтверджує, що цифрова держава має бути інклюзивною, рівною для всіх громадян, незалежно від їхніх фізичних можливостей чи соціального статусу. [33]

Забезпечення інклюзивності цифрових сервісів - важлива складова діджиталізації публічного управління. Водночас цифрова трансформація потребує системного управління всіма інформаційними процесами та ресурсами держави, що вимагає створення єдиної технологічної та управлінської основи. Саме таку мету переслідує Постанова Кабінету Міністрів України № 1400 від 27 грудня 2023 року.

Цей документ затверджує Положення про Єдину інформаційну систему Національної програми інформатизації (ЄІСОНП), передбачену Законом України «Про національну програму інформатизації». Вона виступає як централізована цифрова платформа для обліку, управління, моніторингу та оцінки ефективності програм інформатизації, що реалізуються в Україні за державні кошти.

Основні положення документа визначають: технічну архітектуру ЄІСОНП, порядок внесення даних до системи; відповідальних суб'єктів,

регламенти безпеки та захисту інформації, взаємодію ЄІСОНПІ з іншими державними реєстрами та системами.

Упровадження ЄІСОНПІ сприятиме створенню прозорої цифрової екосистеми управління державними ІТ-проектами, що, у свою чергу, дозволить: уникати дублювання функцій, своєчасно виявляти неефективні ініціативи, здійснювати фінансовий та стратегічний контроль над реалізацією програм цифрової трансформації.

Завдяки цьому нормативному акту держава отримала механізм централізованого управління інформаційними ресурсами, який є ключовим для побудови ефективної цифрової інфраструктури публічного управління.[34]

Впровадження сучасних механізмів цифрової трансформації неможливе без ефективного використання новітніх технологій, серед яких важливе місце посідають хмарні обчислення. Їхня гнучкість, масштабованість та здатність швидко адаптуватися до змінних умов стали критично важливими в умовах війни, кіберзагроз та постійної потреби в мобільності державних цифрових сервісів. Саме цим викликам відповідає Постанова Кабінету Міністрів України № 154 від 2 лютого 2025 року.

Цей нормативний акт затверджує Порядок надання та використання хмарних послуг органами державної влади, органами місцевого самоврядування та іншими суб'єктами публічного права, що стало логічним кроком у розвитку цифрової інфраструктури держави.

Основні аспекти постанови:

1. Визначено вимоги до хмарних провайдерів, які повинні відповідати критеріям безпеки, мати сертифікати з кіберзахисту та пройти державну перевірку на відповідність.

2. Створено єдиний механізм впровадження хмарних рішень, який передбачає поетапний перехід до цифрового середовища із збереженням доступності, цілісності та конфіденційності інформації.

3. Передбачено використання хмарних технологій для зберігання, обробки та архівації державних реєстрів, електронного документообігу, комунікаційних платформ тощо.

4. Наголошено на необхідності резервного копіювання, географічного дублювання даних та відновлення інформації у разі кіберінцидентів або фізичних загроз.

Важливо зазначити, що впровадження цієї постанови створює інституційні гарантії безпеки та технологічної незалежності, зменшуючи залежність від фізичної інфраструктури, яка може бути зруйнована внаслідок воєнних дій або надзвичайних ситуацій.

Крім того, постанова формує правові основи для подальшої інтеграції державних систем з хмарними сервісами приватного сектору, зокрема в межах публічно-приватного партнерства, що є поширеною практикою у державах-членах ЄС.[35]

Ще одним важливим нормативно-правовим актом, що регламентує розвиток цифрової інфраструктури в Україні, є Закон України «Про електронні комунікації» № 1089-ІХ, який набув чинності 1 січня 2022 року. Цей документ має стратегічне значення для формування високотехнологічного цифрового середовища, зокрема в аспекті регулювання телекомунікаційного ринку, розвитку широкосмугового доступу до інтернету та забезпечення кібербезпеки.

Цей закон є рамковим нормативним документом, який гармонізує українське законодавство у сфері телекомунікацій із законодавством Європейського Союзу відповідно до Директиви (ЄС) 2018/1972. Він замінив попередній Закон України «Про телекомунікації» та запровадив нову систему правових відносин між державою, операторами та споживачами електронних комунікаційних послуг.

Ключові положення закону:

1. встановлення правил доступу до електронних комунікаційних мереж, у тому числі для реалізації національних проектів цифровізації;
2. запровадження універсального доступу до інтернету як базової послуги, що має бути доступною кожному громадянину;
3. створення умов для розвитку 5G, IoT (інтернету речей) та новітніх технологій зв'язку;
4. посилення вимог до захисту персональних даних та протидії кіберзагрозам;
5. визначення повноважень Національної комісії, що здійснює державне регулювання у сфері електронних комунікацій (НКЕК), як єдиного регулятора галузі.

Однією з важливих новацій стало запровадження принципу технологічної нейтральності, що дозволяє операторам самостійно обирати найефективніші технічні засоби для надання послуг, при збереженні єдиних стандартів доступності та безпеки.

Закон також містить механізми державної підтримки розбудови інфраструктури в сільських та малозабезпечених регіонах, що сприяє подоланню цифрового розриву та забезпеченню рівного доступу до цифрових можливостей.[36]

У контексті забезпечення юридичної значущості цифрової інформації важливу роль відіграє Закон України «Про електронні документи та електронний документообіг», прийнятий ще у 2003 році, але неодноразово оновлений відповідно до сучасних вимог. Цей закон встановлює основні принципи створення, обігу, зберігання та використання електронних документів, а також прирівнює їх юридичну силу до паперових аналогів за умови накладення електронного підпису.

Це положення стало фундаментальним для запуску електронного урядування в Україні, оскільки забезпечило правову легітимність цифрового документообігу в органах влади, у бізнесі та в системі надання публічних

послуг. Закон також створює умови для впровадження сервісів, що дозволяють громадянам і підприємцям подавати документи до органів влади без необхідності фізичного відвідування установ. [37]

Невід’ємно пов’язаний із ним Закон України «Про електронні довірчі послуги» № 2155-VIII (2017), який набув чинності 7 листопада 2018 року. Він встановлює правові засади функціонування електронного підпису, електронної печатки, електронної позначки часу, послуг електронної ідентифікації, та інших довірчих інструментів, що забезпечують безпеку та достовірність цифрової інформації.

Завдяки цьому закону:

1. було створено реєстр кваліфікованих надавачів електронних довірчих послуг;
2. врегульовано питання взаємного визнання електронних підписів між Україною та країнами ЄС;
3. забезпечено правовий захист для електронної комунікації між громадянином і державою.

Ці норми стали основою для інтеграції української цифрової інфраструктури в європейський простір та прискорили запуск таких сервісів, як ID.GOV.UA, Дія.Підпис та інші елементи цифрової ідентифікації.[38]

Отже, сучасний стан нормативно-правового забезпечення цифрової трансформації публічного управління в Україні свідчить про системний підхід до створення ефективної цифрової інфраструктури. Впровадження таких ключових законодавчих актів, як Закон України «Про Національну програму інформатизації» та «Про електронні комунікації», а також численних підзаконних актів, створює чіткі рамки для реалізації державної цифрової політики.

Заснування Єдиної інформаційної системи обліку програм інформатизації (ЄІСОНПІ) та впровадження хмарних технологій сприяють не лише модернізації управлінських процесів, а й підвищенню прозорості та

підзвітності у використанні публічних ресурсів. Водночас, акцент на інклюзивності цифрових сервісів, закріплений у відповідних постановах, підтверджує прагнення держави забезпечити рівний доступ до цифрових послуг для всіх громадян, незалежно від їхніх фізичних можливостей чи соціального статусу.

Таким чином, успішна реалізація цих ініціатив не лише відповідає вимогам сучасності, але й сприяє інтеграції України в європейський цифровий простір, що, в свою чергу, підвищує якість життя громадян та сприяє розвитку демократичних процесів у країні.

