

Міністерство освіти і науки України  
Національний технічний університет  
«Дніпровська політехніка»

Навчально-науковий інститут державного управління  
Кафедра державного управління і місцевого самоврядування

**ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА**  
**кваліфікаційної роботи ступеня магістра**

**Здобувача вищої освіти** Ладигіна Івана Сергійовича

**академічної групи** 281М-23з-3 ІДУ

**спеціальності** 281 Публічне управління та адміністрування

**за освітньо-професійною програмою** 281 Цифрове врядування

**на тему:** «Цифрова трансформація публічного управління в Україні»

Керівники	Прізвище, ініціали	Оцінка за шкалою		Підпис
		рейтинговою	інституційною	
кваліфікаційної роботи	Кравцов О.В.			
розділів:				

<b>Рецензент:</b>	Смірнов Д.І.			
-------------------	--------------	--	--	--

<b>Нормоконтролер:</b>	Кравцов О.В.			
------------------------	--------------	--	--	--

Дніпро  
2024

## РЕФЕРАТ

Пояснювальна записка кваліфікаційної роботи ступеня магістра на тему «Цифрова трансформація публічного управління в Україні».

72 с., 47 джерел.

ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ, ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ, ЕЛЕКТРОННІ ПОСЛУГИ, ДЕРЖАВА-ПЛАТФОРМА, ІНТЕРОПЕРАБЕЛЬНІСТЬ, КІБЕРБЕЗПЕКА, ВІДКРИТІ ДАНІ, ЦИФРОВІ ІННОВАЦІЇ, СТАЛИЙ РОЗВИТОК, Е-ВРЯДУВАННЯ.

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

Предмет дослідження – теоретико-методологічні засади, інструменти, напрями та перспективи цифрової трансформації публічного управління в Україні.

Мета дослідження – наукове обґрунтування теоретико-методологічних основ цифрової трансформації публічного управління, аналіз стану та тенденцій впровадження цифрових технологій, визначення перспективних напрямків удосконалення електронних сервісів, а також оцінка ролі цифрових інновацій у забезпеченні сталого розвитку державного управління.

У першому розділі досліджено проаналізовано теоретико-методологічні засади цифрової трансформації. У другому розділі проведено аналіз поточного стану цифровізації публічного управління в Україні, охарактеризовано інструменти та оцінено їх вплив на ефективність, прозорість та якість надання державних послуг. У третьому розділі окреслено перспективні напрями удосконалення цифрових сервісів.

Рекомендації та пропозиції, надані в роботі, можуть бути використані органами державної влади, науково-дослідними установами, громадськими організаціями та ІТ-компаніями для формування стратегій, програм та планів дій щодо поглиблення цифровізації, удосконалення управлінських процесів та інтеграції інноваційних технологій у сферу публічного управління.

## ABSTRACT

Explanatory note of the master's degree qualification thesis on the topic «Digital transformation of public administration in Ukraine».

72 pages, 47 sources.

DIGITAL TRANSFORMATION, PUBLIC ADMINISTRATION, ELECTRONIC SERVICES, STATE-PLATFORM, INTEROPERABILITY, CYBERSECURITY, OPEN DATA, DIGITAL INNOVATION, SUSTAINABLE DEVELOPMENT, E-GOVERNMENT.

Object of research – the processes of digital transformation of the public administration system in Ukraine.

Subject of research – the theoretical and methodological principles, tools, directions and prospects of digital transformation of public administration in Ukraine.

The purpose of research – scientific substantiation of the theoretical and methodological foundations of the digital transformation of public administration, analysis of the state and trends in the implementation of digital technologies, identification of promising areas for improving electronic services, as well as assessment of the role of digital innovations in ensuring the sustainable development of public administration.

The first section examines the theoretical and methodological foundations of digital transformation. The second section analyzes the current state of digitalization of public administration in Ukraine, characterizes the tools and assesses their impact on the efficiency, transparency and quality of public service provision. The third section outlines promising areas for improving digital services.

The recommendations and suggestions provided in the work can be used by government agencies, research institutions, public organizations and IT companies to form strategies, programs and action plans to deepen digitalization, improve management processes and integrate innovative technologies into the sphere of public administration..

## ЗМІСТ

ВСТУП .....	5
РОЗДІЛ 1	
ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ .....	
	9
1.1. Сутність і значення цифрової трансформації у публічному управлінні.....	9
1.2. Міжнародний досвід цифровізації державного управління.....	14
1.3 Законодавчі та нормативно-правові основи цифрової трансформації в Україні.....	23
РОЗДІЛ 2	
АНАЛІЗ ПРОЦЕСІВ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В УКРАЇНІ.....	
	28
2.1. Стан і тенденції цифровізації публічних послуг в Україні.....	28
2.2. Інструменти цифрової трансформації в системі державного управління.....	34
2.3. Вплив цифровізації на ефективність та прозорість державного управління.....	44
РОЗДІЛ 3	
НАПРЯМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В УКРАЇНІ.....	
	50
3.1. Основні виклики та бар'єри на шляху цифрової трансформації.....	50
3.2. Перспективні напрямки вдосконалення цифрових сервісів в Україні..	57
3.3. Роль цифрових інновацій у забезпеченні сталого розвитку державного управління.....	62
ВИСНОВКИ .....	69
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ .....	73

## ВСТУП

Цифрова трансформація публічного управління в Україні набуває особливої актуальності в контексті глобальних технологічних змін та модернізації державних інституцій. Якщо раніше інформатизація системи публічного врядування розглядалася як технічне вдосконалення окремих процедур, то сьогодні вона переходить у площину концептуальної перебудови моделей управління. Цей процес охоплює не лише оцифрування паперових документів, а й системне використання інформаційно-комунікаційних технологій для формування інтегрованих інформаційних систем, впровадження проактивних та персоналізованих електронних послуг, забезпечення прозорості, відкритості та підзвітності державних інституцій. Саме такий комплексний підхід до цифрової трансформації стає фундаментом «держави-платформи» – інтегрованої екосистеми, де громадянин і бізнес взаємодіють із владою через зручні та доступні електронні сервіси, а управлінські рішення ухвалюються на основі аналітики великих даних і штучного інтелекту.

Актуальність теми цифрової трансформації публічного управління зумовлена низкою чинників. По-перше, постійні зміни в технологічному середовищі та потреба в ефективному використанні ресурсів вимагають від держави швидкого реагування та адаптації. По-друге, дедалі вищі очікування громадян щодо якості та швидкості надання публічних послуг, прозорості та мінімізації бюрократичних процедур підштовхують державні інституції до впровадження інновацій. По-третє, успішна цифрова трансформація здатна знизити транзакційні витрати, забезпечити економічне зростання, зміцнити демократичні процеси, полегшити доступ до інформації та створити умови для сталого розвитку країни.

У міжнародній перспективі цифровізація публічного управління вже є поширеною практикою. Розвинені країни, такі як Естонія, Данія, Сінгапур, Велика Британія, Канада, продемонстрували успішне впровадження

електронних послуг, інтероперабельних реєстрів, відкритих даних і технологій штучного інтелекту, що дозволили суттєво підвищити ефективність державного врядування. Досвід цих країн є важливим орієнтиром для України, яка прагне інтегруватися в європейський та світовий цифровий простір.

Національне законодавство та стратегічні документи, зокрема Стратегія розвитку цифрової економіки та суспільства, а також діяльність Міністерства цифрової трансформації та профільних комітетів Верховної Ради, створюють правову й організаційну основу для впровадження цифрових технологій у діяльність органів державної влади. Ці кроки дозволяють розвивати «Дію» як інтегровану платформу електронних послуг, використання електронного документообігу, електронних довірчих послуг, відкритих даних та інтероперабельних систем.

Основними напрямками цифрової трансформації публічного управління є впровадження електронних послуг, розвиток систем електронної ідентифікації, забезпечення кібербезпеки, застосування штучного інтелекту, розширення відкритих даних та електронної демократії, а також формування інноваційних механізмів прийняття рішень. Це сприяє формуванню сучасної, ефективної та інклюзивної системи управління, що відповідає світовим стандартам та здатна оперативно відповідати на сучасні виклики.

Теоретичною основою кваліфікаційної роботи стали праці провідних вітчизняних та зарубіжних учених, аналітичні звіти міжнародних організацій (ООН, ОЕСР, Світовий банк, ЄС), публікації експертних центрів та дослідницьких інститутів, а також офіційні матеріали Міністерства цифрової трансформації України, Верховної Ради України, Кабінету Міністрів України, профільних державних установ.

Не применшуючи вагомості внеску попередніх дослідників, відзначимо, що тема цифрової трансформації публічного управління залишається актуальною та багатогранною. В умовах прискореного технологічного розвитку, глобальної конкуренції та нових викликів (зокрема, пов'язаних із безпекою та

стабільністю) постає необхідність у подальшому комплексному дослідженні системних змін в управлінні державою.

Об'єктом дослідження є процеси цифрової трансформації системи публічного управління в Україні.

Предметом дослідження є теоретико-методологічні засади, інструменти, напрями та перспективи цифрової трансформації публічного управління в Україні.

Метою кваліфікаційної роботи є наукове обґрунтування теоретичних основ цифрової трансформації публічного управління, аналіз наявних тенденцій, визначення перспективних напрямів удосконалення електронних сервісів, а також оцінка ролі цифрових інновацій у забезпеченні сталого розвитку державного врядування.

Для досягнення поставленої мети було визначено такі завдання:

- розкрити сутність та значення цифрової трансформації у публічному управлінні;
- дослідити міжнародний досвід цифровізації державного управління з метою виявлення кращих практик, придатних для адаптації в Україні;
- проаналізувати законодавчі та нормативно-правові основи цифрової трансформації в Україні, визначити їх сильні та слабкі сторони;
- оцінити стан і тенденції цифровізації публічних послуг в Україні, виявити ключові досягнення та прогалини;
- охарактеризувати інструменти цифрової трансформації у системі державного управління, визначити їх роль у підвищенні ефективності та зручності для користувачів;
- з'ясувати вплив процесів цифровізації на ефективність та прозорість публічного управління, оцінити результати впровадження електронних сервісів;
- виявити основні виклики та бар'єри на шляху цифрової трансформації, проаналізувати їх причини та можливі шляхи подолання;

– окреслити перспективні напрями вдосконалення цифрових сервісів в Україні, визначити можливості розширення функціоналу, інклюзивності та персоналізації послуг;

– оцінити роль цифрових інновацій у забезпеченні сталого розвитку державного управління, з'ясувати їх вплив на економічну, соціальну та екологічну складові сталості.

Методологічну основу роботи становлять загальнонаукові та спеціальні методи дослідження (аналіз, синтез, порівняння, системний підхід, контент-аналіз, структурно-функціональний метод, прогностичні методи), застосовані на базі міждисциплінарного підходу, що поєднує теорію публічного управління, економічні та правові аспекти, інформаційні технології та інші суміжні галузі знань.

Інформаційна база дослідження включає нормативно-правові акти України, стратегічні документи, наукові праці вітчизняних і зарубіжних вчених, матеріали міжнародних організацій, аналітичні звіти, офіційні статистичні дані, інформацію з офіційних веб-сайтів державних органів та дослідницьких центрів.

Рекомендації та пропозиції, сформульовані в цій роботі, можуть бути використані органами державної влади, експертними установами, громадськими організаціями та ІТ-компаніями в процесі формування та реалізації стратегій і програм цифровізації публічного управління. Це сприятиме ефективнішому впровадженню інновацій, підвищенню якості публічних послуг, створенню умов для сталого розвитку держави та зміцненню довіри громадян до державних інституцій.



## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

#### **1.1. Сутність і значення цифрової трансформації у публічному управлінні**

Цифрова трансформація публічного управління – це складний, багаторівневий та динамічний процес, який охоплює впровадження сучасних інформаційно-комунікаційних технологій (ІКТ) у всі аспекти діяльності державних інституцій, органів місцевого самоврядування, регуляторних та наглядових органів. У широкому розумінні вона означає перехід від застарілих, бюрократично обтяжливих моделей управління до інноваційних, відкритих, прозорих та орієнтованих на громадянина підходів, що дають змогу надавати публічні послуги якісніше, ефективніше та швидше. Цей перехід не є одноразовою дією, а безперервним процесом перебудови управлінської культури, інституційної логіки, технологічної інфраструктури та управлінських практик.

Важливо усвідомлювати, що цифрова трансформація є набагато ширшою, ніж проста «комп'ютеризація» чи заміна паперової документації на електронні аналоги. Йдеться про створення нової парадигми, у якій інформація, дані та технологічні рішення стають фундаментом процесу формування державної політики, прийняття рішень та надання послуг. Цифрова трансформація передбачає переосмислення ролі держави в умовах глобальної конкуренції, становлення «держави-платформи», що діє як відкритий майданчик для взаємодії державних органів, бізнесу, громадянського суспільства та міжнародних партнерів.

На шляху переходу до цифрового врядування важливо розуміти різницю між суміжними поняттями «оцифрування», «цифровізація» та «цифрова трансформація». Якщо оцифрування обмежується переведенням аналогових

документів і процесів у цифровий формат, а цифровізація зосереджується на інтеграції цифрових рішень у конкретні робочі процеси (наприклад, електронний документообіг чи електронні черги), то цифрова трансформація передбачає глибинне переосмислення самої природи публічного управління [1]. Йдеться про зміну парадигми, коли дані, технології та взаємодія з користувачами стають ядром формування публічної політики та прийняття рішень.

Для кращого розуміння цих відмінностей доцільно звернутися до міжнародного досвіду. У країнах ЄС впровадження концепції «Digital by Default» (цифрові послуги за замовчуванням) та «Once Only Principle» (принцип надання даних громадянами чи бізнесом лише один раз) забезпечує мінімізацію бюрократичного навантаження та підвищення зручності комунікації із владою. У Сінгапурі, Естонії та Південній Кореї вже кілька років поспіль використовуються цілісні стратегії е-урядування, що поступово перетворили ці країни на світових лідерів цифрових перетворень.

Цифрова трансформація має стратегічне значення для розвитку держави, оскільки вона дає змогу адаптуватися до глобальних викликів, підвищує конкурентоспроможність економіки, залучає інвестиції та зміцнює позиції країни на міжнародній арені. Застосування штучного інтелекту, аналітики великих даних, блокчейну, хмарних обчислень та електронної ідентифікації дозволяє удосконалювати роботу державних органів, знижувати транзакційні витрати, скорочувати час отримання громадянами та бізнесом необхідних послуг. У такий спосіб формується нова інституційна архітектура, яка стимулює створення «держави-платформи» – відкритої екосистеми, що дає можливість приватному сектору та громадськості розробляти додаткові сервіси та рішення на базі державних даних та API.

Ця «держава-платформа» може розглядатися як екосистема, де ключову роль відіграють дані. Дані стають новою «валютою» управління, яка дозволяє глибше розуміти потреби громадян, прогнозувати соціально-економічні тенденції та моделювати різні сценарії розвитку. Такий підхід зміцнює аналітичну складову державної політики, сприяє перетворенню управління з

реактивного на проактивне. Державні інституції отримують доступ до потужних інструментів для прогнозування, планування та моніторингу ефективності. Зокрема, впровадження data-driven підходів сприяє зниженню суб'єктивізму у прийнятті рішень і підвищує рівень довіри з боку суспільства.

У добу цифрової економіки дані стають стратегічним ресурсом. Їх аналіз дозволяє здійснювати прогностичне моделювання, моніторинг та оцінювання ефективності державної політики, швидко реагувати на кризові ситуації (зокрема, пандемії чи надзвичайні події) та приймати обґрунтовані, доказові управлінські рішення. Використання аналітики великих даних у процесі формування міських політик, управління транспортними потоками, енергетикою, системою охорони здоров'я чи освіти демонструє потенціал для сталого розвитку та підвищення якості життя громадян [2]. У контексті України це особливо важливо для оптимізації витрат, попередження корупції та стратегічного планування в умовах обмежених ресурсів та постійних викликів.