## 2.2. Інституційне забезпечення цифрової трансформації

Успішна реалізація цифрової трансформації публічного управління потребує не лише нормативно-правової бази, а й чітко налагодженого інституційного механізму. Саме інституційне забезпечення виступає фундаментом для впровадження цифрових технологій у державному секторі, адже визначає відповідальних суб'єктів, механізми реалізації політики, а також координує дії між центральними та місцевими органами влади, бізнесом і громадянським суспільством.

В Україні процес цифровізації публічного управління активно підтримується рядом державних інституцій, серед яких ключову роль відіграє Міністерство цифрової трансформації України. Завдяки його діяльності було створено цілу екосистему цифрових сервісів – від мобільного застосунку «Дія» до спеціального правового режиму для ІТ-компаній «Дія.City». Крім того, важливу функцію виконують такі структури, як Державна служба спеціального зв'язку та захисту інформації, ДП «Дія», а також міжнародні партнери, які долучаються до розробки інфраструктурних рішень і стандартів.

У цьому контексті надзвичайно важливою є чітка інституційна архітектура, яка забезпечує реалізацію цифрової трансформації не лише на

папері, а й на практиці. Ключовим координатором цього процесу виступає Міністерство цифрової трансформації України, створене спеціально для розробки та втілення державної політики у сфері цифровізації. Саме ця структура відповідає за створення та впровадження сучасних цифрових рішень, які охоплюють усі рівні публічного управління — від центральних органів влади до місцевих громад.

Міністерство цифрової трансформації України, створене у 2019 році, стало першим державним органом такого типу в історії України. Воно має виняткову місію — координувати впровадження цифрової трансформації на всіх рівнях державного управління, формувати політику в галузі розвитку цифрової економіки, електронних послуг, ІКТ, кібербезпеки, відкритих даних і електронної демократії.

Однією з головних цілей міністерства є переведення 100% державних послуг в онлайн до 2024 року. Для реалізації цього завдання було започатковано проєкт «Держава в смартфоні», що став символом цифрової епохи в українському врядуванні. Мінцифра координує роботу з розробки цифрових продуктів, таких як мобільний застосунок та портал «Дія», електронний підпис «Дія.Підпис», платформа цифрової освіти «Дія.Освіта», та ініціативи для бізнесу — зокрема, «Дія.Бізнес».

Крім того, міністерство забезпечує методичну підтримку та навчання цифрових лідерів (CDTO) в усіх регіонах України. Це дозволяє поширювати цифрову трансформацію не лише в центрі, але й у найвіддаленіших громадах. Завдяки роботі Мінцифри в усіх обласних державних адміністраціях та багатьох територіальних громадах уже впроваджено цифрові сервіси, а також посилено цифрову інфраструктуру на місцях.

У результаті діяльності міністерства Україна змогла не лише наблизити державні сервіси до громадян, а й отримати міжнародне визнання. У 2022 році Україна приєдналась до програми «Цифрова Європа», а продукти Мінцифри стали прикладом для адаптації у країнах Східного партнерства. [39]

Діяльність Міністерства цифрової трансформації України ґрунтується на низці нормативно-правових актів, які визначають його повноваження, функції та напрями роботи:

1. Постанова Кабінету Міністрів України від 18 вересня 2019 р. № 856 «Питання Міністерства цифрової трансформації». Цей документ затверджує Положення про Міністерство цифрової трансформації України, визначаючи його статус як центрального органу виконавчої влади, що формує та реалізує державну політику у сферах цифровізації, цифрового розвитку, цифрової економіки, розвитку інформаційного суспільства, інформатизації, надання електронних та адміністративних послуг.

2. Постанова Кабінету Міністрів України від 13 грудня 2024 р. № 1421 «Про внесення змін до Положення про Міністерство цифрової трансформації України». Ці зміни уточнюють та доповнюють функції Мінцифри, зокрема в частині проведення цифрової експертизи проектів нормативно-правових актів та підготовки відповідних висновків. [40]

3. Постанова Кабінету Міністрів України від 4 квітня 2025 р. № 386 «Про внесення змін до Положення про Міністерство цифрової трансформації України». Цей документ розширює повноваження Мінцифри, додавши до його компетенції розвиток штучного інтелекту та напівпровідникових технологій, що свідчить про стратегічне бачення цифрової трансформації в Україні.[41]

Накази Міністерства цифрової трансформації України. Мінцифра також видає власні нормативно-правові акти, які регламентують внутрішню діяльність міністерства та реалізацію окремих проектів. Наприклад, Наказ від 14 березня 2025 р. № 48 вносить зміни до порядку організації роботи з повідомленнями про можливі факти корупційних правопорушень у міністерстві. [42]

Одним із найуспішніших проектів цифрової трансформації, який реалізується під керівництвом Мінцифри, є національна цифрова платформа

«Дія». Її запуск у 2020 році став етапною подією у розвитку цифрової держави в Україні. Назва «Дія» розшифровується як «Держава і я», що символізує принцип партнерських відносин між громадянином та державою в цифровому форматі.

Мета «Дії» — забезпечити доступність, зручність та прозорість державних сервісів, скоротити бюрократичні процедури, мінімізувати людський фактор у прийнятті рішень та зменшити корупційні ризики. Платформа охоплює портал для бізнесу та громадян і мобільний застосунок, що дозволяє носити цифрові документи у смартфоні – ID-картку, паспорт громадянина, водійські права, сертифікати вакцинації тощо.

Функціонал «Дії» постійно розширюється. Станом на 2025 рік сервіс надає понад 100 цифрових послуг, включаючи:

1. реєстрацію ФОП та ТОВ онлайн;
2. оформлення допомоги при народженні дитини;
3. подання податкових декларацій;
4. зміна місця реєстрації;
5. е-петиції, е-посвідчення, електронні довідки.

Крім базових послуг, «Дія» використовується і для військової мобілізації, цифрової освіти, боротьби з фейками (через «єВорог») тощо. Платформа адаптується під сучасні виклики та забезпечує сталу роботу навіть в умовах війни.

Визнання «Дії» на міжнародному рівні (зокрема, на Всесвітньому економічному форумі в Давосі) підтверджує, що Україна входить до авангарду цифрових реформ серед країн Європи. [43]

У рамках трансформації економіки України в напрямі цифрової інноваційності вагоме місце займає спеціальний правовий режим для ІТ-компаній «Дія.City», який став інструментом державної політики стимулювання розвитку технологічного бізнесу. Його впровадження у 2022 році стало важливою подією у сфері цифрового врядування, демонструючи

прагнення до створення сприятливого інвестиційного клімату, наближеного до найкращих світових практик.

«Дія.City» передбачає створення правового простору, який дозволяє ІТ-компаніям працювати за гнучкими контрактними моделями, зокрема впровадження гіг-контрактів, що є проміжною формою між трудовими та цивільно-правовими відносинами. Крім того, компанії-резиденти можуть користуватися спеціальними податковими умовами, зокрема зниженими ставками податку на доходи фізичних осіб та податку на виведений капітал.[44]

Режим також сприяє інституційному захисту інтелектуальної власності, що є критично важливим для інноваційного сектору, а також передбачає можливості для впровадження опціонних програм винагородження працівників – інструменту, що вже давно використовується у міжнародній практиці.

Станом на 2025 рік резидентами «Дія.City» стали понад 1800 компаній, серед яких – провідні українські ІТ-компанії, а також представництва глобальних технологічних гігантів. Це свідчить про високу довіру бізнесу до державної ініціативи та її реальну ефективність як механізму цифрової трансформації.