В Україні процес цифрової трансформації активізувався завдяки створенню Міністерства цифрової трансформації (2019) та ухваленню низки стратегічних документів. Запровадження електронних публічних послуг у рамках платформи «Дія», розвиток електронних реєстрів, впровадження електронних закупівель через «ProZorro» стали знаковими кроками. Доступ громадян до електронних паспортів, водійських посвідчень, можливості реєстрації бізнесу в онлайн-режимі та сплати податків електронним шляхом створюють новий стандарт взаємодії з державою [3]. Окрім цього, впроваджуються інструменти електронної демократії (е-петиції, онлайн-консультації, дистанційні громадські слухання), які роблять владу більш відкритою та підзвітною.

Подальший розвиток цифрової екосистеми України включає вдосконалення механізмів електронної ідентифікації, розширення спектру електронних довірчих послуг, формування кібербезпекової інфраструктури та забезпечення надійного захисту даних. Важливим напрямом є інтеграція національних цифрових рішень у міжнародну правову площину, зокрема

гармонізація з регламентами ЄС, такими як eIDAS, та дотримання міжнародних стандартів захисту персональних даних (наприклад, GDPR).

Українські науковці й експерти роблять вагомий внесок у формування теоретико-методологічної основи цифрової трансформації. Зокрема, у працях, підготовлених Національною академією державного управління при Президентові України, Інститутом державного управління у сфері цивільного захисту, Центром розвитку інновацій та іншими дослідницькими установами аналізуються особливості діджиталізації, розробляються методики оцінювання рівня зрілості e-сервісів, пропонуються організаційно-управлінські моделі цифрових змін. Використання цих результатів у практичній діяльності органів влади сприяє підвищенню ефективності реалізації державної політики у сфері цифрової трансформації.

Водночас цифрова трансформація – це не лише про технології, а й про людей. Цифрові рішення істотно розширюють можливості громадського контролю, роблять управлінські процеси більш прозорими та підзвітними. Відкриті дані, доступ до яких регулюється законодавством, дозволяють журналістам, громадським активістам, дослідникам та підприємцям контролювати державні витрати, відстежувати виконання бюджетних програм, аналізувати ефективність рішень. Це сприяє зниженню ризиків корупції, оскільки відкритість інформації зменшує простір для неправомірних дій та зловживань владою [4]. Український досвід із «ProZorro» та «ProZorro.Продажі» демонструє, що перехід до електронних аукціонів і відкритих даних у сфері закупівель та продажу державного майна суттєво підвищив рівень довіри громадськості та міжнародних партнерів.

Успішна цифрова трансформація неможлива без розвитку людського капіталу. Необхідно підвищувати рівень цифрових компетентностей як державних службовців, так і широких верств населення. Низька цифрова грамотність може гальмувати впровадження інновацій, ускладнювати використання нових сервісів, знижувати ефективність інвестицій у технології. Україна приділяє значну увагу питанням цифрової освіти, зокрема через

платформу «Дія.Цифрова освіта», курси для посадовців, освітні ініціативи, спрямовані на подолання цифрового розриву між різними регіонами та соціальними групами. Розвиток цифрової культури управління, орієнтованої на гнучкість, інноваційність, адаптивність та здатність до швидких змін, є критично важливим для сталого руху вперед.

Цифрова трансформація вимагає належного нормативно-правового підґрунтя, яке регулюватиме питання електронної ідентифікації, електронного документообігу, захисту даних, кібербезпеки, відкритих даних та електронних довірчих послуг. Прийняття Закону України «Про електронні довірчі послуги», розробка стандартів кібербезпеки, гармонізація українського законодавства з європейськими вимогами сприяють правовій визначеності та стабільності, необхідній для ефективної цифровізації [5]. Інституційна спроможність органів державної влади у сфері цифрової трансформації також посилюється шляхом створення профільних структурних підрозділів, координаційних рад, робочих груп та підвищення професійної кваліфікації кадрів.

Не менш важливим аспектом є забезпечення інклюзивності цифрових послуг. Цифрова трансформація сприяє доступу до публічних сервісів незалежно від географічного розташування, фізичних обмежень чи соціального статусу. Електронні послуги доступні 24/7, що полегшує взаємодію зі службами для людей з особливими потребами, громадян з віддалених регіонів, внутрішньо переміщених осіб. Такий підхід сприяє соціальній справедливості, зменшенню розриву між центром та периферією, стимулює розвиток локальних цифрових екосистем та підтримує принципи сталого розвитку.

Україна не здійснює цифрову трансформацію у вакуумі. Співпраця з міжнародними організаціями (ОЕСР, ЄС, ООН), донорами, участь у глобальних ініціативах електронного урядування, відкритих даних та цифрових прав (Партнерство «Відкритий уряд») дає можливість переймати кращі практики, отримувати експертну та технічну підтримку, порівнювати результати з міжнародними стандартами. Це підсилює спроможність державних інституцій України пропонувати інноваційні рішення, що відповідають світовим трендам та

дозволяють максимально використати потенціал технологій. Зрештою, міжнародна взаємодія у цій сфері формує глобальний ринок інновацій, де українські фахівці та компанії можуть робити свій внесок, створюючи продукцію з високою доданою вартістю.

Цифрова трансформація має довгострокові позитивні наслідки для держави, економіки та суспільства. Вона стимулює появу нових секторів, пов'язаних з ІКТ, збільшує можливості для експорту інноваційних продуктів і послуг, сприяє модернізації виробництва, поширенню креативної економіки. У перспективі Україна може стати регіональним лідером у сфері діджиталізації публічного сектора, пропонуючи кращі практики іншим країнам, підвищуючи свій геополітичний та економічний статус. Важливо наголосити, що цифрова трансформація – це безперервний процес, який потребує системних підходів, адаптивної політики, вдосконалення компетентностей кадрів, безперервного залучення зацікавлених сторін та належного фінансування.

Отже, сутність та значення цифрової трансформації у публічному управлінні полягають у формуванні сучасної, відкритої, ефективної та інклюзивної держави, здатної оперативно реагувати на виклики, забезпечувати гідну якість життя своїм громадянам, підтримувати розвиток економіки та сприяти сталому суспільному прогресу. Цей процес є ключовим чинником зміцнення довіри між державою та суспільством, формування нової управлінської культури, що спирається на дані, інновації, прозорість і підзвітність. Зрештою, саме системне впровадження цифрових рішень у публічне управління створює підґрунтя для сталого розвитку країни у цифрову епоху.

## **1.2. Міжнародний досвід цифровізації державного управління**

Міжнародний досвід цифрової трансформації державного управління на початку та впродовж 2024 року засвідчує потужну динаміку глобального руху до всеохопної діджиталізації. Цей процес не обмежується лише технологічними

інноваціями: він включає фундаментальні зміни в підходах до врядування, формування нових інституційних структур, розвиток людського капіталу, забезпечення прав та свобод громадян у цифровому просторі. Держави, незалежно від їхнього економічного становища, геополітичного впливу або історичних традицій управління, дедалі активніше інтегрують цифрові рішення у всі сфери публічної політики. Глобальний тренд до оцифрування держпослуг, процесів та інституцій спрямований на підвищення ефективності та прозорості урядів, а також посилення орієнтованості на громадян, їхні потреби та очікування.

Світовий контекст цифрової трансформації публічного врядування в 2024 році базується на дедалі тіснішій взаємодії між урядами, міжнародними організаціями, приватним сектором, громадянським суспільством та науково-дослідною спільнотою. Класичні взаємини між владою та суспільством доповнюються відкритими платформами співпраці, електронними консультаціями та залученням широких кіл експертів. Виникають нові екосистеми, у яких реформаторські ініціативи формується шляхом поєднання різноманітних інтересів і компетенцій. Протягом останніх років, а особливо у 2024-му, чітко простежується еволюція від точкових цифрових ініціатив до системних, стратегічно узгоджених програм та дорожніх карт. Вони включають модернізацію нормативно-правових актів, підготовку кадрів, розвиток інфраструктури даних, інтеграцію штучного інтелекту (ШІ), впровадження стандартів відкритих даних та орієнтацію на користувачів. Кінцева мета – формування цілісних і сталих цифрових екосистем врядування, де кожен елемент, від онлайн-порталів послуг до правових рамок у сфері захисту даних, є гармонійною частиною цифрової інфраструктури держави.

Однією з головних тенденцій є формування цілісних, багатовимірних стратегій цифрового розвитку, що виходять за межі вузьких галузевих реформ. Держави-лідери – такі, як Естонія, Данія, Сінгапур, Велика Британія, Канада – вже давно продемонстрували успішний перехід від фрагментарних електронних послуг до парадигми «digital by default» (цифровий за замовчуванням). Цей

підхід передбачає автоматизацію та оцифрування всіх етапів взаємодії між державою та суспільством, починаючи від базових послуг (реєстрація бізнесу, отримання дозволів) до складних процесів (судочинство, податкове адміністрування, управління соціальними виплатами).

У 2024 році ця парадигма набуває нових рис зрілості. Зосередженість зміщується на формування надійних базових компонентів цифрової інфраструктури: універсальних цифрових ідентифікаторів, сумісних реєстрів, платформ обміну даними, єдиних протоколів для інтеперабельності. Водночас застосування ШІ та аналітики великих даних стає ключовим для ухвалення більш обґрунтованих рішень. Наприклад, аналіз даних про мобільність населення, споживання енергії чи використання соціальних послуг дає змогу урядам прогнозувати потреби, оптимізувати бюджети, розподіляти ресурси з урахуванням реальних запитів.

Сучасні стратегічні документи цифрового розвитку ґрунтуються на комплексному підході до дизайну державних послуг. Вони враховують принципи інклюзивності, доступності, захисту персональних даних, етичності та прозорості. Цифрова трансформація врядування у 2024 році вимагає не просто впровадження електронних сервісів, а глибокої інституційної перебудови. Це включає реорганізацію адміністративних процесів, перерозподіл повноважень між агентствами, використання гнучких методологій управління проєктами (agile, DevOps), залучення приватного сектору та громадських організацій до спільного розроблення цифрових інструментів.

Принципи прозорості, підзвітності, захисту персональних даних, інтеперабельності й орієнтованості на користувача стали фундаментом цифрового врядування, закріпленим у стратегічних документах ООН, ОЕСР, ЄС і Світового банку. Наприклад, ООН у своїх звітах та рекомендаціях постійно підкреслює важливість забезпечення доступу до цифрових послуг для найуразливіших груп населення, а також посилення механізмів електронної участі для залучення громадян до процесу прийняття рішень [1]. Відповідно, цифрова інклюзія виходить на перший план у 2024 році: уряди інвестують у



навчання цифровим навичкам, розробляють спрощені інтерфейси, адаптовані для людей з інвалідністю, літніх осіб, представників національних меншин або мешканців віддалених регіонів.

Значущість формування етичних стандартів застосування ШІ та інших передових технологій у публічному секторі вирізняється особливою актуальністю. Коли алгоритмічні системи впливають на прийняття управлінських рішень (від розподілу субсидій до визначення пріоритетів інфраструктурних проєктів), виникає потреба у нормативному забезпеченні прозорості та недискримінаційності алгоритмів. Міжнародні ініціативи ЮНЕСКО та ЄС, що виробляють етичні принципи для застосування ШІ, створюють спільне підґрунтя для уникнення зловживань цифровими технологіями, посилення довіри та забезпечення справедливості [12].

Європейський Союз відіграє одну з провідних ролей у формуванні глобального порядку денного цифровізації. Довгострокові стратегії, такі як «Цифровий компас ЄС до 2030 року» (Digital Compass 2030), окреслюють чіткі цілі та орієнтири для держав-членів та асоційованих країн [6]. Ці цілі стосуються розвитку цифрової інфраструктури (мережі 5G, широкосмуговий Інтернет), розширення електронної ідентифікації (eIDAS 2.0), формування Єдиного цифрового ринку (Digital Single Market), підвищення рівня цифрової компетенції серед населення та зміцнення довіри до державних сервісів онлайн.

Інструмент DESI (Digital Economy and Society Index) слугує важливим механізмом моніторингу цифрових досягнень та викликів. У 2024 році дедалі більше країн використовують показники DESI для оцінювання власних реформ, коригування національних стратегій та обміну кращими практиками. Розвиток електронної ідентифікації (eIDAS 2.0) сприяє створенню транскордонно сумісних систем, що спрощують доступ громадян і бізнесу до послуг у різних країнах ЄС. Паралельно з цим, ЄС впроваджує правові акти, як-от GDPR, DSA та DMA, спрямовані на захист персональних даних, посилення безпеки цифрового середовища, забезпечення конкурентоспроможності й прозорості на цифрових ринках. Ці регламенти стають еталонами, на які орієнтуються багато інших країн

світу, формуючи власне цифрове законодавство.

Зусилля ЄС у сфері інтероперабельності, реалізовані через Європейську рамку інтероперабельності (EIF) та програми ISA (Interoperability solutions for public administrations), у 2024 році виходять на якісно новий рівень [7]. Транскордонний обмін даними між органами влади спрощує процеси у сферах охорони здоров'я, освіти, соціального забезпечення, правосуддя. Приміром, громадяни можуть легше підтвердити свої кваліфікації та дипломи, отримані в одній країні, при працевлаштуванні в іншій; підприємства, що працюють у різних юрисдикціях, стикаються з меншими адміністративними бар'єрами. Створення єдиного цифрового простору в ЄС поступово забезпечує умови для сталого економічного зростання, підвищує конкурентоспроможність та стимулює інновації.

Провідні країни-лідери та їх актуальні пріоритети у 2024 році.

Естонія: Протягом багатьох років ця країна є синонімом поняття «цифрова держава». Її інфраструктура X-Road, принцип «once-only», цифрові резиденції, а також інтеграція блокчейн-технологій у публічний сектор стали зразками для наслідування [8]. У 2024 році Естонія розвиває системи кібербезпеки, підсилюючи інструменти криптографічного захисту даних і створюючи платформи для персоналізованих послуг, де громадяни можуть отримати медичні записи, освітні сертифікати чи інформацію про податки в єдиному онлайн-середовищі. Естонія активно інвестує в розвиток штучного інтелекту для автоматизації рутинних державних процесів, водночас забезпечуючи чіткі рамки для етичного використання цієї технології.

Данія: Ця країна демонструє баланс між високими технологічними стандартами та принципами соціальної інклюзивності. Використання електронної ідентифікації NemID, а згодом MitID, забезпечує безпечний доступ до державних і приватних послуг, включно з банківськими транзакціями та медичними реєстрами. У 2024 році Данія робить акцент на інтеграції різноманітних електронних сервісів: соціального захисту, освіти, охорони здоров'я, управління нерухомістю. Автоматизація процесів дозволяє мінімізувати адміністративне навантаження на громадян, сприяти зручності

користувачького досвіду. Інклюзивність стає визначальним принципом: держава розробляє онлайн-платформи з урахуванням потреб людей з обмеженими можливостями, багатомовного інтерфейсу та зрозумілої візуальної навігації.

Сінгапур: Концепція Smart Nation означає постійний рух до використання ШІ, IoT та аналітики великих даних для оптимізації міського управління. У 2024 році Сінгапур приділяє особливу увагу захисту IoT-інфраструктури від кібератак, а також впровадженню стратегій кібергігієни серед населення [8]. ШІ використовується у транспортному плануванні (розумні світлофори, прогнозування перевантажень), охороні здоров'я (телемедицина, прогнозування епідемій), управлінні енергоресурсами (оптимізація споживання) та освіті (індивідуальні навчальні траєкторії, автоматизована перевірка знань). Зростає значення програм із підвищення цифрової кваліфікації для громадян, які сприяють формуванню населення з високим рівнем цифрової грамотності.

Велика Британія: У 2024 році Лондон продовжує розвивати Government Digital Service (GDS), що встановлює єдині дизайн-стандарти для державних послуг та забезпечує можливість використання agile-методологій під час розроблення цифрових рішень. Велика Британія сприяє інтеграції електронної ідентифікації, створюючи єдину систему для доступу до різноманітних державних послуг. Також розширюються відкриті дані у сферах транспорту, освіти, навколишнього середовища, стимулюючи інновації та розвиток нового покоління технологічних стартапів.

Канада: Ця країна гармонійно поєднує онлайн та офлайн-канали надання послуг, приділяючи увагу інклюзивності та справедливості. У 2024 році Канада інвестує у розвиток цифрових платформ для молоді, осіб з інвалідністю та мешканців віддалених регіонів, забезпечуючи повноцінний доступ до державних послуг незалежно від географії та соціального статусу. Програми підвищення цифрових навичок проводяться у співпраці з університетами, неурядовими організаціями та технологічними компаніями, створюючи нову культуру взаємодії між громадянським суспільством та державою.

Поряд з ООН, ОЕСР та ЄС, важливими акторами у формуванні міжнародного порядку денного цифровізації є Світовий банк, Всесвітній економічний форум (ВЕФ), а також міжнародні think-tank організації, такі як Digital Impact Alliance (DIAL). Вони пропонують методології оцінювання цифрової зрілості урядів, формують рекомендації щодо інвестування в інфраструктуру, розвиток людського капіталу та створення сприятливого нормативно-правового середовища [10; 11].

GovTech Maturity Index Світового банку дозволяє детально оцінити спроможність країн упроваджувати інноваційні технології у державний сектор, визначати слабкі місця та пріоритетні напрями реформ [13]. Цей індекс враховує аспекти врядування, архітектуру електронних послуг, інтероперабельність, безпеку та залучення громадян.

ОЕСР пропонує інструменти, як-от OECD Digital Government Index, які допомагають порівнювати країни за рівнем розвитку цифрового уряду, електронної участі та доступу до публічних послуг. У 2024 році акцент робиться на поглиблення аналітичної бази: країни мають можливість порівнювати власні досягнення з міжнародними стандартами, виявляти пробіли у законодавстві, організації роботи державних інституцій чи розвитку цифрових компетенцій [1].

Всесвітній економічний форум (ВЕФ) вивчає вплив цифрових інновацій на конкурентоспроможність економік, упровадження ШІ, розвиток публічно-приватного партнерства у цифровій сфері [10]. Їхні звіти й дослідження окреслюють тенденції розвитку технологічних ринків та пропонують стратегічні рекомендації для урядів і бізнесу, сприяють формуванню глобальних мереж співпраці.

У 2024 році відкриті дані виступають важливим каталізатором інновацій, прозорості та довіри до влади. Публікація даних про державні витрати, результати соціальних програм, стан інфраструктури та показники регіонального розвитку стимулює громадський контроль, журналістські розслідування, наукові дослідження та виникнення стартапів, що перетворюють ці дані на корисні продукти та послуги. Уряди працюють над формуванням єдиних стандартів

публікації та обміну даними, приймають відкрите ліцензування, забезпечують машинозчитувані формати.

Інтероперабельність стає ключовою умовою ефективної взаємодії між різними органами влади, а також між державами. Європейська рамка інтероперабельності, стандартизація технічних протоколів, спільні формати даних та API спрощують роботу публічних службовців і постачальників технологічних рішень [7]. Це, у свою чергу, прискорює надання послуг, дозволяє швидше обмінюватися інформацією, підвищує оперативність реагування на соціальні та економічні виклики.

Цифрова трансформація неможлива без надійних механізмів кібербезпеки. У 2024 році уряди посилюють законодавчі вимоги до захисту критичної інфраструктури (енергомережі, транспортні системи, фінансові установи, медичні реєстри), запроваджують програми підготовки фахівців з кібербезпеки, створюють центри моніторингу та реагування на інциденти. ЄС ухвалює нормативно-правові акти, які підвищують стандарти безпеки, заохочуючи принципи «security by design» у розробленні цифрових послуг. Естонія, Сінгапур та Данія стали міжнародними центрами досвіду, де уряди, університети та бізнес спільно досліджують, розробляють і тестують нові рішення у галузі кібербезпеки [9]. Міжнародні ініціативи з обміну інформацією та кращими практиками створюють середовище для колективного захисту від глобальних кіберзагроз.

Захист персональних даних і приватності залишається аксіомою цифрової держави. Європейський GDPR слугує еталоном, на який орієнтуються країни у всьому світі. Нові регламенти та національні закони змушують державні установи та компанії прозоро ставитися до збору, обробки та зберігання персональних даних. Користувачі отримують чіткі права щодо доступу до власної інформації, її виправлення та видалення. Посилюється контроль за алгоритмічними системами ШІ, аби уникнути упередженості та дискримінації. ЮНЕСКО, ЄС та інші міжнародні організації у 2024 році розробляють підходи до сертифікації етичної безпеки ШІ, формують механізми аудиту, які дозволяють виявляти та виправляти несправедливі алгоритмічні рішення [12].

Успішна цифрова трансформація врядування потребує не лише технологічної інфраструктури, а й висококваліфікованих фахівців. У 2024 році країни-лідери активно інвестують у розвиток людського капіталу, формують програми перекваліфікації держслужбовців, підвищують цифрові компетенції, включаючи проєктний менеджмент в ІТ, розробку програмного забезпечення, UX/UI дизайн, аналіз великих даних, основи кібербезпеки. Сінгапур, Канада, Велика Британія втілюють масштабні освітні ініціативи, співпрацюють з університетами та приватним сектором, залучають іноземних експертів, створюють міжнародні програми обміну досвідом [9]. Це сприяє появі культури інновацій, де експеримент, тестування, пілотування та швидке масштабування успішних рішень стають нормою.

Прагнення до безперервного вдосконалення створює умови для адаптивного врядування, де державні органи швидко реагують на зміни технологічного середовища, суспільні виклики, нові загрози безпеці або економічні турбулентності. Гнучкі методології управління проєктами, використання відкритих API, партнерства з технологічними компаніями та стартапами роблять держави більш стійкими, здатними перетворювати труднощі на можливості для зростання.

Україна, яка активно реформує публічне управління, може скористатися цим багатим міжнародним досвідом, аби впровадити передові цифрові рішення, адаптовані до національного контексту. Міжнародні організації (Світовий банк, ОЕСР, ООН), платформи обміну досвідом (Digital Government Exchange), аналітичні центри (E-Governance Academy в Естонії, DIAL) пропонують Україні методологічну підтримку, консультації та доступ до кращих практик [13; 11]. За допомогою GovTech Maturity Index Україна може оцінити власну здатність до впровадження інновацій, визначити пріоритетні напрями (створення цифрових ідентифікаторів, розбудова системи інтеперабельності, розширення відкритих даних, розвиток навичок персоналу).

Запозичення естонського підходу до інтеперабельності сприятиме зменшенню паперової тяганини, оптимізації реєстрів та швидкому обміну даними

між інституціями. Орієнтація на датські стандарти е-ідентифікації забезпечить безпечний і зручний доступ до державних послуг. Британські методики дизайну державних послуг можна використати для підвищення зручності користувачів, тоді як сінгапурський досвід застосування ШІ допоможе оптимізувати розподіл ресурсів та покращити управлінські рішення. Важливо, щоб Україна враховувала власну правову базу, культурні та соціальні особливості, забезпечуючи сталість та ефективність інтеграції міжнародних підходів.

Станом на 2024 рік міжнародний досвід цифровізації державного управління свідчить про сталу тенденцію до побудови відкритих, ефективних, безпечних та орієнтованих на людину цифрових екосистем. Ключові принципи – відкриті дані, інтеоперабельність, кібербезпека, захист прав громадян, етичне застосування ШІ, розвиток цифрових навичок – формують «каркас» сучасного врядування. Уряди держав-лідерів не лише постійно вдосконалюють власні системи, але й розвивають міжнародну співпрацю, активно обмінюються технологіями, знаннями та досвідом.

Глобальний цифровий простір, що поступово формується, надає суспільствам кращий набір інструментів для досягнення сталого розвитку, підвищення прозорості та довіри до влади. Україна, інтегруючи кращі міжнародні практики у свою правову та інституційну базу, зможе зміцнити позиції на міжнародній арені, підвищити якість державних послуг і посилити демократичну складову врядування. У результаті цифрова трансформація стає не просто технологічною зміною, а глибинним перетворенням суспільних відносин, у якому держава виступає партнером, інноватором та гарантом справедливого, ефективного розвитку.

### **1.3. Законодавчі та нормативно-правові основи цифрової трансформації в Україні**

Цифрова трансформація публічного управління в Україні спирається на розгалужену систему законодавчих та нормативно-правових актів, спрямованих

на формування єдиного цифрового простору, розвиток електронних послуг, підвищення рівня прозорості та ефективності діяльності державних органів. В умовах 2024 року ці нормативно-правові основи є результатом багаторічної еволюції правової бази, що постійно адаптується до нових технологічних викликів, міжнародних зобов'язань та очікувань суспільства.

Ключовим елементом формування національної цифрової політики стала «Концепція розвитку цифрової економіки та суспільства України на 2018–2020 роки» [14], схвалена Розпорядженням Кабінету Міністрів України. Хоча її часовий горизонт вже минув, вона заклала засади державних пріоритетів у сфері цифровізації, визначила основні напрями впровадження цифрових технологій в економіку, освіту, інфраструктуру та публічне управління. Подальший розвиток політики зумовив появу нових стратегічних документів та ініціатив. Так, Розпорядженням Кабінету Міністрів України № 1467-р схвалено «Стратегію здійснення цифрового розвитку, цифрових трансформацій і цифровізації системи управління державними фінансами на період до 2025 року та затвердження плану заходів щодо її реалізації» [15], яка окреслює довгострокові орієнтири, інтегруючи їх з європейськими підходами до побудови цифрового ринку й підвищення конкурентоспроможності держави.

Окрему роль відіграє діяльність Міністерства цифрової трансформації України, повноваження якого визначені Постановою КМУ від 18.09.2019 № 856 [16]. Міністерство відповідає за реалізацію єдиної державної політики у сфері цифрової трансформації, розвиток цифрових послуг, електронної ідентифікації, впровадження інструментів електронної демократії, підвищення цифрових компетентностей населення та адаптацію національного законодавства до вимог цифрової доби. Стратегія цифрової трансформації України, оприлюднена Міністерством [17], визначає подальші кроки у розбудові цифрової інфраструктури, модернізації публічних послуг та переходу до держави-платформи.

З-поміж ключових законодавчих актів, що регулюють електронну взаємодію держави та громадян, варто виділити Закон України «Про електронні



довірчі послуги» [18], який встановив правові підстави для використання електронних підписів, печаток і часових міток, а також визначив засади функціонування кваліфікованих надавачів довірчих послуг. Цей закон створив підґрунтя для впровадження безпечного електронного документообігу та розвитку сервісів електронної ідентифікації, спростивши доступ до електронних адміністративних послуг.

Закон України «Про електронні документи та електронний документообіг» [19] закріплює правовий статус електронних документів, встановлює принципи їх створення, зберігання та обігу між суб'єктами господарювання, органами влади та громадянами. Цей закон гармонізований з іншими нормативними актами, що регулюють питання електронної комунікації, підпису та ідентифікації, створюючи основу для комплексної цифровізації внутрішніх процесів у державному секторі.

Нове правове поле для цифрових відносин сформовано також Законом України «Про особливості надання публічних (електронних публічних) послуг» [20]. Він визначає засади організації та надання електронних послуг населенню, принципи сумісності електронних систем органів влади, встановлює вимоги до їх інтерфейсу та доступності. Цей закон сприяє створенню екосистеми «Дія» [21], що стала інтегрованим порталом доступу до широкого спектру державних електронних послуг та сервісів, починаючи від реєстрації бізнесу до отримання соціальної допомоги.

Відкриті дані є фундаментом підвищення прозорості, підзвітності та ефективності державного управління. Законодавчу базу у цій царині формує, зокрема, Закон України «Про доступ до публічної інформації» з урахуванням вимог щодо відкритих даних [22]. Додатково важливу роль відіграє Постанова КМУ від 21.10.2015 №835 [23], що визначає переліки та формати наборів відкритих даних, обов'язкових до оприлюднення органами влади.

Завдяки цим нормативним актам Україна формує національну політику у сфері відкритих даних, яка відповідає європейським стандартам прозорості. Наявність відкритих даних сприяє розвитку електронної демократії, аналітики,

інноваційних сервісів на базі державної інформації та посилює громадський контроль за діяльністю влади.

Цифрова трансформація потребує надійної комунікаційної інфраструктури та належної правової бази для її функціонування. Закон України «Про електронні комунікації» [25] визначає принципи регулювання ринку електронних комунікаційних послуг, права та обов'язки учасників, а також засади захисту прав користувачів і створення стимулів для розвитку нових технологій (5G, широкопasmовий доступ тощо). Цей закон підтримує цілісність інфраструктурного фундаменту цифрового врядування.

Захист інформаційних ресурсів і персональних даних є однією з ключових умов довіри громадян до електронних послуг. Закон України «Про основні засади забезпечення кібербезпеки України» [24] встановлює правові та організаційні основи для забезпечення кібербезпеки, координації дій суб'єктів національної системи кібербезпеки, а також передбачає механізми реагування на кіберінциденти. Крім цього, Закон України «Про захист персональних даних» [26] регулює питання обробки, зберігання та захисту особистої інформації громадян, забезпечуючи дотримання прав людини у цифровому просторі.

Функціонування електронних публічних послуг неможливе без ефективних державних електронних реєстрів. Постанова КМУ від 04.12.2019 №1137 [27] затверджує Питання Єдиного державного вебпорталу електронних послуг та Реєстру адміністративних послуг, визначаючи вимоги до формування, ведення та використання такого реєстру. Це створює передумови для впровадження принципу «once-only», коли громадяни та бізнес подають інформацію державі лише один раз, а органи влади обмінюються даними між собою автоматично.

Україна також працює над законодавством, що регулює функціонування публічних електронних реєстрів, забезпечуючи їх взаємодію та інтеперабельність. Проекти нормативних актів у цій сфері спрямовані на уніфікацію технічних і правових стандартів, скорочення адміністративних бар'єрів і підвищення доступності електронних послуг [28]. Це відповідає загальносвітовим трендам розвитку цифрового врядування.

Для ефективної реалізації законодавчих норм важливим аспектом є розвиток цифрових компетентностей як посадових осіб, так і всіх верств населення. Концепція розвитку цифрових компетентностей, затверджена розпорядженням КМУ від 03.03.2021 №167-р [29], окреслює напрями формування навичок роботи з цифровими інструментами, сервісами та даними. Її імплементація сприяє підвищенню залученості громадян у процеси електронної демократії, розширює можливості для отримання публічних послуг онлайн, підсилює ефективність державного апарату та формує цифрову культуру управління.