«Дія.City» є прикладом того, як державна інституція (Мінцифра) не лише формує політику, але й виступає архітектором нових економіко-правових середовищ, що сприяють формуванню конкурентоспроможного цифрового простору в Україні навіть в умовах кризових викликів. [45]

У контексті цифрової трансформації публічного управління в Україні, забезпечення кібербезпеки стало ключовим напрямом інституційного розвитку. З огляду на зростаючі кіберзагрози, особливо в умовах воєнного стану, Україна активно розвиває міжнародне співробітництво для зміцнення своєї кіберстійкості.

У 2023 році було започатковано Талліннський механізм – платформу міжнародної співпраці у сфері кіберзахисту цивільної інфраструктури. Ця ініціатива об'єднала Україну та низку країн-партнерів, включаючи Канаду, Данію, Естонію, Францію, Німеччину, Італію, Нідерланди, Польщу, Швецію, Сполучені Штати Америки та Сполучене Королівство. Метою механізму є посилення підтримки України у сфері кіберзахисту та зміцнення її кіберстійкості. У рамках Талліннського механізму здійснюється системна оцінка потреб України у сфері кіберзахисту, постачання обладнання та технологічних рішень, а також підготовка та навчання українських фахівців.

Агентство США з міжнародного розвитку (USAID) активно підтримує Україну у зміцненні кібербезпеки. Зокрема, за сприяння USAID, Державний центр кіберзахисту отримав нове програмне забезпечення для захисту критично важливих організацій України. Ця допомога дозволила розширити спроможності центру у дослідженні кіберінцидентів та забезпечити надійне зберігання важливої інформації.

У 2025 році Україна та Європейський Союз підписали меморандум про співпрацю у сфері кібербезпеки. Документ передбачає комплексне партнерство, яке охоплює обмін даними про кіберзагрози, спільну розробку механізмів швидкого реагування на кіберінциденти та посилення захисту критичної інфраструктури. Особлива увага приділяється виявленню, аналізу та попередженню кіберзагроз.

У 2024 році в Україні було створено Національний кластер кібербезпеки, який об'єднав міжнародних партнерів з України, Словенії та країн Західних Балкан. Кластер став майданчиком для координації зусиль стейкхолдерів у секторі кібербезпеки, обміну досвідом та реалізації спільних проєктів.

Ці ініціативи демонструють високий рівень міжнародної підтримки та партнерства, спрямованого на зміцнення кібербезпеки України. Завдяки спільним зусиллям державних органів та міжнародних партнерів, Україна

продовжує розвивати свою кіберстійкість та забезпечувати безпечне цифрове середовище для громадян і бізнесу.

### 2.3 Сучасний стан цифрової трансформації публічного управління в Україні: виклики та бар'єри

Упродовж останніх років Україна демонструє динамічний поступ у напрямку цифрової трансформації публічного управління. Розвиток інформаційних технологій, запуск національних цифрових платформ, зокрема проєкту «Дія», створення спеціального правового режиму «Дія.City», а також активна нормативно-правова діяльність держави – все це є свідченням політичної волі до впровадження інноваційних управлінських підходів. Цифровізація стала не лише інструментом підвищення ефективності адміністративних процесів, але й засобом зміцнення прозорості, відкритості та зручності взаємодії громадян з органами публічної влади.

Водночас наявні успіхи не повинні приховувати низку системних проблем, які заважають формуванню цілісної цифрової екосистеми в межах публічного управління. Зокрема, трансформаційні процеси не є однаково ефективними в усіх регіонах і галузях, а доступ до електронних послуг у деяких сферах залишається обмеженим. Недостатній рівень цифрової грамотності окремих категорій населення, інфраструктурна нерівномірність, нормативні прогалини, а також збереження недовіри до нових державних сервісів — усе це формує низку бар'єрів, які потребують об'єктивного аналізу.

У 2025 році Україна продовжує активну цифрову трансформацію публічного управління, зокрема через впровадження електронних сервісів та платформ. Проте аналіз Індексу цифрової трансформації регіонів, оприлюдненого Міністерством цифрової трансформації, свідчить про значну нерівномірність у впровадженні цифрових технологій на регіональному рівні.

Середній показник Індексу цифрової трансформації регіонів у 2025 році становить 30 балів зі 100 можливих. Найвищі результати зафіксовано у Дніпропетровській (43 бали), Львівській (43 бали) та Тернопільській (43 бали) областях . Ці регіони досягли успіхів у цифровізації публічних послуг, розвитку цифрової інфраструктури та цифрових навичок. Проте цифрова економіка і трансформація громад залишаються слабкими напрямками. [46]

Низькі показники цифрової трансформації в інших регіонах можуть бути зумовлені різними факторами:

1. Інфраструктурні обмеження - недостатній розвиток цифрової інфраструктури у віддалених та сільських районах.
2. Кадровий дефіцит - брак кваліфікованих ІТ-фахівців у державному секторі, особливо на місцевому рівні.
3. Фінансові ресурси - обмежене фінансування цифрових проєктів у деяких регіонах.
4. Правові та нормативні бар'єри - недосконалість законодавчої бази, що створює ризики для впровадження цифрових сервісів.
5. Цифрова нерівність - різний рівень цифрової грамотності серед населення призводить до нерівного доступу до електронних послуг.

Також, незважаючи на високий рівень задоволеності цифровими державними послугами, існують фактори, що впливають на рівень довіри громадян до цих сервісів.

Згідно з дослідженням GovTech Public Pulse, проведеним у 2025 році, 75% громадян задоволені цифровими державними послугами, а 86% — послугами, які надає бізнес. Найактивніше цифровими послугами користуються молодь та мешканці міст, але поступово цифрова залученість зростає серед усіх вікових і соціальних груп .[47]

Проте, дослідження, проведене Київським міжнародним інститутом соціології у 2024 році, виявило, що рівень користування усіма державними послугами дещо зменшився порівняно із попереднім роком. Серед можливих

пояснень – задоволеність відповідних потреб громадян, звикання людей до електронних послуг та «нормалізація» рівня користування після попереднього підвищеного інтересу до них . [48]

Крім того, дослідження, проведене у 2025 році, виявило, що 11% українців користуються держпослугами лише офлайн. Головними причинами цього стали нестача необхідних навичок або взагалі недовіра такому формату послуг . [49]

Одним із ключових факторів, що стримують ефективну реалізацію цифрової трансформації публічного управління в Україні, є недостатній рівень цифрової грамотності серед окремих груп населення. Попри позитивні зрушення у сфері поширення цифрових навичок, актуальні дослідження свідчать про те, що значна частина громадян досі має обмежену здатність до користування електронними державними сервісами.

Згідно з дослідженням Міністерства цифрової трансформації України, станом на 2023 рік 53% українців володіли цифровими навичками нижче базового рівня. Серед них 15% взагалі не мали жодних цифрових компетентностей. Водночас лише 47% респондентів вважали за необхідне навчатися цифровим навичкам, що свідчить про низьку мотивацію до саморозвитку в цій сфері.

Найбільше відставання у сфері цифрової грамотності спостерігається серед осіб літнього віку, мешканців сільських територій, а також серед громадян із низьким рівнем освіти. Така ситуація формує системну соціальну нерівність у доступі до державних онлайн-сервісів, знижує ефективність державної політики цифровізації та ускладнює впровадження проєктів електронної демократії.

Згідно з опитуванням Програми розвитку ООН (UNDP) у 2024 році, лише 42% дорослого населення України регулярно займаються самоосвітою у сфері цифрових технологій. Попри те, що 95% українців мають доступ до

інтернету вдома, нерівномірність цифрової освіти продовжує залишатися бар'єром для інклюзивної трансформації.

Таким чином, низький рівень цифрової грамотності значної частини населення не лише ускладнює використання цифрових сервісів, а й обмежує повноцінну участь громадян у цифровому житті країни, потребуючи системного державного реагування, зокрема у вигляді масштабних освітніх кампаній, доступних програм підвищення цифрових навичок та активного залучення громадського сектору до процесів цифрової інклюзії.