Рух України у напрямі євроінтеграції передбачає гармонізацію національного законодавства з правовими актами ЄС у сфері електронного врядування, захисту даних, кібербезпеки, електронних комунікацій та інтегрованості. Відповідні законодавчі ініціативи спрямовані на посилення інституційної спроможності, покращення якості державного управління та забезпечення сумісності з європейськими моделями. Реалізація цих заходів робить Україну привабливішою для інвесторів, посилює прозорість та підзвітність публічного сектору, сприяє економічному зростанню в умовах глобальної цифровізації.

Отже, законодавчі та нормативно-правові основи цифрової трансформації в Україні на початок та впродовж 2024 року формують комплексну, багатовимірну правову інфраструктуру. Вона охоплює стратегічні документи, закони про електронні довірчі послуги, електронний документообіг, публічні електронні послуги, електронні комунікації, кібербезпеку, захист персональних даних, відкриті дані, адміністративні послуги та електронні реєстри. Ця правова база доповнюється концепціями та нормативними актами, що стимулюють розвиток цифрової грамотності та компетентностей, забезпечують інституційну підтримку діяльності органів влади в цифровому середовищі. Гармонізація з європейськими стандартами дозволяє Україні розвивати ефективне, прозоре та сучасне врядування, орієнтоване на потреби людини та побудоване на довірі, інноваціях та відповідальному використанні технологій.

## РОЗДІЛ 2

# АНАЛІЗ ПРОЦЕСІВ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В УКРАЇНІ

### 2.1. Стан і тенденції цифровізації публічних послуг в Україні

На початок та впродовж 2024 року цифровізація публічних послуг в Україні набуває справді системного, цілеспрямованого та динамічного характеру. Цей процес не лише відображає прагнення держави побудувати сталу та ефективну модель взаємодії з громадянами і бізнесом, але й демонструє здатність уряду швидко реагувати на суспільні виклики, удосконалювати цифрову інфраструктуру та перетворювати бюрократичні процедури на прозорі, доступні й зручні сервіси. Центральним елементом цієї трансформації стала екосистема «Дія», яка не обмежується окремими сервісами, а поступово переростає у всеохопну платформу, орієнтовану на комплексні потреби користувачів. Завдяки інтеграції великих масивів даних, застосуванню сучасних технологій авторизації та безпечному електронному документообігу, «Дія» набирає ознак централізованого цифрового «хабу» державних послуг [30]. Це забезпечує не лише оперативний доступ до вже звичних онлайн-операцій, а й закладає основу для масштабних інновацій у публічному управлінні, включно із залученням штучного інтелекту та розширенням функціоналу платформи.

На відміну від попередніх етапів, коли впровадження електронних публічних послуг здебільшого мало фрагментарний та неузгоджений характер, сучасний етап розвитку визначається глибокою інтеграцією процесів та гармонізацією нормативної бази. Це дає змогу «Дії» охоплювати не лише базові операції на кшталт отримання довідок чи реєстрації бізнесу, але й дедалі складніші послуги: від оформлення пенсій та субсидій до отримання допомоги внутрішньо переміщеними особами, реєстрації місця проживання, електронних лікарняних та водійських посвідчень. Так, інтеграція різноманітних державних реєстрів, стандартизація форм даних, спрощення вимог до електронних підписів

та електронних довірчих послуг значно зменшують адміністративний тягар. Ці заходи також забезпечують прозоре опрацювання звернень користувачів та сприяють подоланню застарілих бюрократичних традицій. Замість багатоетапних процедур, що вимагали персонального відвідування установ, нині користувачі можуть виконувати всі дії онлайн, що не тільки мінімізує час та витрати, а й робить взаємодію з державою передбачуваною та комфортною.

Протягом 2022–2024 років статистичні дані, регулярно оприлюднювані Міністерством цифрової трансформації, свідчать про стійке зростання кількості доступних е-послуг і користувачів, які все активніше взаємодіють з державою через цифрові канали. Цей тренд має системний характер: з одного боку, уряд розширює спектр пропонованих послуг, запускає нові платформи для онлайн-комунікацій із громадами та бізнесом, а з іншого – впроваджує кращі практики UX/UI, адаптує сервіси для осіб із порушеннями зору чи слуху та оптимізує мобільний додаток «Дія». Наприклад, значним покращенням стала можливість швидкої авторизації за допомогою біометрії, доступ до підказок та динамічних форм, що автоматично підтягують дані з реєстрів. Такий підхід сприяє формуванню тривкого позитивного користувацького досвіду, мінімізує ризик помилок під час заповнення заяв та підвищує довіру громадян до онлайн-каналів комунікації. Послідовне покращення дизайну та юзабіліті, а також підключення нових партнерських сервісів (наприклад, у сфері медичних послуг, зайнятості чи освіти) гарантує, що коло користувачів постійно розширюється, а їхній рівень задоволеності зростає.

Цифрова трансформація не є суто технічним процесом, адже її кінцева мета – забезпечити задоволення реальних потреб громадян. Сьогодні «Дія» пропонує принципово нову логіку взаємодії з державою: замість відвідування численних структурних підрозділів, стояння в чергах та збирання паперових довідок, користувач може у декілька кліків отримати документ або послугу онлайн. Ряд процесів, які раніше вимагали особистої присутності, нині автоматизовано. Наприклад, видача довідки про несудимість, оновлення даних про місце проживання, отримання соціальних виплат, допомога внутрішньо переміщеним

особам (ВПО), чи навіть комплексні сервіси на кшталт «єМалятко» тепер доступні без додаткових візитів до центрів адміністративних послуг. Це дозволяє заощадити час, мінімізувати корупційні ризики, а також вивільнити ресурси державних органів для більш складних завдань. Водночас така цифрова взаємодія підвищує прозорість процедур, адже користувач отримує електронні чек-листи, SMS- або push-сповіщення про статус розгляду заяви, а отже, може контролювати процес у реальному часі [30].

Події останніх років, пов'язані з повномасштабною агресією з боку РФ, спричинили новий виток розвитку цифрових послуг, особливо в умовах воєнного стану. Розгалуженість системи «Дія» та прискорене впровадження нових сервісів стали відповіддю на надзвичайні обставини. У ситуаціях, коли фізична інфраструктура центрів надання послуг частково пошкоджена або тимчасово недоступна, онлайн-сервіси відіграють ключову роль. Вони дозволяють ВПО оперативно подати заявку на допомогу, відновити втрачені документи, підтвердити свій статус чи отримати нові можливості для працевлаштування. Ці оперативні рішення, зокрема, реалізовані у «Дії», забезпечують безперервність доступу до ключових функцій державного апарату. Крім того, вони мінімізують затримки, спричинені логістичними труднощами, та забезпечують швидкий обіг інформації між різними державними установами [31].

Водночас цифрові сервіси стали важливим каналом комунікації уряду з громадянами під час кризових періодів. Завдяки порталу «Дія» люди можуть оперативно отримувати актуальні інструкції щодо безпекових заходів, інформацію про можливість евакуації, доступ до психологічної підтримки, консультації з питань працевлаштування, перенавчання та волонтерської допомоги. Таким чином, цифрові технології допомагають державі лишатися мобільною, адаптивною та здатною підтримувати суспільство навіть за умов невизначеності та загроз. Фактично, цифрова інфраструктура перетворюється на своєрідну «цифрову фортецю», яка забезпечує сталість управлінських процесів, знижує вразливість до фізичних руйнувань і дає змогу державі оперативно реагувати на надзвичайні ситуації.

Активна співпраця України з міжнародними партнерами відіграє ключову роль у прискоренні цифрової трансформації. Уряди країн ЄС, Світовий банк, ПРООН та інші донори надають технічну, консультаційну та фінансову підтримку, а також діляться успішним досвідом і кращими практиками електронного урядування. Ці партнерства допомагають упроваджувати сучасні стандарти інтероперабельності, розвивати захищені канали обміну даними, удосконалювати кібербезпеку та забезпечувати надійний захист персональних даних. Особливо важливо те, що така співпраця стимулює інновації у сфері електронного управління та сприяє наближенню України до європейських підходів. Зрештою, це створює передумови для інтеграції України в Єдиний цифровий ринок ЄС, що в перспективі розширить можливості для міжнародної економічної співпраці та залучення інвестицій. Стандартизація даних, забезпечення сумісності з європейськими платформами, застосування спільних протоколів безпеки та шифрування є ключовими передумовами для формування єдиного цифрового простору, де українські громадяни та бізнес зможуть ефективно взаємодіяти з установами інших країн, користуючись знайомими цифровими інструментами.

Успішне функціонування цифрових послуг вимагає розуміння того, що технологічні рішення мають бути доповнені розвитком людського капіталу. Якість електронного урядування залежить від рівня цифрової грамотності користувачів. Якщо частина населення не володіє елементарними навичками роботи з комп'ютером або смартфоном, то найпрогресивніші сервіси залишаться незатребуваними. Для мінімізації цифрового розриву Україна впроваджує комплексні освітні програми, спрямовані як на молодь, що часто є найактивнішим користувачем цифрових технологій, так і на старше покоління, яке іноді потребує додаткової мотивації та навчання. Так, Міністерство цифрової трансформації розробляє онлайн-курси, вебінари, відеоуроки та інформаційні кампанії, які допомагають користувачам освоювати нові сервіси і розуміти їхні переваги. Участь державних бібліотек, центрів підтримки, громадських

організацій, що проводять навчальні тренінги, дозволяє охопити широку аудиторію – від сільських мешканців до осіб з обмеженими можливостями [32].

На 2024 рік передбачається подальший розвиток платформи «Дія.Цифрова освіта», яка стає одним із центральних інструментів поширення цифрових компетенцій. Передбачається розширення навчальних модулів з кібергігієни, цифрової безпеки, електронної комерції, управління персональними даними та роботи з аналітичними інструментами. Також планується активна співпраця з приватним сектором для розробки спеціалізованих курсів, орієнтованих на конкретні професійні групи: вчителів, лікарів, держслужбовців, підприємців та фермерів. Така диференційована підготовка кадрів сприяє формуванню цілісної цифрової культури, де кожен громадянин володіє базовими навичками для ефективного використання електронних послуг, а фахівці – необхідним інструментарієм для впровадження сучасних рішень у своїй галузі.

У перспективі ключовим трендом залишається впровадження персоналізованих послуг, орієнтованих на життєві ситуації користувачів. Якщо раніше громадянин мусив самостійно шукати, які пільги йому належать або які документи потрібні для певної процедури, то нині «Дія» та пов'язані з нею сервіси дедалі активніше застосовують концепцію «життєвих подій». Наприклад, комплексний сервіс «єМалятко» об'єднує всі процедури, пов'язані з народженням дитини, в один логічно пов'язаний ланцюжок дій, що знижує адміністративне навантаження на батьків. Аналогічно розробляються сервіси для ветеранів (щодо отримання пільг, медичної підтримки, реінтеграції в цивільне життя), для осіб з інвалідністю (спрощений доступ до соціальних послуг і консультацій), для інвесторів та підприємців (отримання ліцензій, дозволів, реєстраційних документів), а також для освітян (розміщення вакансій, грантових програм, доступу до навчальних платформ) та аграріїв (субсидії, реєстрація техніки, підтримка експорту) [30]. Така персоналізація не тільки підвищує зручність, а й сприяє більш раціональному використанню державних ресурсів, оскільки послуги пропонуються адресно і своєчасно.



Ще одним важливим напрямком розвитку цифрових послуг в Україні є застосування штучного інтелекту (ШІ) та аналітики великих даних. Завдяки цим інструментам уряд може прогнозувати потреби населення, виявляти закономірності у використанні послуг, оптимізувати робочі процеси та підвищувати ефективність прийняття рішень. Наприклад, алгоритми ШІ можуть автоматично аналізувати заявки на соціальну допомогу, виявляти потенційні шахрайські схеми або помилки у заповненні форм, а також пропонувати оптимальні сценарії розподілу ресурсів. Використання великих даних дає можливість побудувати предиктивні моделі, що дозволяють уряду заздалегідь виявляти проблемні зони (наприклад, нестачу певних соціальних послуг у конкретному регіоні) та вживати превентивних заходів. Це створює умови для більш раціонального управління державною інфраструктурою та підвищує якість послуг загалом.

Цифровізація публічних послуг в Україні підтримується на найвищому політичному рівні. Державна політика у цій сфері базується на стратегічних документах, які визначають пріоритети, цілі та конкретні етапи впровадження реформ. Зокрема, Стратегія розвитку цифрової економіки та суспільства, а також детальні дорожні карти цифровізації, затверджені Кабінетом Міністрів, забезпечують сталість та логічну послідовність кроків. Це вкрай важливо, оскільки цифрові перетворення вимагають тривалої та системної роботи з модернізації інфраструктури, створення правового поля, розробки державних стандартів інтероперабельності, посилення кібербезпеки та формування відповідної етики використання даних. Крім того, наявність чітких стратегічних пріоритетів полегшує координацію між різними гілками влади та міністерствами, що раніше нерідко діяли ізольовано [33].

Отже, у 2024 році стан і тенденції цифровізації публічних послуг в Україні свідчать про докорінний перелом від точкових ініціатив до створення цілісної цифрової екосистеми з центром у платформі «Дія». Цей процес відображає ширший контекст модернізації держави та наближення до європейських стандартів електронного урядування. Серед найважливіших чинників цього

процесу – підвищення доступності та зручності сервісів, забезпечення безперебійної роботи в умовах воєнного стану, прозорість процедур, інтеграція реєстрів, міжнародна співпраця, орієнтація на європейські стандарти й упровадження нових технологій. Майбутні перспективи цифрової трансформації передбачають подальше розширення функціоналу «Дії», розвиток персоналізованих послуг, залучення штучного інтелекту та аналітики великих даних для вдосконалення процесів, посилення кібербезпеки, підвищення цифрової грамотності населення та формування цифрової культури загалом. Ця еволюція є фундаментальною передумовою для підвищення якості державного управління, зміцнення довіри громадян до інституцій, стимулювання економічного зростання й підвищення якості життя у цифрову епоху. Таким чином, Україна продовжує рухатися вперед, створюючи нові стандарти електронного врядування, які мають потенціал стати зразком для країн регіону та світу.

## **2.2. Інструменти цифрової трансформації в системі державного управління**

У 2024 році Україна активно впроваджує широкий спектр інструментів цифрової трансформації, які охоплюють як технічні рішення, так і організаційно-правові механізми, спрямовані на формування сучасної екосистеми публічного врядування. Цей процес прискорюється потребою у підвищенні ефективності взаємодії між громадянами, бізнесом та державними органами, а також зростаючою важливістю оперативного реагування на виклики глобалізованого та цифровізованого світу. У центрі уваги лежать розроблення інноваційних ІТ-рішень, їх правове регулювання, формування належної інфраструктури та кадрового потенціалу. Якщо цифровізація публічних послуг спочатку мала на меті спростити доступ до державних сервісів і зробити його прозорішим, то на наступних етапах ці інструменти цифрової трансформації дозволяють сформувати органічно інтегровану, безпечну, цілісну й ефективну взаємодію. Так

створюються умови для проактивного врядування, коли держава вміє швидко адаптуватися до нових реалій та впроваджує рішення, засновані на великому обсязі даних і сучасних технологіях.

У центрі уваги – побудова комплексної цифрової інфраструктури, використання передових технологій, стандартизація процесів, розвиток навичок і компетенцій, що разом підсилюють інституційну спроможність держави. Ці процеси супроводжуються створенням нових нормативно-правових рамок, модернізацією IT-інфраструктури органів влади, формуванням національної політики у сфері електронної ідентифікації, відкритих даних, кібербезпеки та управління якістю державних послуг. Україна орієнтується на провідні світові практики, гармонізує своє законодавство зі стандартами ЄС, ОЕСР та інших міжнародних організацій, прагнучи забезпечити сталий розвиток цифрового врядування та підвищення довіри громадян до державних інститутів.

Ключовим інструментом, навколо якого вибудовується цифрова екосистема, є національна платформа «Дія». Вона стала «цифровим хабом» для більшості електронних послуг і сервісів, мінімізуючи фрагментацію та дублювання даних. «Дія» пропонує інтегрований доступ до таких реєстрів, як Державний демографічний реєстр, Державний земельний кадастр, реєстр нерухомості, реєстр бізнесу та інші [30]. Завдяки цьому формується єдина точка доступу до публічних послуг та інформації, що спрощує життя громадян і бізнесу. Принцип «once-only» – коли користувач подає свої дані лише один раз, а органи влади самостійно обмінюються потрібною інформацією, – стає реальною практикою і знижує бюрократичні бар'єри.

У 2024 році функціонал «Дії» значно розширився, охопивши нові сервіси: електронна реєстрація транспортних засобів, отримання ліцензій та дозволів, оформлення соціальної допомоги тощо. Платформа інтегрується з мобільними застосунками, корпоративними системами органів влади, використовується для автоматизації довідкового документообігу та покращення зворотного зв'язку з користувачами. Додатково впроваджуються механізми автоматичної перевірки

даних, аналітичні модулі для прогнозування попиту на послуги, а також функціонал підтримки для користувачів з особливими потребами.

Завдяки «Дії» скорочується час обробки звернень, підвищується прозорість процедур, знижуються корупційні ризики. Громадяни починають сприймати державні сервіси як зручний інструмент, а не формальний бар'єр. Інтеграція платформи зі смарт-системами, використання штучного інтелекту для персоналізації послуг та прогнозування потреб користувачів є наступним логічним кроком розвитку.

Розроблення та впровадження інтегрованих ІТ-рішень для внутрішнього управління органами влади – ще один важливий крок. Корпоративні інформаційні системи в міністерствах та відомствах забезпечують автоматизацію внутрішніх процесів, електронний документообіг, планування ресурсів, контроль за виконанням завдань і дотриманням строків. У 2024 році акцент робиться на підвищенні інтероперабельності цих систем, щоб вони могли ефективно взаємодіяти між собою. Це гарантує оперативний обмін даними, мінімізує дублювання функцій та інформації.

Інтеграція міжвідомчих систем здійснюється на основі загальнонаціональних стандартів, що регулюють формати даних, протоколи взаємодії, вимоги до архітектури ІТ-систем [33; 28]. Створення єдиної системи інтероперабельності дозволяє органам влади швидко обмінюватися інформацією, підвищуючи точність аналізу, ефективність прийняття рішень та знижуючи навантаження на користувачів. Внутрішній документообіг стає прозорішим, з'являються можливості для автоматизованого контролю за виконанням завдань, а також для гнучкої адаптації процесів під нові умови. У перспективі це дозволить створювати комплексні інформаційно-аналітичні панелі, що оперативно відображатимуть стан виконання державних програм та проектів.

Основою безпечної та надійної взаємодії у цифровому середовищі є електронна ідентифікація (eID) та електронні довірчі послуги. Завдяки Закону України «Про електронні довірчі послуги» [18], створено правове підґрунтя для

використання кваліфікованих електронних підписів і печаток, електронних часових міток, засобів автентифікації. Це дозволяє ідентифікувати користувача, забезпечити цілісність і справжність документів, створити довірче середовище для проведення електронних транзакцій з державними органами або між суб'єктами господарювання.

У 2024 році широкого поширення набули мобільні рішення для eID, інтегровані безпосередньо у застосунок «Дія», які дозволяють авторизуватися, підписувати документи та виконувати юридично значимі дії онлайн. Важливим напрямом є удосконалення механізмів багатофакторної автентифікації: поєднання біометричних даних, одноразових паролів, смарт-карток та цифрових сертифікатів. Це підвищує рівень безпеки, мінімізує можливість шахрайства, робить користувацький досвід безперешкодним.

Завдяки впровадженню eID українці отримують можливість отримати посвідчення водія, паспорт громадянина в електронній формі чи інші документи у цифровому вигляді. Це спрощує взаємодію з державою, знижує витрати часу і ресурсів, а також підвищує довіру до електронних послуг.

Одним з найважливіших інструментів цифрової трансформації є політика відкритих даних. Постанова КМУ №835 [23], Закон України «Про доступ до публічної інформації» [22] та підзаконні акти визначають обов'язок органів влади публікувати певні набори даних у стандартизованому та машинозчитуваному форматі. У 2024 році відкриті дані стали потужним каталізатором інновацій: на їх основі створюються стартапи, аналітичні платформи, медіа-розслідування, громадські ініціативи з моніторингу роботи влади [34].

Доступність відкритих даних стимулює розвиток civic tech-сектору, де програмісти, журналісти, активісти та підприємці розробляють сервіси для прозорості й підзвітності влади. Результатом є нові рішення у сфері міського планування, управління трафіком, моніторингу бюджетних витрат, аналізу екологічної ситуації. Це сприяє підвищенню соціальної довіри та громадянської

активності, створює умови для підвищення ефективності державної політики за рахунок даних, доступних у реальному часі.

Для ефективного обміну інформацією між реєстрами і системами прийняті стандарти інтероперабельності, а хмарні обчислення стають базисом інфраструктури: використання дата-центрів та серверних потужностей за моделями IaaS, PaaS, SaaS дозволяють органам влади масштабувати ІТ-інфраструктуру, швидко реагувати на зростання навантаження, знижувати капітальні видатки. Постанова КМУ від 18.09.2019 № 856 [16] формує нормативну базу для впровадження безпечних хмарних рішень у державному секторі. Це дає змогу уникнути залежності від застарілого апаратного забезпечення, швидко оновлювати програмне забезпечення, опрацьовувати великі обсяги даних.

У 2024 році державні органи активно переміщують свої системи та сервіси до хмарних платформ, застосовуючи політику мультихмарності та географічного розподілу даних. Завдяки цьому підвищується надійність систем, забезпечуються резервні копії критичної інформації, стає можливою оперативна масштабованість у пікові періоди (наприклад, під час виплат соціальної допомоги або виборів).

Розвивається практика державно-приватного партнерства у сфері ІТ-аутсорсингу, коли держава замовляє розробку програмного забезпечення, підтримку інформаційних систем та аналітику у приватних ІТ-компаній, що мають експертизу та досвід [35]. Такий підхід збільшує гнучкість, прискорює реалізацію проектів, дозволяє залучати висококваліфікованих фахівців без витрат на їх довгострокове утримання в штаті державних установ.

У 2024 році конкурсні процедури у сфері ІТ-аутсорсингу стають ще прозорішими завдяки електронним аукціонам та системам, інтегрованим з «Дією». Це формує сприятливий інвестиційний клімат, стимулює розвиток національного ІТ-бізнесу, який може пропонувати інноваційні рішення для державного сектору. Зрештою, такий симбіоз держави та приватного сектору

дозволяє перейти від точкових змін до системного оновлення технологічної бази країни.

Перехід до доказового та проактивного врядування неможливий без аналітики великих даних та штучного інтелекту. У 2024 році Україна робить кроки до використання ШІ для покращення якості управлінських рішень, прогнозування кризових ситуацій, виявлення шахрайства, оптимізації бюджетних витрат. Міністерство цифрової трансформації та інші органи влади впроваджують інструменти аналітики для моніторингу виконання державних програм, оцінки впливу публічних політик, аналізу міграційних процесів, логістики, систем соціального захисту [36].

ШІ допомагає автоматизувати рутинні операції, виявляти неефективність у роботі структур, знижувати людський фактор та помилки. Пілотні проекти із застосування машинного навчання та обробки природної мови (NLP) оптимізують роботу кол-центрів, чат-ботів для консультацій, аналіз текстових звернень громадян та нормативно-правових актів. З часом це сприятиме створенню предиктивних моделей, які дозволять проактивно запобігати проблемам, керувати ресурсами з максимальною ефективністю.

Будь-яке цифрове перетворення буде нестійким без належного захисту інформаційних ресурсів. Закон України «Про основні засади забезпечення кібербезпеки України» [24] та пов'язані з ним підзаконні акти формують нормативну базу для запобігання кібератакам. У 2024 році, з огляду на безпекові виклики, Україна суттєво посилює інвестиції у кібербезпеку. Впроваджуються інструменти багатофакторної аутентифікації, системи виявлення вторгнень (IDS/IPS), безперервний моніторинг інфраструктури, резервне копіювання даних та плани відновлення після інцидентів. Активна взаємодія зі світовими компаніями в галузі кібербезпеки та участь у міжнародних навчаннях і тренінгах дає змогу переймати кращі практики, підвищувати кваліфікацію фахівців, розробляти сценарії реагування на різні типи кіберзагроз.

Одним із результатів інтенсифікації зусиль у сфері кібербезпеки стає зменшення часу реагування на інциденти, покращення якості кіберзахисту

критичної інфраструктури (наприклад, енергетичних та фінансових систем), а також підвищення рівня довіри до електронних послуг з боку громадян та бізнесу.

Системи електронних закупівель «ProZorro» та «ProZorro.Продажі» стали символом успішної боротьби з корупцією, підвищення прозорості та конкурентності у державних тендерах [37; 38]. У 2024 році ці платформи інтегруються з «Дією» та іншими системами, забезпечуючи автоматичний обмін даними, верифікацію учасників, контроль за бюджетними видатками. Завдяки цьому державні закупівлі стають максимально публічними, а механізми контролю – ефективнішими.

Державні органи та громадські організації використовують аналітичні інструменти для порівняльного аналізу пропозицій, моніторингу динаміки цін та виявлення порушень. Електронні аукціони спрощують участь малого та середнього бізнесу в тендерах, підвищують конкурентність. Це знижує корупційні ризики, сприяє економії державних коштів, зміцнює довіру бізнесу до держави. Відкритість процесу закупівель формує позитивний міжнародний імідж України, підвищує її позиції в глобальних рейтингах прозорості та доброчесності.

Цифрова трансформація не обмежується наданням послуг – вона розширює можливості громадян впливати на державну політику. Електронні петиції, електронні консультації, громадські бюджети онлайн, платформи електронної участі дозволяють громадянам та громадським організаціям брати активну участь у формуванні політик, контролі за владою та пропонуванні ініціатив [39]. У 2024 році, завдяки «Дії», збирається більше зворотного зв'язку від громадян, проводяться онлайн-опитування, обговорення законопроектів, електронні голосування за громадські проекти.

Це стимулює розвиток «держави-платформи», де держава є не лише постачальником послуг, а й майданчиком для співтворчості. Громадяни та бізнес можуть ставати повноцінними учасниками процесів прийняття рішень, підвищуючи стійкість держави до суспільних викликів. Електронна демократія



створює умови для більш справедливої та інклюзивної системи врядування, де голос кожного почутий.

Геоінформаційні системи (ГІС) дедалі частіше використовуються для управління територіями, планування інфраструктури, моніторингу екологічної ситуації та реагування на надзвичайні події. У 2024 році інтеграція ГІС-даних з реєстрами нерухомості, земельним кадастром, транспортними системами дозволяє приймати більш обґрунтовані просторові рішення. Наявність електронних карт, інтерактивних порталів геоданих надає можливість оперативно оцінювати ситуацію, планувати логістику гуманітарної допомоги, оптимізувати транспортні потоки, аналізувати інвестиційну привабливість регіонів.

Завдяки ГІС, розвиток інфраструктурних проєктів стає прозорішим, враховується комплекс факторів: демографічна динаміка, доступність послуг, стан довкілля. Це підтримує узгодженість регіонального розвитку та дає змогу приймати довгострокові, стратегічно виважені рішення.

Цифрові інструменти застосовуються для автоматизації інспекційних та контрольних процедур. Використання дронів, сенсорів IoT, аналітичних панелей для моніторингу діяльності суб'єктів господарювання або стану інфраструктурних об'єктів дозволяє знизити корупційні ризики, підвищити точність і своєчасність контролю. Електронні системи контролю якості харчових продуктів, фармпрепаратів, екологічні моніторинги, платформи «one-stop-shop» для підприємців мінімізують людський фактор, створюючи чіткі, стандартизовані процедури перевірок.

У 2024 році такі системи стають частиною комплексного підходу до управління ризиками: аналітичні модулі можуть попереджати про можливі порушення, прогнозувати вплив на здоров'я населення, екологічну ситуацію чи фінансову стабільність. Це дозволяє впроваджувати проактивні механізми реагування, оптимізувати роботу інспекційних органів.

Мобільні додатки, адаптивні веб-інтерфейси, голосові асистенти – це інструменти, які роблять державні послуги зручними і доступними на будь-якому

пристрої. Інвестиції у UX/UI дозволяють робити сервіси інтуїтивно зрозумілими, спрощувати навігацію та підвищувати задоволеність користувачів [30; 32]. У 2024 році активно застосовується підхід «service design»: аналізуються потреби користувачів, проводяться інтерв'ю та тестування прототипів, здійснюється постійне вдосконалення інтерфейсів на основі відгуків.

Покращення користувацького досвіду сприяє підвищенню рівня довіри громадян до цифрових послуг, формує позитивний імідж держави як інноваційного партнера, а не бюрократичного апарату. Орієнтація на людину стає фундаментальним принципом усіх цифрових перетворень.

Головним інструментом сталості цифрової трансформації є людський капітал. Програми підвищення кваліфікації державних службовців, надання їм цифрових компетентностей, навчальні платформи, як-от «Дія.Цифрова освіта», забезпечують кадрову базу для ефективної роботи з новими інструментами та технологіями [32]. Державні службовці навчаються роботі з великими даними, кібербезпекою, управлінням проєктами, інтероперабельністю систем, дизайном послуг, що дозволяє швидко адаптуватися до технологічних змін.

Співпраця з університетами, ІТ-компаніями та міжнародними партнерами сприяє формуванню нових навчальних програм, створенню центрів компетенцій, лабораторій інновацій. Держава інвестує у STEM-освіту, підтримує освітні стипендії, відкриває нові спеціальності з цифрового врядування. Це забезпечує довгострокову сталість реформ, генерує критичну масу фахівців, здатних рухати трансформацію вперед.

Процеси цифрової трансформації в Україні гармонізуються з міжнародними стандартами і практиками. Інтеграція з європейськими інтероперабельними фреймворками, дотримання GDPR у сфері захисту персональних даних, виконання рекомендацій ОЕСР, Світового банку та ЄС щодо цифрового врядування, участь у глобальних ініціативах (Open Government Partnership, Digital Nations) забезпечують високий рівень впровадження інструментів [33]. Запозичення кращих практик з Естонії, Данії, Сінгапуру допомагає уникнути помилок і пришвидшує темп реформ.

Ця міжнародна кооперація забезпечує гармонізацію правового поля, взаємне визнання електронних довірчих послуг, спрощення транскордонних транзакцій. У результаті Україна інтегрується у європейський та світовий цифровий простір, підвищуючи свій інвестиційний потенціал та імідж як партнера, що дотримується високих стандартів.

Ще одним інструментом є практика пілотування інноваційних проектів у невеликих масштабах для оцінки їх ефективності та доцільності масового впровадження. Цей підхід, притаманний гнучким (agile) методологіям, дозволяє оперативно вносити корективи, вдосконалювати технічні рішення, дизайн і нормативно-правову базу. У 2024 році Україна активно тестує нові інструменти: блокчейн для реєстрів, ШІ для аналізу великих масивів даних, автоматизовані системи управління ризиками в держслужбі.

Такі експерименти допомагають акумулювати досвід, розвивати культуру інновацій, удосконалювати нормативну базу, перш ніж масштабувати кращі рішення на загальнонаціональному рівні. Цей підхід забезпечує гнучкість, мінімізує витрати часу та ресурсів.