Незважаючи на значний прогрес у цифровій трансформації публічного управління, Україна стикається з низкою інфраструктурних та технічних бар'єрів, що стримують ефективне впровадження цифрових технологій.

Станом на початок 2025 року, кількість користувачів інтернету в Україні досягла 31,5 мільйона осіб, що становить 82,4% населення. Проте, близько 6,74 мільйона громадян залишаються без доступу до мережі, переважно в сільських районах. Це свідчить про значну цифрову нерівність між міськими та сільськими територіями. [50]

Технічна нестабільність цифрових сервісів У квітні 2025 року стався масштабний збій, який паралізував ключові цифрові сервіси, включаючи мобільні додатки «Дія» та «Нова пошта», а також платіжні системи. Цей інцидент виявив вразливість цифрової інфраструктури до технічних збоїв та підкреслив необхідність підвищення її надійності. [51]

Висока вартість впровадження цифрових технологій. Запланований обсяг витрат на цифрову відбудову та розвиток до 2025 року становить 69,2 млрд грн, включаючи витрати на розвиток цифрової економіки, відновлення цифрової інфраструктури, розвиток державних інформаційних ресурсів у хмарних технологіях та інші напрямки. Це свідчить про значні фінансові виклики у впровадженні цифрових технологій. [52]

Кібербезпека та захист критичної інфраструктури. У 2025 році кількість кіберінцидентів в Україні зросла на 50% порівняно з попереднім роком. Це

підкреслює важливість посилення заходів кібербезпеки та захисту критичної цифрової інфраструктури. [53]

Одним із ключових бар'єрів на шляху до ефективної цифрової трансформації публічного управління в Україні є кадрові виклики. Попри значні зусилля щодо впровадження цифрових технологій, нестача кваліфікованих фахівців у сфері інформаційно-комунікаційних технологій (ІКТ) та цифрового управління залишається суттєвою проблемою.

Дефіцит ІТ-фахівців у державному секторі. Згідно з дослідженням KPMG, проведеним у 2025 році, 49% українських компаній вважають кадровий дефіцит головною перешкодою для впровадження інновацій. Ця проблема особливо актуальна для державного сектору, де конкуренція з приватним сектором за кваліфікованих ІТ-спеціалістів є високою. Низький рівень заробітної плати та обмежені можливості для професійного розвитку у державних установах ускладнюють залучення та утримання талановитих фахівців.[54]

Недостатній рівень цифрових компетенцій державних службовців. Багато державних службовців не мають достатнього рівня цифрових навичок для ефективного використання новітніх технологій у своїй роботі. Це призводить до низької ефективності впровадження цифрових рішень та знижує загальну продуктивність державного апарату. Відсутність систематичного підходу до підвищення кваліфікації та професійного розвитку у сфері цифрових технологій поглиблює цю проблему.

Обмежені можливості для навчання та підвищення кваліфікації. Існуючі програми навчання та підвищення кваліфікації для державних службовців часто не відповідають сучасним вимогам цифрової трансформації. Бракує інтерактивних курсів, практичних тренінгів та доступу до сучасних освітніх ресурсів. Це ускладнює процес адаптації службовців до нових цифрових інструментів та процесів.

Високий рівень плинності кадрів у державному секторі. Часті звільнення працівників зумовлені низкою чинників, серед яких можна виокремити відсутність чітко сформованих кар'єрних перспектив, недостатній рівень мотивації персоналу, а також обмежена або нерегулярна підтримка з боку керівництва. У сукупності ці чинники сприяють створенню нестабільного кадрового середовища, в якому надзвичайно складно формувати згуртовані, професійні та ефективні команди, здатні забезпечити послідовну та результативну реалізацію ініціатив цифрової трансформації.

Відсутність стратегічного підходу до управління людськими ресурсами. Одним із ключових викликів цифрової трансформації державного сектору є відсутність стратегічного управління людськими ресурсами. Кадрова політика залишається несистемною, з нечіткими вимогами до працівників, слабкою мотивацією та обмеженими можливостями для розвитку. Це призводить до втрати зацікавленості навіть серед мотивованих співробітників і ускладнює формування сучасної, гнучкої та інноваційної державної служби.

На основі проведеного аналізу сучасного стану цифрової трансформації публічного управління в Україні можна виділити такі основні проблеми та бар'єри, які суттєво стримують реалізацію цифрових реформ:

1. Нерівномірність впровадження цифрових сервісів у регіонах  
Цифрова трансформація в Україні має виражений асиметричний характер: деякі області демонструють високі показники цифрового розвитку, тоді як інші - суттєво відстають через слабкий розвиток інфраструктури, нестачу кадрів і ресурсів.

2. Недовіра громадян до цифрових державних сервісів  
Частина населення надає перевагу офлайн-спілкуванню з державними органами через недовіру до онлайн-сервісів. Причинами цього є страх перед витоком персональних даних, технічні збої, недостатня поінформованість і складність у користуванні.

### 3. Низький рівень цифрової грамотності

Значна частина українців володіє цифровими навичками на рівні нижче базового, що унеможлиблює для них повноцінне використання електронних адміністративних послуг. Особливо це стосується людей старшого віку, мешканців сільських територій та соціально вразливих груп.

### 4. Інфраструктурні та технічні бар'єри

Проблеми доступу до високошвидкісного інтернету, нестабільна робота цифрових платформ, відсутність достатньої кількості технічного обладнання в окремих громадах - усе це знижує ефективність цифрової трансформації.

### 5. Кіберзагрози та недостатній рівень безпеки

Зростання кількості кібератак на державні інформаційні системи підкреслює вразливість цифрової інфраструктури. Нестача фахівців з кібербезпеки та недосконалість механізмів захисту персональних даних викликають тривогу як у громадян, так і в експертного середовища.

### 6. Кадровий дефіцит і слабка цифрова компетентність державних

службовців. Відсутність системної підготовки кадрів, обмежені можливості для підвищення кваліфікації, низький рівень мотивації, а також конкуренція з приватним сектором ускладнюють реалізацію цифрових проєктів на рівні державного управління.

## РОЗДІЛ 3

### ПЕРСПЕКТИВИ ТА НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В УКРАЇНІ

#### 3.1. Подолання цифрової нерівності та розвиток цифрових компетентностей населення і державних службовців

Цифрова трансформація публічного управління в Україні суттєво просунулась уперед упродовж останніх років, однак залишається низка викликів, що обмежують її ефективність. Одним із ключових бар'єрів залишається цифрова нерівність між різними регіонами, віковими та соціальними групами населення. Низький рівень цифрової грамотності, обмежений доступ до інфраструктури в сільській місцевості, а також недовіра до онлайн-сервісів формують стійкі ризики, що гальмують розвиток цифрового врядування.

Для подолання цих проблем насамперед необхідно активізувати розвиток цифрової інфраструктури у сільських та віддалених територіях. Доцільно продовжити реалізацію програм типу «Інтернет-субвенція», що вже показала позитивний ефект, забезпечивши швидкісний доступ до мережі в понад 3 тисячах населених пунктів. Важливо також посилити партнерство з приватними провайдерами шляхом впровадження податкових стимулів та механізмів державно-приватного співробітництва. Практика Естонії із національним широкосмуговим покриттям може стати орієнтиром у цьому процесі.

Паралельно необхідно розбудовувати мережу регіональних центрів цифрової освіти на базі публічних бібліотек, центрів надання адміністративних послуг та освітніх установ. Основними функціями таких центрів мають бути навчання громадян основам цифрової грамотності,

надання індивідуальних консультацій щодо користування державними онлайн-сервісами, а також проведення просвітницьких заходів. Схожі ініціативи реалізовано в межах європейської програми Digital Skills and Jobs Coalition.

Особливу увагу необхідно приділити інклюзивності цифрових послуг. Усі державні цифрові платформи, зокрема «Дія», мають враховувати потреби осіб з інвалідністю, літніх людей, громадян з когнітивними порушеннями. Це передбачає адаптацію інтерфейсів, голосовий супровід, використання універсального дизайну, а також тестування продуктів за участі представників вразливих груп.