Застосування наведених інструментів у комплексі формує цілісну екосистему цифрового врядування. Електронна ідентифікація, відкриті дані, інтероперабельність, ШІ, хмарні рішення, кібербезпека, UX/UI-підхід, електронні аукціони та інші механізми взаємодіють між собою, створюючи умови для глибокої трансформації держави. Перспективні напрями включають впровадження електронних посвідчень, біометричних технологій, розумних контрактів (smart contracts) на основі блокчейну, штучного інтелекту для прийняття управлінських рішень у реальному часі. В майбутньому державні органи можуть стати «безшовними», коли користувач взагалі не помічає внутрішньої структурної складності, а всі процеси відбуваються автоматизовано та непомітно.

У 2024 році інструменти цифрової трансформації в системі державного управління України набули системності та зрілості. Відбувається перехід до інтегрованих рішень, що охоплюють усі аспекти діяльності держави: від

реєстрації бізнесу, соціальних виплат і контролю якості, до планування бюджету, боротьби з корупцією та розвитку електронної демократії. Паралельно вдосконалюється нормативно-правова база, забезпечується високий рівень кібербезпеки, формується культура інновацій.

Цей широкий набір інструментів створює основу для впровадження сучасних моделей держуправління, орієнтованих на людину, прозорість, ефективність та відповідальність. Результатом стає підвищення довіри громадян до інституцій, зміцнення інвестиційної привабливості країни, покращення якості життя та поступова інтеграція в європейський та світовий цифровий простір. Україна демонструє спроможність не лише переймати міжнародний досвід, а й створювати власні рішення, формуючи унікальну модель цифрового врядування, що динамічно розвивається та гідно відповідає викликам сучасної епохи.

### **2.3. Вплив цифровізації на ефективність та прозорість державного управління**

Протягом останніх років, а особливо в період до 2024 року, цифровізація державного управління в Україні перетворилася з технічного інноваційного процесу на потужний фактор модернізації системи врядування. Вона безпосередньо впливає на ефективність, прозорість та підзвітність органів влади, стимулює реформування управлінських процесів, упровадження міжнародних стандартів та нових моделей взаємодії між державою, суспільством і бізнесом. Масштабний характер змін проявляється у глибині перетворень: від мінімізації паперового документообігу та спрощення процедур надання послуг до радикальної зміни управлінської культури та засад прийняття політичних рішень.

До цифровізації процес отримання публічних послуг, подання документів чи взаємодія з органами влади вимагали багато часу, паперової роботи, повторного надання одних і тих самих даних у різних установах. Автоматизація процесів, інтеграція реєстрів, впровадження електронного документообігу та «одного вікна» призвели до радикального скорочення бюрократичного

навантаження. Завдяки єдиній платформі «Дія» громадяни та бізнес можуть отримувати більшість послуг за лічені хвилини, не витрачаючи час та кошти на черги й паперові довідки.

Ця оптимізація знижує загальні транзакційні витрати держави, дозволяє більш раціонально використовувати кадри, спрямовуючи їх на вирішення складніших завдань, а не на рутинне перенесення даних з паперу в комп'ютер. Аналізи ефективності, проведені дослідницькими центрами, вказують, що оцифрування процедур може скоротити операційні витрати органів влади до 20–30% та зекономити мільярди гривень на рік [40].

Цифровізація створює умови для оперативного отримання та аналізу інформації, що важливо для швидкого реагування на виклики. Великі дані, системи Business Intelligence (BI), панелі показників (dashboard) дозволяють урядовцям приймати рішення на основі актуальних та точних даних, а не інтуїтивних здогадів чи застарілих статистичних зведень [41].

Наприклад, органи влади можуть в реальному часі відстежувати динаміку соціальних виплат, рівень використання бюджетних коштів, стан інфраструктури або демографічні тенденції. Це підвищує гнучкість державного управління, його здатність швидко коригувати політику, розробляти проактивні заходи, прогнозувати та запобігати кризам. Так, під час надзвичайних ситуацій, спричинених воєнними діями чи природними катастрофами, дані допомагають організувати логістику гуманітарної допомоги, швидко визначати потреби внутрішньо переміщених осіб або планувати евакуацію.

Однією з найбільших переваг цифровізації є зменшення можливостей для корупційних зловживань. Коли всі транзакції фіксуються електронно, процеси стандартизовані, а дані про використання ресурсів, тендери, закупівлі чи надходження оприлюднюються у форматі відкритих даних, стає значно складніше приховувати корупційні схеми [34; 42].

Електронні платформи «ProZorro» та «ProZorro.Продажі» створюють умови для чесної конкуренції, оскільки вся інформація про тендери є публічною, а алгоритми відбору переможців прозорі та автоматизовані.

Це значно зменшує роль «людського фактора» у прийнятті рішень і скорочує шанси на незаконний вплив. Журналісти-розслідувачі, громадські активісти та аналітичні центри мають доступ до повних наборів даних, які дозволяють викривати корупційні схеми, виявляти конфлікти інтересів чи незаконну зміну цільового призначення земельних ділянок.

Довіра є невід'ємною складовою ефективного держуправління. Коли громадяни бачать, що послуги надаються швидко, зрозуміло, без дискримінації та складних процедур, їхня довіра до влади зростає. Цифрові сервіси, прості мобільні додатки, доступні інтерфейси, сучасний UX/UI формують позитивний досвід взаємодії з державою. Це важливо, оскільки позитивний користувацький досвід громадян закладає основу для соціального капіталу та активнішої участі у суспільному житті.

Онлайн-засоби громадської участі, такі як електронні петиції, консультації, обговорення проектів нормативно-правових актів, громадські бюджети, дають людям інструменти для прямого впливу на політику. Така взаємодія стимулює більш відповідальну владу, оскільки ігнорування суспільної думки стає більш помітним і ризикованим. Зрештою, це підтримує політичну стабільність, посилює демократичні практики та інтеграцію громадян у процеси врядування.

Цифровізація сприяє формуванню сучасної «держави-платформи», що надає необхідну інфраструктуру для розвитку цифрової економіки. Коли бізнес може швидко реєструватися, отримувати ліцензії, миттєво доступатися до статистичних даних, підключатися до онлайн-послуг, ризики та транзакційні витрати знижуються, а привабливість інвестування зростає [43]. Це також позитивно позначається на міжнародному рейтингу України за індексами електронного урядування (EGDI), відкритості даних, прозорості ведення бізнесу.

Зручне й безпечне цифрове середовище приваблює технологічні компанії, стартапи та інноваційні проекти, стимулюючи розвиток високотехнологічних галузей. Це створює нові робочі місця, підвищує конкурентоспроможність економіки, розширює податкову базу, зрештою, сприяє сталому економічному зростанню.

Впровадження електронних систем контролю, оцінки результативності та прозорих процесів сприяє формуванню нових стандартів професійної етики та культури державної служби. Коли діяльність державних установ проходить через електронні платформи з чіткими показниками ефективності, стає легше виявляти недоліки, суб'єктивні рішення чи затримки. Це мотивує держслужбовців до підвищення своєї кваліфікації, освоєння цифрових навичок, ефективнішого управління часом та ресурсами.

В результаті формується нова управлінська культура, що цінує прозорість, відкритість даних та управління на основі доказів. Професіоналізація державної служби допомагає уникати корупційних ризиків, покращувати якість формування політики та підвищує потенціал до інновацій. Відповідно, громадяни отримують більш компетентне, сучасне та динамічне врядування, яке здатне розв'язувати складні завдання та реагувати на глобальні виклики.

Розвиток державних електронних систем за загальноприйнятими стандартами даних та технологій дозволяє будувати адаптивні та масштабовані рішення. Коли інформаційні системи органів влади, місцевого самоврядування та державних підприємств можуть «спілкуватися» однією «мовою», зникнення бар'єрів обміну інформацією підвищує ефективність управління.

Ця стандартизація забезпечує стійкість системи до змін, адже впровадження нових технологій чи перехід на інший програмний комплекс стає значно простішим. Інтероперабельність також сприяє появі екосистеми державних та приватних інновацій, коли бізнес може використовувати відкриті API, інтегруватися з державними сервісами, розробляти додаткові послуги на основі доступних даних. Така синергія прискорює інноваційний розвиток, покращує якість життя громадян та стимулює розвиток підприємництва.

З ростом обсягів цифрової взаємодії зростають і вимоги до кібербезпеки. Створення надійних механізмів захисту інформації, розвиток команд реагування на інциденти (CERT-UA), застосування криптографії, резервне копіювання критичних даних – усе це забезпечує сталість та стійкість державного управління.

Покращення кібербезпеки підвищує загальний рівень довіри до цифрових послуг, знижує ризики саботажу, витоку персональних даних, кібератак на критичну інфраструктуру. Здатність протистояти загрозам у цифровому просторі стає важливим компонентом національної безпеки, оскільки дані, системи зв'язку, фінансові операції – все це є критичним для стабільності управлінських процесів.

Цифровізація сприяє гармонізації правових норм та процедур з європейськими та міжнародними стандартами. Виконання вимог ЄС щодо електронних довірчих послуг, захисту персональних даних, відкритих даних та інтеперабельності наближає Україну до вимог Єдиного цифрового ринку ЄС. Це розширює можливості транскордонної взаємодії, полегшує міжнародну торгівлю, взаємне визнання електронних документів, залучення іноземних партнерів і донорів.

Крім того, цифровізація адміністративних процедур та контрольних функцій робить Україну більш привабливою для міжнародних організацій, які реалізують проекти у сфері розвитку, демократії та верховенства права. Прозоре, стійке, дано-орієнтоване врядування значно підвищує шанси на успішне залучення зовнішньої підтримки, грантів та технічної допомоги для подальших реформ.

Цифровізація не є точкою призначення – це безперервний шлях. З кожним новим електронним сервісом, модернізацією реєстрів, удосконаленням інтеперабельності зростає не тільки якість врядування, а й інституційна пам'ять, досвід та компетентність органів влади. Це сприяє стабільній еволюції системи, її здатності швидко адаптуватися до майбутніх викликів.

Підходи, відпрацьовані сьогодні, стануть базою для більш сміливих інновацій завтра: застосування штучного інтелекту для прийняття управлінських рішень, використання блокчейну для прозорих державних реєстрів, впровадження технологій розподіленого зберігання даних для підвищення надійності систем. Культура експериментів, пілотних проектів, гнучких



методологій (agile) стає нормою в управлінні великими інфраструктурними змінами.

У 2024 році вплив цифровізації на ефективність та прозорість державного управління в Україні охоплює широку палітру трансформацій: від зручності для громадян і бізнесу до посилення громадського контролю, підвищення довіри, антикорупційного ефекту, стимулювання інвестицій і міжнародної співпраці. Цифровізація стає рушійною силою для зміцнення демократичних інститутів, формування відповідальної та прогнозованої державної влади, створення гнучкої та стійкої платформи для інноваційного розвитку.

В подальшому, поглиблення інтеграції з європейським цифровим простором, впровадження ШІ та блокчейну, зміцнення кібербезпеки, розвиток електронної демократії, підвищення цифрової грамотності та формування професійної цифрової культури стануть пріоритетами. Такий підхід дозволить Україні використати повний потенціал цифровізації для створення держави, яка зможе відповідати на сучасні виклики, задовольняти потреби своїх громадян та бути гідним учасником світового цифрового співтовариства.

## РОЗДІЛ 3

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

#### 3.1. Основні виклики та бар'єри на шляху цифрової трансформації

Перетворення органів державної влади на цілісну «державу-платформу», де взаємодія між усіма зацікавленими сторонами – державою, суспільством, бізнесом та міжнародними інституціями – здійснюється за допомогою комплексних цифрових сервісів, відкритих прикладних програмних інтерфейсів (API) та динамічної інфраструктури даних, супроводжується низкою глибоких та багатоаспектних бар'єрів. Ці бар'єри не лише ускладнюють перехід на нову модель врядування, а й впливають на темпи, стійкість і результативність усіх інновацій. Хоча за останні роки вдалося створити базові елементи електронного урядування – зокрема, впровадити електронний документообіг, розпочати розвиток публічних е-реєстрів, запустити платформи з надання адміністративних послуг онлайн, – наступний крок, що передбачає синергію всіх елементів у повноцінну «державу-платформу», вимагає системного та цілеспрямованого подолання перешкод. Ці труднощі охоплюють широкий спектр сфер: від законодавчої бази і технологічної інтеперабельності до інфраструктурних питань, кібербезпеки, фінансування, організаційної культури, кадрової політики, міжнародної гармонізації та довіри з боку користувачів. Кожен із цих аспектів варто розглянути докладніше, оскільки їхній взаємозв'язок формує складний ландшафт, у якому будь-які недоліки можуть гальмувати або навіть нівелювати результати інших реформаторських ініціатив.

Одним із найголовніших викликів лишається відсутність цілісних правових рамок, які б окреслювали повноцінний статус «держави-платформи», встановлювали чіткі правила для інтеграції нових технологій, описували механізми обміну даними та визначали правові аспекти доступу, аутентифікації й авторизації. Хоча законодавство у сфері електронних довірчих послуг,

електронного документообігу, захисту персональних даних, електронної ідентифікації та функціонування публічних електронних реєстрів постійно удосконалюється, існує багато підзаконних актів, розпорядчих документів і рекомендацій, які часто суперечать одне одному або лишаються надто загальними. Відсутність консолідованої нормативно-правової бази створює проблеми узгодження повноважень між різними органами влади, гальмує впровадження інноваційних технологій (наприклад, технологій блокчейну, штучного інтелекту для прийняття рішень, «хмарних» послуг із зберігання даних), а також формує прогалини, що можуть стати ґрунтом для корупційних зловживань. Крім того, нормативна непослідовність стримує бізнес-сектор від інвестування у цифрові проекти: невизначеність правового статусу електронних трансакцій, електронних договорів чи електронних свідоцтв часто спонукає учасників ринку вдаватися до перестрашування, ускладнюючи швидке масштабування цифрових сервісів. Відсутність узгоджених та всеохопних правових рамок заважає формуванню довіри між усіма гравцями екосистеми, оскільки жодна із сторін не впевнена в стабільності й передбачуваності правових механізмів на тривалу перспективу. Лише розробка та ухвалення деталізованих законодавчих норм, що інтегрують міжнародний та європейський досвід, здатні подолати ці прогалини та дати чіткі орієнтири для розвитку «держави-платформи».

Серйозним викликом залишається побудова ефективно взаємопов'язаних ІТ-архітектур. Чимало міністерств, відомств та інших органів влади розвивали свої ІТ-рішення окремо, часто орієнтуючись на локальні потреби, без уніфікованої стратегії масштабування та інтеграції. Як наслідок, утворилися «цифрові острови», між якими складно налагодити безперешкодну комунікацію даних. Перехід до «держави-платформи» вимагає чітко визначених технічних стандартів, уніфікованих протоколів, загальних каталогів довідників та класифікаторів, а також узгоджених форматів зберігання і передачі інформації. Без цього принцип «once-only» – щоб громадянин або підприємець вводили свої персональні дані чи документи лише один раз – лишиться скоріше декларацією,

ніж реальністю. Повноцінна інтероперабельність має на меті не лише зручність користувача, а й суттєве зменшення адміністративного навантаження, пришвидшення ухвалення управлінських рішень та покращення якості державних послуг. Імплементція міжнародних стандартів інтероперабельності, таких як European Interoperability Framework (EIF), допоможе будувати гнучку та відкриту інфраструктуру, сумісну з європейськими та глобальними практиками. Водночас потрібні навчання для ІТ-фахівців органів влади, залучення зовнішніх експертів, створення міжвідомчих робочих груп та обмін досвідом з тими країнами, де інтероперабельність вже стала нормою.