Одним із перспективних рішень є впровадження програми цифрового наставництва. Така модель передбачає залучення волонтерів або спеціально підготовлених фахівців, які допомагають людям похилого віку або малодосвідченим користувачам опанувати базові цифрові навички. Подібні моделі менторства вже продемонстрували успіх у Фінляндії та Литві.

Також цікавим є досвід Естонії. Вона є визнаним лідером у сфері цифрової трансформації, що досягла значних успіхів у подоланні цифрової нерівності та розвитку цифрових компетентностей населення. Одним із ключових елементів цієї трансформації стала національна програма широкосмугового інтернету EstWin, яка мала на меті забезпечити доступ до швидкісного інтернету (100 Мбіт/с) для кожного мешканця країни, включаючи віддалені сільські райони. Проєкт реалізовувався через державно-приватне партнерство між Міністерством економіки та комунікацій Естонії та Асоціацією інформаційних технологій і телекомунікацій, що дозволило ефективно мобілізувати ресурси та експертизу обох секторів. [55]

Крім того, Естонія впровадила обов'язкову національну електронну ідентифікаційну картку (e-ID), яка надає громадянам доступ до широкого спектру державних послуг онлайн, включаючи електронне голосування, подання податкових декларацій, доступ до медичних записів та електронних

рецептів. Ця система значно спростила взаємодію громадян з державними структурами та підвищила рівень довіри до цифрових сервісів.

У сфері розвитку цифрових навичок Естонія активно бере участь у ініціативі Європейської комісії Digital Skills and Jobs Coalition, спрямованій на підвищення цифрової грамотності населення. Згідно з даними звіту Digital Decade 2024, 62,6% населення Естонії мають базові цифрові навички, що перевищує середній показник по ЄС (55,6%).[56]

Ці заходи дозволили Естонії створити інклюзивне цифрове середовище, де більшість державних послуг доступні онлайн, а громадяни мають необхідні навички для їх використання. Такий досвід може служити прикладом для України у подоланні цифрової нерівності та розвитку цифрових компетентностей населення.

Крім того, доцільно запровадити національну систему моніторингу цифрової інклюзії. Вона повинна базуватись на регулярних соціологічних дослідженнях, аналітиці використання електронних послуг у розрізі регіонів та соціальних груп, а також даних від органів місцевого самоврядування. Такі інструменти дадуть змогу своєчасно виявляти прогалини у цифровій політиці та оперативно на них реагувати.

Не менш важливо інтегрувати цифрові компетентності у шкільні програми. Формування цифрової культури має починатися з раннього віку, а навчальні заклади — бути обладнаними необхідною технікою та доступом до мережі. Це сприятиме довгостроковому подоланню цифрового розриву та формуванню покоління, підготовленого до активної участі у цифровому суспільстві.

Усі вищезгадані заходи мають бути взаємопов'язаними та реалізовуватися як єдиний стратегічний комплекс. Лише за умов синергії інфраструктурного розвитку, цифрової просвіти, інклюзії та комунікації можливо створити справді доступне та рівне цифрове середовище для кожного громадянина України.

### 3.2. Удосконалення інституційного та кадрового забезпечення цифрового врядування

Цифрова трансформація публічного управління вимагає не лише технологічних інновацій, а й глибоких інституційних змін. Ключовим чинником успішного впровадження цифрових реформ є наявність спроможної управлінської архітектури, що здатна генерувати, реалізовувати та масштабувати цифрові рішення. Особливу роль у цьому відіграє кадровий потенціал, який у сучасних умовах визначає темпи та якість змін у сфері врядування.

Подібний підхід уже довів свою ефективність у низці країн ЄС. Зокрема, Литва реалізує державну програму цифровізації на 2021-2030 роки, що передбачає комплексний розвиток цифрових спроможностей публічного сектору. [57]

Насамперед доцільно законодавчо закріпити вимоги до цифрових компетентностей державних службовців. Актуальним є внесення змін до Закону України «Про державну службу», якими б передбачалося обов'язкове володіння базовими цифровими навичками для всіх працівників публічного сектору. Такий крок дозволить інституалізувати цифрову культуру на рівні стандартів професійної діяльності та забезпечити системне підвищення кваліфікації.

Паралельно слід запровадити дієві механізми оцінки цифрової діяльності органів влади через впровадження ключових показників ефективності (КРІ). Наприклад, до таких показників можуть входити частка цифровізованих адміністративних процедур, ступінь використання внутрішніх цифрових платформ, рівень задоволеності користувачів. Визначення конкретних індикаторів дозволить об'єктивно моніторити досягнення у сфері цифровізації та коригувати управлінські рішення як це реалізовано у Литві через систему DigComp на платформі Digital Lithuania

Academy - національному порталі підвищення цифрової грамотності держслужбовців.[58]

Для підтримки цифрових змін на всіх рівнях управління важливо розвивати мережу офісів цифрової трансформації (CDTO). Нині вони функціонують переважно в центральних органах виконавчої влади, проте потребують масштабування на регіональному та муніципальному рівнях. Доцільним є створення спеціальних команд CDTO при обласних державних адміністраціях та великих територіальних громадах, що будуть відповідати за локальні проекти цифровізації. Такий підхід успішно реалізований у Литві через програму Digital Leaders Lithuania.[59]

Варто також створити єдину національну платформу цифрового розвитку держслужбовців - «Цифровий кадр». Вона повинна об'єднувати онлайн-курси, вебінари, тестування, сертифікаційні модулі та функцію оцінки цифрових навичок. Такий ресурс забезпечить доступність навчання, автоматизує управління персоналом і дозволить будувати індивідуальні траєкторії професійного розвитку. Прикладом подібної системи є платформа Digicomp в ЄС.

Не менш важливою є політика залучення молодих спеціалістів до сектору публічного управління. Пропонується створення програм стажування та дуальної освіти у співпраці з університетами та резидентами «Дія.City», з перспективою працевлаштування у державному секторі. Надання гнучких умов праці, конкурентних стипендій та кар'єрних треків підвищить мотивацію молоді долучатися до цифрової трансформації держави.

Інноваційним інструментом може стати впровадження програми цифрового менторства, за якою досвідчені фахівці з ІТ або держслужбовці з високим рівнем цифрових компетентностей супроводжуватимуть менш досвідчених колег. Така модель вже реалізується у Фінляндії, де ментори діють як постійні радники з цифрових рішень у публічних інституціях.

Крім того, слід розширити міжнародну освітню співпрацю через участь у подібних ініціативах ЄС, як-от Advanced Digital Skills Training Programme for Civil Servants, яка реалізується у Литві за підтримки Європейської Комісії. [60] Це дозволить ознайомитися з найкращими практиками цифрового врядування та гармонізувати українську систему з європейськими стандартами.

Варто також запровадити щорічний аудит цифрової зрілості органів влади, який оцінюватиме не лише рівень технологічної оснащеності, а й організаційну готовність до змін. У фокусі такого аудиту мають бути цифрова культура, рівень залученості персоналу, наявність цифрової стратегії, та динаміка кадрових змін.

Таким чином, ефективна цифрова трансформація вимагає не лише політичної волі й технічної бази, а передусім - інституційної стійкості та компетентних кадрів. Системна кадрова політика, підкріплена аналітикою, інноваційними підходами до навчання та міжнародною інтеграцією, є запорукою успіху цифрових реформ у публічному управлінні України.

### 3.3. Забезпечення кібербезпеки та стійкості цифрової інфраструктури в процесі цифрової трансформації публічного управління

У процесі цифрової трансформації публічного управління питання кібербезпеки та стійкої інфраструктури набувають критичного значення. Активне впровадження електронних сервісів, зростання обсягів оброблюваних даних та геополітичні ризики, пов'язані з війною, підвищують вразливість державних систем до кіберзагроз. Проблеми недостатньої надійності інфраструктури, низький рівень захисту інформаційних ресурсів, а також відсутність єдиних стандартів реагування на кіберінциденти є системними бар'єрами для цифрового розвитку.

Крім того, брак комплексного підходу до управління кіберризиками та недостатній рівень міжвідомчої координації у сфері кібербезпеки призводять

до фрагментарності в реагуванні на загрози. Це ускладнює оперативне виявлення та нейтралізацію потенційних атак, знижуючи загальну ефективність цифрової інфраструктури публічного сектору. У такій ситуації держава потребує чітко визначеної стратегії, що включає стандарти безпеки, регулярні аудити вразливостей та підвищення кваліфікації відповідальних фахівців.

Першочерговим завданням у процесі забезпечення кібербезпеки є розробка та впровадження національного стандарту кібербезпеки для державного сектору. Такий стандарт має охоплювати ключові аспекти захисту інформації, зокрема вимоги до шифрування даних, ефективного управління ризиками, організації систем резервного зберігання, а також процедур відновлення інформаційних систем після технічних збоїв або кіберінцидентів. Впровадження уніфікованих стандартів дозволить сформувати єдиний підхід до кіберзахисту в органах публічної влади, мінімізувати фрагментарність у технічних рішеннях та підвищити загальний рівень інформаційної безпеки.

Наявність єдиних правил і технічних вимог також сприятиме формуванню цілісного й надійного інформаційного середовища, що є критично важливим для стабільного функціонування цифрових сервісів та довіри громадян до державних інституцій. У цьому контексті доцільно враховувати позитивний досвід інших країн, зокрема Фінляндії, де створено Національний центр кібербезпеки Traficom. Цей орган виконує ключову роль у координації дій державних структур у сфері цифрової безпеки, забезпечує розробку та впровадження стандартів, здійснює моніторинг інцидентів, а також проводить інформаційно-роз'яснювальну роботу серед суб'єктів публічного сектору. Аналогічна модель може стати ефективним зразком для побудови системи кіберзахисту в Україні.

Польща успішно реалізувала подібну модель через створення Національного центру кібербезпеки, який функціонує як цілодобовий центр моніторингу та реагування на кіберзагрози. NC Cyber об'єднує зусилля

державних установ, приватного сектору та наукових організацій для забезпечення комплексного захисту інформаційних систем країни.[61]

Особливу увагу слід приділити створенню Національного центру кібермоніторингу, функцією якого буде оперативне виявлення, аналіз і реагування на загрози у публічному секторі. Центр повинен працювати у координації з СБУ, Мінцифрою, Держспецзв'язку та іншими структурами.

Іншою стратегічною задачею є масштабування хмарної інфраструктури для зберігання й обробки державних даних. Використання хмарних технологій забезпечує високу гнучкість, стійкість до фізичних загроз та оперативне відновлення в разі технічних збоїв або атак. Варто створити окрему державну програму «Резервні центри управління», в рамках якої критично важливі дані будуть автоматично дублюватися на географічно рознесених хмарних платформах – включно з розміщенням за межами України. Подібна практика вже реалізується в Естонії, яка використовує сервери в Люксембурзі для збереження ключових державних реєстрів.

Окремий напрямок - посилення цифрової грамотності службовців у сфері кібергігієни. Відсутність елементарних знань про кіберзахист на рівні окремих посадовців часто призводить до вразливості цілих систем. Необхідно ввести обов'язкове навчання основам інформаційної безпеки для всіх працівників державного сектору. Навчальні модулі мають охоплювати такі теми, як виявлення фішингових атак, управління паролями, правила використання носіїв інформації та дії у разі підозрілої активності.

Також доцільно створити сертифікаційний центр з перевірки постачальників цифрових рішень для державного сектору. Такий центр має забезпечувати незалежну експертизу хмарних сервісів, програмного забезпечення та апаратних рішень, що використовуються в органах влади. Це сприятиме зниженню ризиків, пов'язаних із використанням ненадійних рішень або рішень, створених у країнах-агресорах.

Паралельно слід реформувати підхід до фінансування кіберзахисту. На практиці кошти на ІТ безпеку часто розподіляються фрагментарно, без стратегічного бачення. Варто передбачити захищені бюджетні лінії у кожному міністерстві та місцевому органі влади саме на потреби безпеки цифрової інфраструктури, із прозорим механізмом звітування за їх використанням.

## ЗАГАЛЬНІ ВИСНОВКИ

У ході дослідження було досягнуто поставленої мети та реалізовано усі дослідницькі завдання, що дозволило ґрунтовно проаналізувати стан, виклики й перспективи цифрової трансформації публічного управління в Україні.

1. Досліджено еволюцію цифрової трансформації публічного управління. Визначено, що трансформаційний процес охоплює три ключові етапи – оцифрування, цифровізацію та власне трансформацію. Ці етапи є взаємопов'язаними, і лише їх комплексне поєднання забезпечує системні зміни в публічному адмініструванні. Теоретичне осмислення також виявило багатогранність явища від технологічних до соціокультурних і стратегічних аспектів.

2. Встановлено, що цифрова трансформація публічного управління є багатогранним явищем, яке потребує міждисциплінарного підходу. Теоретичні засади цього процесу охоплюють технологічний, соціально-організаційний, інституційний і стратегічний виміри. Кожен із підходів дає змогу по-своєму інтерпретувати цілі, механізми та результати цифрових змін, а їх інтеграція забезпечує цілісне розуміння процесу цифрової трансформації. Такий підхід відповідає актуальним викликам цифрової доби та дозволяє сформулювати ефективну модель управління, орієнтовану на інновації та потреби громадян.

3. Встановлено, що електронне урядування виступає важливим інструментом модернізації державного управління. Його ключові елементи - електронні послуги, електронна участь, електронна взаємодія, електронна демократія та цифрова інфраструктура - формують основу нової моделі взаємодії між владою і громадянами. Успішні приклади реалізації, зокрема платформа «Дія», свідчать про потенціал e-government як каталізатора змін.

3. Проведено аналіз нормативно-правової бази цифрової трансформації. Виявлено, що Україна має розгалужене правове поле, зокрема закони «Про

Національну програму інформатизації», «Про електронні комунікації», «Про електронні документи», «Про електронні довірчі послуги» та інші підзаконні акти. Разом із тим існує потреба в адаптації законодавства до новітніх викликів, включаючи безпекові аспекти та доступність цифрових послуг для вразливих груп населення.

4. Окреслено інституційне забезпечення цифровізації, зокрема діяльність Міністерства цифрової трансформації, яке виступає стратегічним координатором реформ. Завдяки проєктам «Дія», «Дія.City» та інституціоналізації ролі CDTO в регіонах створено ефективну управлінську архітектуру, здатну реалізовувати цифрову політику на різних рівнях публічного управління.

5. Оцінено сучасний стан цифрової трансформації в Україні. Показано, що, попри значні досягнення у створенні електронних сервісів і цифровій модернізації процедур, рівень цифрової зрілості органів влади різниться залежно від регіону, інституційного рівня та доступності ресурсів. Це обумовлює потребу в уніфікованих підходах до цифрової політики та системній підтримці місцевого самоврядування.

Виявлено ключові виклики, серед яких: цифрова нерівність, недостатня цифрова грамотність, обмежене фінансування, нестача кадрів, низький рівень довіри до нових сервісів, а також уразливість цифрової інфраструктури. Зазначено, що подолання цих бар'єрів потребує цілісного підходу - від освітніх кампаній до удосконалення інституційної спроможності.

7. Виявлено, що одним із ключових викликів цифрової трансформації є цифрова нерівність, зумовлена нерівномірним доступом до інтернету та низьким рівнем цифрової грамотності населення. Для її подолання доцільно реалізувати освітні програми з розвитку цифрових навичок, забезпечити інфраструктурну підтримку віддалених громад і стимулювати участь державних службовців у підвищенні цифрової кваліфікації.