Зростаюча інтеграція різних реєстрів та послуг в одну екосистему підвищує потенційну поверхню атаки для кіберзлочинців. Захист інформаційних систем від кібератак, несанкціонованого доступу, витоку або підробки даних стає одним з найкритичніших завдань. Безпека включає комплексні заходи: від забезпечення фізичної охорони серверного обладнання, впровадження надійних протоколів шифрування, багаторівневої аутентифікації та авторизації користувачів до регулярних аудитів безпеки, «пентестів» (penetration tests), підвищення цифрової культури персоналу та упровадження інструментів моніторингу інцидентів у режимі реального часу. Крім того, держава потребує чітких реагувальних процедур на кіберзагрози, розробки планів аварійного відновлення та безперервності бізнес-процесів (Business Continuity Plans), а також посилення міжнародного співробітництва у сфері обміну інформацією про кібератаки та найкращі практики захисту. Лише підвищення рівня довіри користувачів, які будуть впевнені у захищеності своїх персональних даних і транзакцій, забезпечить стійкий розвиток «держави-платформи». Особливо критичною є здатність упереджати загрози, використовуючи проактивні інструменти, штучний інтелект для виявлення аномалій у трафіку, а також розвинуті системи управління вразливістю.

Цифрова трансформація не може бути розглянута як одноразовий проект з чіткою датою завершення: це безперервний процес, що вимагає сталого фінансування, планомірного оновлення технологій, нарощення інституційної

спроможності. Проте нестача бюджетних коштів, складність процедур державних закупівель, дотримання вимог прозорості та конкуренції, а також загальна макроекономічна нестабільність ускладнюють довгострокове інвестування у IT-інфраструктуру. Через обмеженість ресурсів інституції нерідко змушені обирати точкові рішення замість комплексного підходу, що призводить до фрагментації та зниження ефективності. Додатково ускладнює ситуацію відсутність продуманої стратегії масштабування: після запуску пілотних проектів рідко передбачається підтримка та модернізація у середньостроковій перспективі. Держава потребує систематичної політики планування бюджетів, прогнозування потреб, визначення пріоритетів і регулярного моніторингу ефективності використання коштів. Важливо розвивати механізми державно-приватного партнерства, залучати міжнародну технічну допомогу, гранти та інвестиції, стимулювати конкуренцію на ринку IT-послуг. Лише за умов раціонального й довготривалого планування, в якому враховані швидкі темпи технологічного прогресу, вдасться запобігти відставанню від міжнародних трендів та забезпечити стабільну основу для «держави-платформи».

Навіть найсучасніші технологічні рішення не дадуть бажаного ефекту без кваліфікованих кадрів, здатних їх застосувати. Підготовка державних службовців, які вмітимуть ефективно управляти цифровими процесами, аналізувати дані, використовувати інструменти кібербезпеки, розробляти та адмініструвати інноваційні послуги, є ключовою умовою успіху. Водночас слід підвищувати і цифрову грамотність населення, формувати культуру користування е-сервісами, пояснювати переваги онлайн-послуг, роз'яснювати принципи захисту персональних даних і підвищувати рівень довіри до цифрових інструментів. Від цього залежить масове залучення громадян до нового формату взаємодії з державою. Якщо частина населення, особливо літні люди чи мешканці віддалених регіонів, не матимуть доступу до базових навичок роботи з комп'ютером чи інтернетом, інновації лишатимуться доступними лише обмеженому колу користувачів. Тому необхідні системні програми навчання, онлайн-курси, тренінги, сертифікаційні програми, роз'яснювальні кампанії в ЗМІ

та соціальних мережах, а також інструменти мотивації для громадян і держслужбовців, які прагнуть підвищувати власну цифрову компетентність.

Перехід до «держави-платформи» – це не просто впровадження нового програмного забезпечення, а глибинні зміни у філософії, структурі та внутрішніх процесах органів влади. Необхідно перейти від жорстких вертикальних ієрархій та паперових процедур до гнучких мережеских моделей, орієнтованих на користувача. Впровадження гнучких методологій (Agile, Scrum), проектного підходу, інтердисциплінарних команд, робота з даними як ключовим активом, відкриті API для взаємодії між системами – усе це вимагає глибокої перебудови управлінських традицій. Часто зустрічається опір змінам на рівні керівників середньої ланки, які бояться втрати впливу, чи персоналу, що не готовий виходити зі «зони комфорту». Подолання цього бар'єру потребує чіткої комунікації стратегічних цілей, заохочень і стимулів для службовців, регламентів, які формалізуватимуть нові підходи, а також розвиненої системи внутрішнього навчання та наставництва. Зміна менталітету – від замкнутості і обмеженості інформації до відкритості, співпраці та орієнтації на постійне вдосконалення – є одним з найскладніших, але водночас найважливіших завдань у цифровій трансформації.

Технічна інфраструктура – фундамент, на якому будується «державо-платформа». Проте військові дії, кібератаки, нестабільність енергопостачання, недостатній доступ до швидкісного інтернету у віддалених регіонах та застаріле обладнання центрів обробки даних створюють вразливі місця. Надійна інфраструктура включає не лише оптоволоконні мережі, хмарні платформи, резервні дата-центри, а й інструменти моніторингу продуктивності, безперебійну подачу електроенергії та план заходів з відновлення після аварій чи атак. Інвестиції у розвитку телекомунікаційних мереж, розширення покриття мобільного інтернету, впровадження національних хмарних платформ, що відповідатимуть міжнародним стандартам безпеки та продуктивності, є вирішальними факторами для забезпечення доступу до е-сервісів у будь-яких умовах. Лише повсюдний та надійний доступ до інтернету, здатність систем

швидко відновлюватися після збоїв, гарантована відмовостійкість та масштабованість інфраструктури дозволять «державі-платформі» функціонувати стабільно навіть у періоди криз та надзвичайних ситуацій.

Якість користувацького досвіду – ключ до масового прийняття цифрових послуг. Сервіси мають бути інтуїтивно зрозумілими, доступними для людей з особливими потребами, адаптивними до різних пристроїв (комп'ютери, смартфони, планшети) і мовних уподобань. Недостатнє дослідження потреб користувача, відсутність прототипування, тестування інтерфейсів за участю цільових груп, ігнорування збору зворотного зв'язку призводять до низької популярності онлайн-послуг та повернення людей до традиційних паперових процедур. Використання принципів «user-centric design», дизайн-мислення, проведення опитувань, фокус-груп, аналіз поведінки користувачів, а також впровадження зручних інтерфейсів підвищує лояльність, довіру і задоволеність клієнтів. Досвід країн, які досягли значних успіхів у побудові цифрового уряду, свідчить про критичну роль залучення користувачів на всіх етапах проектування та вдосконалення цифрових послуг.

У контексті прагнення до євроінтеграції та розширення міжнародної співпраці надзвичайно важливим є узгодження національної нормативно-правової бази, технічних стандартів та практик з європейськими вимогами. Зокрема, адаптація до норм ЄС щодо електронних ідентифікаторів, довірчих послуг, інтероперабельності та захисту даних істотно вплине на якість транскордонного обміну даними, взаємне визнання електронних підписів, документів та сертифікатів, а також на полегшення співпраці з європейськими партнерами. Невідповідність цим стандартам знижує конкурентоспроможність країни, ускладнює залучення іноземних інвесторів, уповільнює інтеграцію у Єдиний цифровий ринок та унеможлиблює участь у міжнародних ініціативах, спрямованих на підвищення ефективності електронного врядування. Регулярний перегляд законодавства, консультації з європейськими інституціями, обмін досвідом із сусідніми країнами та участь у міжнародних проектах допоможуть

поступово усунути невідповідності та створити правову і технічну базу, повністю сумісну з найкращими світовими практиками.

Жодні технологічні чи організаційні рішення не будуть успішними без політичної підтримки на найвищому рівні. Цифрова трансформація потребує чітко сформульованих національних пріоритетів, стратегій, які передбачають сталий розвиток протягом років, а не лише до кінця виборчого циклу. Політична нестабільність, часті зміни урядового курсу, відсутність консенсусу між різними політичними силами можуть значно загальмувати чи навіть зупинити прогрес у впровадженні «держави-платформи». Лідери змін мають послідовно підтримувати реформаторські кроки, займатися комунікацією з суспільством, роз'яснювати мету та переваги цифрової трансформації, захищати проекти від тиску інституційних інтересів і забезпечувати довгострокову стабільність ініціатив. Формування спільного бачення майбутнього, у якому «держава-платформа» стає інструментом підвищення ефективності, прозорості та конкурентоспроможності, здатне надати поштовх до сталого вдосконалення.

Таким чином, набір бар'єрів, які постають перед трансформацією державного врядування у цілісну платформу, є надзвичайно широким та багатовимірним. Недоліки у законодавчому полі ускладнюють формування єдиних стандартів інтероперабельності, фрагментація інфраструктури зменшує стійкість систем, нестача ресурсів та кадрів обмежує масштабування, а низька довіра користувачів та інституційний консерватизм знижують ефективність впроваджених рішень. Зрештою, без чіткого стратегічного бачення, міжнародної гармонізації та політичної волі неможливо забезпечити сталість та неперервність реформ. Проте за умови комплексного підходу, тісної співпраці між державою, бізнесом, громадянським суспільством та міжнародними партнерами можна послідовно подолати ці перепони. Формування цілісної «держави-платформи» відкриває шлях до якісно нового рівня взаємодії, підвищення прозорості та ефективності, стимулювання інновацій і забезпечення довготривалої конкурентоспроможності країни у глобальній цифровій економіці.



### **3.2. Перспективні напрямки вдосконалення цифрових сервісів в Україні**

Подолання бар'єрів на шляху формування «держави-платформи» відкриває перспективи для глибинної трансформації електронних публічних послуг. Якщо на початкових етапах цифровізації здебільшого фокусувався на автоматизації окремих адміністративних процедур, то майбутнє належить комплексним, персоналізованим та проактивним сервісам, побудованим на засадах інтеперабельності, модульності, безпеки та відкритості. Ці перспективні напрямки вдосконалення цифрових послуг покликані не лише підвищити зручність для громадян і бізнесу, але й створити якісно нову модель взаємодії між державою та суспільством, де уряд виступає як динамічна платформа для інновацій, співпраці та сталого розвитку.

Однією з ключових тенденцій є перехід від надання розрізнених послуг до інтегрованих пакетів, орієнтованих на життєві ситуації користувачів. Замість того, щоб громадянин чи підприємець шукав окремі електронні сервіси для кожної адміністративної дії, держава має пропонувати готові рішення «під ключ». Наприклад, комплексний пакет для реєстрації бізнесу повинен включати не лише реєстрацію юридичної особи, а й автоматичний доступ до податкових інструментів, реєстрів дозволів, соціального страхування, електронного документообігу з контрагентами [46; 47]. Подібний інтегрований підхід зменшує транзакційні витрати, скорочує час та підвищує ефективність для користувача, водночас стимулюючи розвиток повноцінної екосистеми електронних послуг.

Наступний крок – впровадження проактивності, коли держава не просто реагує на запити, а й прогнозує потреби. Це можливо завдяки використанню великих даних, аналітики та штучного інтелекту для визначення індивідуальних потреб громадян. Якщо в реєстрах зафіксована інформація про народження дитини, система може автоматично запропонувати батькам пакет послуг «єМалятко» без необхідності вручну оформлювати заявки. Для підприємців ШІ може пропонувати релевантні грантові програми, пільги або нагадування про

строки подання звітності. Персоналізація підвищує корисність сервісів і стимулює довіру, адже користувачі починають відчувати, що держава розуміє їхні потреби та діє у їхніх інтересах.

Мобільні додатки, адаптивні веб-інтерфейси, голосові асистенти та чат-боти становлять новий стандарт взаємодії з державними послугами. Користувачі повинні мати можливість звертатися до сервісів через будь-який зручний канал – смартфон, ноутбук, стаціонарний термінал, «розумну» колонку чи навіть власний автомобіль, підключений до інтернету. Така мультिकанальність та гнучкість дозволяють охопити максимально широку аудиторію, включно з особами з інвалідністю, літніми людьми або користувачами з віддалених регіонів. Водночас підвищується стійкість системи, адже відмова однієї технології не призведе до повного паралічу послуг.

Для досягнення повної платформи необхідно максимально відкрити доступ до державних даних та сервісів через стандартизовані прикладні програмні інтерфейси (API). Це дозволить приватним компаніям, громадським організаціям, науковцям та стартапам створювати інноваційні продукти на основі державних ресурсів. Наприклад, логістичні компанії зможуть використовувати дані про дорожню інфраструктуру та погодні умови, аби планувати маршрути, фінансові організації – інтегрувати перевірку ліцензій та дозволів напряму з державними реєстрами, а медичні стартапи – отримувати анонімізовані дані для розробки інструментів діагностики. Така відкритість стимулює економічне зростання, формує ринки додатків та послуг, підвищує конкурентоспроможність країни.

Електронні підписи, електронні печатки, кваліфіковані довірчі послуги є базовими елементами, але в перспективі вони мають еволюціонувати у більш гнучкі та безшовні механізми ідентифікації. Наприклад, впровадження електронного паспорта на базі технології блокчейну, біометрична аутентифікація або розподілені системи ідентифікації (SSI) дадуть змогу громадянам самостійно контролювати, кому і які дані про себе вони надають. Застосування децентралізованих моделей довіри підвищить безпеку, мінімізує ризик

неправомірного використання персональної інформації, а також створить умови для транскордонної взаємодії з іншими країнами, де визнаються аналогічні стандарти електронної ідентифікації.

Покращення UX/UI повинно стати безперервним процесом. Замість одноразового запуску сервісів необхідно впроваджувати цикли оновлень, засновані на відгуках, опитуваннях, A/B-тестуванні та даних про поведінку користувачів. Результатом стане платформа, здатна еволюціонувати відповідно до зміни потреб суспільства. Інклюзивність має бути на передньому плані: сервіси повинні адаптуватися для осіб з вадами зору чи слуху, літніх людей, громадян з низькою цифровою грамотністю. Це можливо через впровадження технологій зчитування екрану, спрощених інтерфейсів, голосових асистентів, освітніх матеріалів та інтеграцію з програмами цифрової освіти.

Сучасні перспективи передбачають розширення можливостей громадського впливу на формування політик завдяки цифровим механізмам. Е-петиції, онлайн-консультації, громадські бюджети мають перетворитися з поодиноких ініціатив на повноцінні елементи системи врядування. Це значить інтеграцію даних про голосування, коментарі та пропозиції громадян у процес прийняття рішень урядом та місцевими органами самоврядування [39]. Ідеальний сценарій: при розгляді важливих законопроектів чи бюджетних рішень відповідні платформи автоматично аналізують громадську думку, залучають експертні мережі та пропонують компромісні варіанти. Так держава стає не просто постачальником послуг, а фасилітатором суспільного діалогу.

Перспективні напрямки вдосконалення включають гармонізацію з Європейським цифровим ринком. Інтероперабельність з системами інших країн, взаємне визнання електронних підписів, документів, дипломів, транскордонний обмін даними та участь у європейських ініціативах роблять можливим не лише спрощення подорожей, навчання чи працевлаштування громадян за кордоном, але й пришвидшують інтеграцію України до євроатлантичного простору. Спільні стандарти, визнані ЄС, відкривають доступ до кращих практик, гарантують

дотримання вимог щодо захисту даних та кібербезпеки, а також створюють умови для міжнародних інноваційних проєктів.