8. Проаналізовано поточний стан інституційного забезпечення цифрової трансформації та зроблено висновок про необхідність зміцнення ролі цифрових лідерів на місцях (CDTO), удосконалення системи управління цифровими проєктами, а також створення механізмів довгострокової підготовки та мотивації кадрів у сфері цифрового врядування. Рекомендації спрямовані на підвищення ефективності інституційної спроможності

9. Сформульовано практичні рекомендації щодо посилення кібербезпеки, зокрема через централізацію функцій захисту, сертифікацію постачальників цифрових рішень та запровадження обов'язкових курсів з кібергігієни для держслужбовців. Підкреслюється важливість стратегічного фінансування сфери безпеки. Ці кроки спрямовані на забезпечення стійкості цифрової інфраструктури.

## СПИСОК ВИКОРОСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Колесникова К. Цифровізація державних послуг в Україні: успіхи та виклики у реалізації державних реформ. *Філософія та управління*. №1. 2024. URL: DOI:10.70651/3041-248X/2024.1.03 (дата звернення: 06.06.2025).
2. Команда BRAND UKRAINE. DIGITAL COUNTRY. Офіційний сайт Ukraine.ua. 2024. URL: <https://ukraine.ua/invest-trade/digitalization/> (дата звернення: 06.06.2025).
3. Harvard Kennedy School. Ukraine's Digital Transformation: Innovation and Resilience. URL: <https://www.hks.harvard.edu/centers/cid/voices/ukraines-digital-transformation-innovation-resilience> (дата звернення: 06.06.2025).
4. Digital Transformation of Public Authorities in Ukraine. *Journal of Information Policy*. URL: <https://scholarlypublishingcollective.org/psup/information-policy/article/doi/10.5325/jinfoli.14.2024.0020/393449/Digital-Transformation-of-Public-Authorities-in> (дата звернення: 06.06.2025).
5. Buryk Z., Ivasiutyn I., Kosonohov, D. Digitalization in the public administration system. *Public Management and Policy*. №2(6). 2025. DOI: <https://doi.org/10.70651/3041-2498/2025.2.04> (дата звернення: 06.06.2025).
6. Саприкін. В. Оцифровування, цифровізація та цифрова трансформація публічного управління в Україні. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка*. Том 19. №1. 2024. DOI: <https://doi.org/10.17721/2616-9193.2024/19-19/22>
7. Хомишин І. Напрями цифрової трансформації у публічній сфері: правові основи. *Вісник Національного університету Львівська політехніка*. Серія: Юридичні науки. №3 (35). 2022. DOI: <https://doi.org/10.23939/law2022.35.233> (дата звернення: 06.06.2025).

8. Удоденко О. К. Публічне управління у сфері цифрової трансформації. *Державний торговельно-економічний університет*. 2024. URL: <https://ur.knute.edu.ua/server/api/core/bitstreams/57f79642-5439-402f-9c29-ed2d0ed47d31/content> (дата звернення: 06.06.2025).

9. Квітка С., Корсун В., Магилясь Ю. Цифрова трансформація публічного управління: перспективні напрями досліджень. *Аспекти публічного управління*. Том 12. № 3. 2024. DOI: <https://doi.org/10.15421/152437> (дата звернення: 06.06.2025).

10. Ліпенцев А. В., Бельтюков Р. О. Розробка механізмів державного управління підвищенням конкурентоспроможності регіонів у післявоєнний період. *Ефективність державного управління*. №3(80/81), 2024. DOI: <https://doi.org/10.36930/508004> (дата звернення: 06.06.2025).

11. Квітка С., Старушенко Г., Андріанов І. Наукометричні методи аналізу ефективності наукових досліджень за даними Web of Science. *Аспекти публічного управління*. Том 8. №1, 2020. DOI: <https://doi.org/10.15421/152042> (дата звернення: 06.06.2025).

12. Ілляшенко С. М., Ілляшенко Н. С. Цифровізація як перспективний напрямок інноваційного розвитку економіки України. *Управління інноваційною діяльністю: теорія і практика*. 2021. DOI: [https://confmanagement-proc.kpi.ua/article/view/271795/267459?utm\\_source=chatgpt.com](https://confmanagement-proc.kpi.ua/article/view/271795/267459?utm_source=chatgpt.com) (дата звернення: 06.06.2025).

13. Костенко, І. Принципи електронного урядування. *Часопис Київського університету права*. №4. 2019. DOI: <https://doi.org/10.36695/2219-5521.4.2019.19> (дата звернення: 06.06.2025).

14. Червіняк. Х. Електронне урядування: правові аспекти. *Вісник Львівського університету. Серія юридична*. № 3. 2022. URL: <https://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/42055/1/%D0%A7%D0%95%D0%>

[A0%D0%92%D0%95%D0%9D%D0%AF%D0%9A%20%D0%A5.%20%D0%86..pdf](#) (дата звернення: 06.06.2025).

15. Sonuç Zorali. Digital Transformation and E-Government in Public Administration: TRNC EGovernment Portal Analysis. *TOJET: The Turkish Online Journal of Educational Technology*. 2024. URL: <https://files.eric.ed.gov/fulltext/EJ1422581.pdf> (дата звернення: 06.06.2025).

16. George Ingram, Priya Vora. Ukraine Digital Government Is Central to Resilience. *Brookings Institution*. 2023. URL: <https://www.brookings.edu/articles/ukraine-digital-government-is-central-to-resilience/> (дата звернення: 06.06.2025).

17. Mott Foundation. Electronic Government Helps Communities Solve Problems in Wartime Ukraine. URL: <https://www.mott.org/news/articles/electronic-government-helps-communities-solve-problems-access-resources-in-wartime-ukraine/> (дата звернення: 15.06.2025).

18. Taylor & Francis Online. *Public Management Review*. URL: <https://www.tandfonline.com/doi/epdf/10.1080/14719037.2023.2234917?needAccess=true> (дата звернення: 06.06.2025).

19. Chandler Institute. Delivering Digital Transformation in Ukraine. URL: <https://www.chandlerinstitute.org/governancematters/delivering-digital-transformation-in-ukraine> (дата звернення: 06.06.2025).

20. Шульжик Ю. О., Квасній З. В., Мельник О.-А. П., Строгуш Ю. Б. Цифрова трансформація територіальних громад України: виклики та перспективи. *Zenodo*. 2025. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.14942699> (дата звернення: 06.06.2025).

21. Українська Л.О., Шифріна Н. І. Цифрові трансформації в системі державного управління. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. №78-79. 2022. DOI: <https://doi.org/10.18664/btie.78-79.282641> (дата звернення: 06.06.2025).

22. Побережець О. В., Обухіна В. В. Цифрова трансформація у сфері державного управління: теоретичні аспекти. *Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління*. Том 23. №2(57). 2024. DOI: [https://doi.org/10.18524/2413-9998.2024.2\(57\).324048](https://doi.org/10.18524/2413-9998.2024.2(57).324048) (дата звернення: 06.06.2025).

23. Луценко В.Р., Пікуля Т.О. Правове забезпечення цифрової трансформації в Україні. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. №81. 2024. DOI: <https://doi.org/10.24144/2307-3322.2024.81.1.9> (дата звернення: 06.06.2025).

24. Сухан І.С., Сенько А.І. Електронне урядування в Україні: правові аспекти та перспективи розвитку. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Право*. Том 4. №86. 2024. DOI: <https://doi.org/10.24144/2307-3322.2024.86.1.4.13> (дата звернення: 06.06.2025).

25. Ющенко Н.В., Ковтун М. В. Електронне урядування в Україні: стан та перспективи розвитку. *Причорноморські економічні студії*. №38. 2019. URL: [http://bses.in.ua/journals/2019/38\\_1\\_2019/31.pdf](http://bses.in.ua/journals/2019/38_1_2019/31.pdf) (дата звернення: 06.06.2025).

26. Архипова Є. О. Електронне урядування як форма організації державного управління. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. № 5. 2015. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=855> (дата звернення: 15.06.2025).

27. Ukraine Reforms. Електронна демократія. URL: <https://uareforms.org/reforms/e-democracy> (дата звернення: 06.06.2025).

28. Міністерство цифрової трансформації України. Національна онлайн-платформа електронної демократії. URL: <https://thedigital.gov.ua/news/u-2021-rotsi-mintsifra-zapuskae-natsionalnu-onlayn-platformu-elektronnoi-demokratii> (дата звернення: 06.06.2025).

29. Digital Coalition. Захист персональних даних. URL: <https://dc.org.ua/news/zahyst-personalnyh-danyh-i-shi-zakonoproekt-8153-gdpr->

[ta-zakon-es-pro-shi-u-konteksti-tehnologiy-shtuchnogo-intelektu](#) (дата звернення: 06.06.2025).

30. BCA Education. Зміни в законодавстві. URL: <https://www.bca.education/zminy-zakon-pd/> (дата звернення: 15.06.2025).

31. Про Національну програму інформатизації : Закон України від 01.12.2022 № 2807-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2807-20#Text> (дата звернення: 13.06.2025).

32. Деякі питання Національної програми інформатизації : Постанова Каб. Міністрів України від 02.02.2024 № 119. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/119-2024-п#Text> (дата звернення: 13.06.2025).

33. Деякі питання доступності інформаційно-комунікаційних систем та документів в електронній формі : Постанова Каб. Міністрів України від 21.07.2023 № 757 : станом на 8 лют. 2024 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/757-2023-п#Text> (дата звернення: 13.06.2025).

34. Про Єдину інформаційну систему обліку Національної програми інформатизації : Постанова Каб. Міністрів України від 27.12.2023 № 1400. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1400-2023-п#Text> (дата звернення: 13.06.2025).

35. Деякі питання надання та використання хмарних послуг та/або послуг центру обробки даних : Постанова Каб. Міністрів України від 11.02.2025 № 154. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/154-2025-п#Text> (дата звернення: 13.06.2025).

36. Про електронні комунікації : Закон України від 16.12.2020 № 1089-IX : станом на 1 квіт. 2025 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1089-20#Text> (дата звернення: 13.06.2025).

37. Про електронні документи та електронний документообіг : Закон України від 22.05.2003 № 851-IV : станом на 1 січ. 2024 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/851-15#Text> (дата звернення: 13.06.2025).

38. Про електронні довірчі послуги : Закон України від 05.10.2017 № 2155-VIII : станом на 18 груд. 2024 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2155-19#Text> (дата звернення: 13.06.2025).

39. Офіційний сайт Міністерства цифрової трансформації України. URL: <https://thedigital.gov.ua/> (дата звернення: 15.06.2025).

40. Про внесення змін до Положення про Міністерство цифрової трансформації України : Постанова КМУ. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/main/1421-2024-%D0%BF?>(дата звернення: 15.06.2025).

41. Про внесення змін до Положення про Міністерство цифрової трансформації України : Постанова КМУ. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/main/386-2025-%D0%BF?>(дата звернення: 15.06.2025).

42. Про внесення змін до Положення про Міністерство цифрової трансформації України : Постанова Кабінету Міністрів України від 4 квіт. 2025 р. № 386. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/main/386-2025-%D0%BF> (дата звернення: 15.06.2025).

43. Платформа «Дія». URL: <https://diia.gov.ua/> (дата звернення: 15.06.2025).

44. Про спеціальний правовий режим «Дія.City»: Закон України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1667-20#Text> (дата звернення: 15.06.2025).

45. Дія.City: офіційний сайт. URL: <https://city.diia.gov.ua/> (дата звернення: 15.06.2025).

46. Хмельницька обласна державна адміністрація. Цифровізація регіонів. URL: <https://khoda.gov.ua/cifrov%D1%96zac%D1%96ja->

reg%D1%96on%D1%96v-%D1%96-gromad%3A-persh%D1%96-  
vim%D1%96rjuvannja-2025-roku (дата звернення: 15.06.2025).

47. Digital State. Дослідження GovTech Public Pulse. URL: <https://digitalstate.gov.ua/uk/news/govtech/ukrayina-uviyshla-do-svitovyykh-lideriv-za-doviroiu-do-e-posluh-doslidzennia-govtech-public-pulse> (дата звернення: 15.06.2025).

48. ПРООН в Україні. Опитування громадян. URL: <https://www.undp.org/uk/ukraine/press-releases/ukrayintsi-staly-bilsh-zadovolenymy-derzhavnymu-e-posluhamu-opytuvannya-kmis> (дата звернення: 15.06.2025).

49. Верховна Рада України. Новини. URL: [https://www.rada.gov.ua/news/news\\_kom/258249.html](https://www.rada.gov.ua/news/news_kom/258249.html) (дата звернення: 15.06.2025).

50. Slovosproslovo. Інтернет в Україні 2025. URL: <https://slovosproslovo.info/internet-v-ukraini-2025/> (дата звернення: 15.06.2025).

51. Top-5.ua. Масовий збій в Україні 2025. URL: <https://top-5.in.ua/masshtabnyy-zbiy-v-ukraini-2025-top-5-naslidkiv/> (дата звернення: 15.06.2025).

52. Кужда Т., Луциків І. Дослідження стану та перспектив цифрового розвитку в Україні. *Галицький економічний вісник*. №2. 2019. DOI: [10.33108/galicianvisnyk\\_tntu](https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu) (дата звернення: 15.06.2025).

53. Speka Media. Державні програми кіберзахисту. URL: <https://speka.media/yaki-derzavni-programi-spryamovani-na-zaxist-kriticnoyi-cifrovoyi-infrastrukturi-v-2025-roci-v45m7o> (дата звернення: 15.06.2025).

54. KPMG. Дослідження цифровізації бізнесу. URL: <https://kpmg.com/ua/uk/home/media/press-releases/2025/01/khto-zadaye-temp-v-dydzhytalizatsiyi-ukrayinskoho-biznesu.html> (дата звернення: 15.06.2025).

55. European Commission. Estonia's Digital Transformation. URL: <https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/news/estwin-broadband-infrastructure-network-brings-ultra-fast-connectivity-rural-estonia> (дата звернення: 07.06.2025).
56. Digital Skills and Jobs Coalition. Estonia Snapshot. URL: <https://digital-skills-jobs.europa.eu/en/latest/briefs/estonia-snapshot-digital-skills> (дата звернення: 07.06.2025).
57. Digital Skills and Jobs Coalition. Lithuania's State Digitisation Programme. URL: <https://digital-skills-jobs.europa.eu/en/actions/national-initiatives/national-strategies/lithuania-state-digitisation-development-programme> (дата звернення: 07.06.2025).
58. OECD Observatory of Public Sector Innovation. URL: <https://oecd-opsi.org/innovations/dla/> (дата звернення: 07.06.2025).
59. GovTech Lab Lithuania. Digital Transformation. URL: <https://govtechlab.lt/in-search-for-co-creators-30-years-ago-and-now-lithuanias-approach-to-governments-digital-transformation/> (дата звернення: 07.06.2025).
60. European Commission. Advanced Digital Skills Training. URL: [https://commission.europa.eu/projects/advanced-digital-skills-training-programme-civil-servants\\_en](https://commission.europa.eu/projects/advanced-digital-skills-training-programme-civil-servants_en) (дата звернення: 07.06.2025).
61. National Cybersecurity Platform Poland. URL: <https://www.gov.pl/web/ncbr-en/national-cybersecurity-platform> (дата звернення: 07.06.2025).