ШІ здатен не лише персоналізувати сервіси, а й допомагати урядовцям у формуванні політик, здійсненні нагляду та контрольних функцій. Алгоритми машинного навчання можуть аналізувати великий масив нормативно-правових актів, знаходити суперечності, пропонувати оптимізації, прогнозувати наслідки певних заходів. Наприклад, ШІ може підказувати, які регуляції застарілі, які категорії громадян недоотримують соціальну допомогу, або які проєкти інфраструктури матимуть найвищий соціально-економічний ефект. Поєднання ШІ з діджиталізованими реєстрами та статистичними даними дасть змогу перейти від реактивного до проактивного та доказового врядування.

Перспективи вдосконалення цифрових сервісів поширюються і на сталий розвиток. Дані про енергоспоживання, викиди парникових газів, управління відходами можна інтегрувати в державні платформи, забезпечуючи відкритість екологічної інформації. Це дозволить громадськості та бізнесу аналізувати ситуацію, пропонувати «зелені» рішення, а уряду – приймати зважені екологічні політики. Цифрові платформи можуть стати інструментом для «зелених» тендерів, моніторингу впливу проєктів на довкілля, спрощення процедури екологічних оцінок.

Інтеграція з IoT-пристроями та сенсорами відкриває безпрецедентні можливості моніторингу та оптимізації публічних послуг. Системи «розумного міста» можуть автоматично регулювати освітлення, опалення, управління трафіком, збір відходів, реагувати на надзвичайні ситуації в реальному часі. Дані з сенсорів дозволять органам влади приймати оперативні рішення, мінімізувати витрати, підвищувати якість міського простору. Такі підходи можуть бути масштабовані на регіональному і національному рівнях, сприяючи ефективнішому використанню ресурсів, покращенню інфраструктури та якості життя громадян.

Державні IT-системи мають бути гнучкими, масштабованими та стійкими до збоїв. Використання мікросервісної архітектури, хмарних платформ,

безсерверних обчислень (serverless computing) дозволяє оновлювати окремі компоненти без переривання роботи всієї системи, швидко адаптуватися до зростання кількості користувачів або появи нових функціональних вимог. Такий підхід підвищує стійкість державної IT-інфраструктури до кризових ситуацій, кібератак, пікових навантажень, а також здешевлює експлуатацію.

Для впровадження інноваційних рішень держава може створювати регуляторні «пісочниці» (regulatory sandboxes), де нові технології випробовуються у контрольованих умовах, без миттєвої загрози правопорушень чи непередбачуваних наслідків. Такий підхід прискорює цикл інновацій, дозволяє виявляти слабкі місця, вдосконалювати правову базу. Прикладом можуть бути пілотні проекти з використання блокчейну для реєстрів нерухомості чи смарт-контрактів у публічних закупівлях. Результати тестів стануть основою для розробки постійних регламентів, нормативних актів та технічних стандартів.

Навіть найсучасніші сервіси залишаються недооціненими, якщо користувачі не знатимуть про їх існування або не довірятимуть їм. Перспективний напрямок – це інформаційні кампанії, навчальні програми, інтеграція цифрових тем у шкільну освіту, співпраця з університетами та IT-компаніями для підготовки кваліфікованих кадрів. Варто також розвивати канали зворотного зв'язку, проводити відкриті консультації, конференції, хакатони, де громадяни та розробники можуть обмінюватися ідеями, пропонувати покращення та інновації.

Майбутній розвиток цифрових сервісів повинен узгоджуватися з глобальними трендами та викликами. Використання 5G та майбутніх поколінь зв'язку, квантових обчислень, метавсесвітів, технологій доповненої та віртуальної реальності може розширити межі того, що розуміється під «публічними послугами». Проте впровадження таких рішень вимагає стратегічного планування, нормативної адаптації, міжнародної співпраці та постійної оцінки ризиків.

Стале зростання «держави-платформи» неможливе без глибокого розуміння соціально-економічного контексту. Перспективні напрямки вдосконалення цифрових сервісів – це не лише технологічні новації, а й

фундаментальна перебудова управлінської логіки, де державні органи стають адаптивними, відкритими та сконцентрованими на результатах. Оптимальне поєднання проактивних послуг, відкритих даних, інтегрованості, безпеки, інклюзивності та міжнародних стандартів закладе основу для формування платформи, здатної служити каталізатором інновацій, демократії та сталого розвитку.

Впровадження цих напрямків вимагатиме не лише технологічної компетенції та фінансових ресурсів, а й суттєвого зрушення в управлінській культурі, інституційній спроможності, правосвідомості та цифрових навичках населення. Лише комплексний, збалансований і системний підхід зробить українські цифрові сервіси не просто інструментом електронної взаємодії, а фундаментом нової якості врядування, де держава виступає платформою для співпраці, винахідливості та довготривалого прогресу.

### **3.3. Роль цифрових інновацій у забезпеченні сталого розвитку державного управління**

Формування «держави-платформи» як стратегічного вектору цифрової трансформації публічного управління закладає передумови для сталого розвитку державних інституцій, економіки та суспільства в цілому. Цифрові інновації вже не сприймаються виключно як технічні вдосконалення: вони впливають на глибинну перебудову управлінських процесів, перерозподіл повноважень, зміну управлінської культури, залучення громадян і бізнесу в спільне творення політик, а також сприяють появі нових моделей урядування, орієнтованих на довгострокову стійкість. Саме у цій системній перспективі цифрові інновації стають двигуном сталого розвитку державного управління, дозволяючи ефективніше реагувати на виклики, зменшувати нерівність у доступі до послуг, підвищувати прозорість і довіру, а також забезпечувати адаптивність та інклюзивність державних інститутів.

Цифрові інновації зміцнюють інституційну спроможність, дозволяючи органам влади управляти складними системами з меншими витратами часу та ресурсів. Застосування аналітики великих даних, штучного інтелекту, блокчейну, інтернету речей (IoT) підвищує точність і оперативність ухвалення рішень, мінімізує людський фактор та корупційні ризики, оптимізує розподіл ресурсів. Це покращує функціональну ефективність державних структур, стимулює впровадження кращих практик та стандартів, тим самим укріплюючи інституційну спроможність до довгострокового розвитку.

Завдяки інноваційним інструментам державні установи можуть швидко адаптуватися до криз, підтримувати безперервність надання публічних послуг навіть у надзвичайних ситуаціях, таких як військові конфлікти, пандемії чи стихійні лиха. Здатність державних органів гнучко реагувати на раптові виклики, керуючись актуальними даними та проактивними прогностичними моделями, зміцнює стійкість управлінської системи, захищає суспільні інтереси та формує запас міцності на майбутнє.

Цифрові інновації запускають ланцюгову реакцію економічних ефектів, які лежать в основі сталого розвитку. Завдяки відкритим даним, інтероперабельності, API та електронним платформам економіка отримує нові стимули для інновацій, стартапи та IT-компанії створюють продукти на базі державних ресурсів, з'являються нові ринки електронних послуг і застосунків. Це розширює можливості для підприємництва, збільшує зайнятість, розширює експорт цифрових рішень і сприяє формуванню цифрового кластеру, здатного до глобальної конкуренції.

Ефективне врядування на базі цифрових інновацій робить економіку прогнозованішою, менш залежною від бюрократичних перепон, знижує транзакційні витрати для бізнесу. Завдяки прозорим електронним тендерам, електронним реєстрам майна, земельного кадастру, система стає більш інвестиційно привабливою. Інвестори цінують передбачуваність процедур, ясність регламентів та можливість швидко отримувати достовірну інформацію з офіційних джерел, що підвищує довгострокові економічні перспективи.

Сталість полягає не лише в економічній ефективності, а й у здатності держави створювати справедливі умови для всіх громадян, незалежно від місця проживання, соціального статусу чи фізичних можливостей. Цифрові інновації розширюють доступ до публічних послуг, оскільки електронні платформи, мобільні застосунки та голосові асистенти надають можливість взаємодіяти з державою тим, хто раніше був позбавлений рівних можливостей.

Оцифрування адміністративних процедур спрощує отримання соціальних виплат, доступ до медицини, освіти, підвищує прозорість розподілу ресурсів. Е-послуги можуть автоматично інформувати про пільги, субсидії та пільгові програми, забезпечуючи таким чином більш цілеспрямовану підтримку вразливих груп населення. Це сприяє зменшенню соціальної нерівності та допомагає державі підтримувати збалансований розвиток усіх верств суспільства.

Сталий розвиток державного управління неможливий без укріплення демократичних практик та підзвітності. Цифрові інструменти електронної демократії, платформи для громадських консультацій, е-петиції, онлайн-голосування, громадські бюджети перетворюють громадян з пасивних споживачів державних послуг на активних учасників формування політик. Це підвищує легітимність рішень, знижує конфліктність, стимулює появу спільних ініціатив та колективного пошуку рішень для соціально-економічних проблем.

Цифрова прозорість дозволяє громадськості моніторити витрати бюджету, якість державних послуг, діяльність посадовців. Антикорупційні інструменти, зокрема електронні закупівлі та системи відкритих даних, ускладнюють приховані схеми і зловживання, сприяють підвищенню етичних стандартів і загальної довіри до держави. Наявність онлайн-майданчиків для громадського нагляду та аналітики підсилює підзвітність владних структур, формуючи середовище, де корупційні практики витісняються прозорими та легітимними рішеннями.



Сучасні виклики сталого розвитку включають екологічні аспекти: зміни клімату, вичерпання ресурсів, забруднення довкілля. Цифрові інновації можуть допомогти державі ефективно управляти природними ресурсами, моніторити рівень забруднення, впроваджувати «зелені» стандарти у публічних закупівлях, планувати міську інфраструктуру з урахуванням екологічних критеріїв. Дані, зібрані з IoT-сенсорів та супутникових знімків, надають можливість більш точно оцінювати вплив проєктів на довкілля, попереджати екологічні кризи та застосовувати превентивні заходи.

Запровадження цифрових систем обліку та контролю споживання енергії, води, скорочення відходів дозволяє оптимізувати використання ресурсів і формувати довгострокові стратегії сталого розвитку. Це сприяє гармонійному поєднанню економічних, соціальних та екологічних інтересів, знижує екологічні ризики і сприяє сталості національної політики.

Цифрові інновації відіграють ключову роль у формуванні інноваційних екосистем навколо державних послуг. Створення відкритих API, публікація наборів відкритих даних, підтримка регуляторних «пісочниць» стимулюють приватний сектор та громадські організації розробляти нові рішення, інтегрувати свої продукти з державними системами. Це призводить до появи інноваційних послуг з доданою вартістю, «розумних» помічників для користувачів, чат-ботів, аналітичних панелей, які доповнюють та розширюють можливості державних платформ.

Водночас, запровадження цифрових інновацій не можливе без розбудови кадрового потенціалу та цифрових навичок. Держслужбовці мають опановувати нові технології, методології управління проєктами, аналітику даних, кібербезпеку. Це формує стійку основу для збереження інноваційності в державному управлінні, оскільки навіть найкращі технічні рішення залишаться недієвими без кваліфікованих фахівців, здатних їх ефективно застосувати.

Сталий розвиток вимагає адаптивності. Цифрові інновації забезпечують гнучкість управлінської системи, дозволяють швидко оновлювати функціонал, масштаби та конфігурацію електронних послуг. Мікросервісна архітектура,

хмарні платформи, контейнери, безсерверні рішення дають змогу реагувати на нові потреби, підключати нові модулі, масштабувати інфраструктуру відповідно до зростання навантаження або зміни стратегічних пріоритетів. Якщо раніше впровадження нової системи займало роки, тепер зміни можна вносити поступово та оперативно.

Гнучкість означає не лише технологічну адаптованість, а й здатність держави переглядати свої правила, законодавство, нормативні акти, орієнтуючись на результати експериментів, результати аналітики, зворотний зв'язок громадян. Цифрові інновації стимулюють формування культури безперервного вдосконалення, де політика розвивається еволюційно, спираючись на факти, дані та перевірені гіпотези.

У глобалізованому світі сталий розвиток державного управління пов'язаний із міжнародною співпрацею, обміном досвідом, дотриманням міжнародних стандартів та найкращих практик. Цифрові інновації полегшують цю інтеграцію, адже спільні технічні стандарти, інтероперабельні системи та міжнародно визнані довірчі послуги створюють умови для транскордонної взаємодії. Взаємне визнання електронних документів, інтероперабельність реєстрів, спільні платформи даних прискорюють розвиток регіонального та глобального ринків, знижують бар'єри для переміщення товарів, послуг та людського капіталу.

Здатність України брати участь у європейських ініціативах цифрового врядування, використовувати досвід Естонії, Данії, Сінгапуру чи Великої Британії, адаптувати рекомендації ОЕСР і ЄС до національних реалій зміцнює позиції держави на міжнародній арені. Це сприяє формуванню позитивного іміджу, довгостроковій підтримці донорів, залученню інвестицій та професійних кадрів.

Сталий розвиток державного управління передбачає досягнення балансу між економічною ефективністю, соціальною справедливістю та екологічною відповідальністю. Цифрові інновації є універсальним інструментом, що інтегрує усі три виміри сталості. ШІ, аналітика даних та відкриті платформи дозволяють

моделювати сценарії розвитку, виявляти диспропорції, прогнозувати наслідки політик і забезпечувати їх узгодженість з принципами сталого розвитку. Наприклад, застосування ШІ у містобудівному плануванні дозволить збалансувати економічний розвиток з екологічними обмеженнями, а інклюзивні електронні послуги знизять соціальну нерівність, даючи можливість всім верствам населення доступ до якісних публічних сервісів. Електронні закупівлі з «зеленими» критеріями допоможуть змістити державні витрати у бік екологічно відповідальної діяльності, стимулюючи перехід до циркулярної економіки.

Цифрові інновації здатні підвищувати рівень довіри громадян до держави. Відкрита інформація, зрозумілі інтерфейси, доступність статистичних даних, оперативність надання послуг формують у громадян впевненість у компетентності та доброчесності публічних інституцій. Така довіра надзвичайно важлива для підтримання суспільної згоди, мобілізації ресурсів навколо важливих національних проектів, здійснення структурних реформ.

Коли громадяни усвідомлюють, що їхні інтереси враховуються, що механізми впливу на рішення держави реальні та прозорі, а реагування на кризи оперативне і ефективне, формується стабільне соціальне середовище. Це дає змогу уряду зосередитися на довгострокових стратегічних цілях, не відволікаючись на постійні конфлікти, кризи довіри чи високі транзакційні витрати, пов'язані зі взаємодією з суспільством.

Сталий розвиток означає не лише вирішення поточних проблем, але й випереджувальну готовність до майбутніх викликів. Цифрові інновації дають можливість прогнозувати технологічні мегатренди, такі як квантові обчислення, метавсесвіти, 6G-зв'язок, посткласичні архітектури даних, і вбудовувати їх в управлінські стратегії. Це створює передумови для формування державних інститутів, здатних мислити на випередження, експериментувати з новими моделями взаємодії, навчатися на досвіді інших країн та адаптувати інновації до національного контексту.

Гнучкість цифрових інновацій полягає в тому, що вони не обмежуються певною галуззю чи сферою. Їх можна застосувати у фінансах, освіті, охороні

здоров'я, агропромисловому комплексі, транспорті, енергетиці. Такий універсалізм стимулює крос-секторальну взаємодію, зближує різні суспільні групи та інтереси, створює умови для консолідації ресурсів і знань, необхідних для сталого розвитку.

Цифрові інновації відіграють унікальну роль, поєднуючи технічний прогрес з глибокими управлінськими та суспільними перетвореннями. Вони сприяють економічній конкурентоспроможності, соціальній інклюзивності, екологічній відповідальності, зміцненню інституцій та демократії. Головна цінність полягає не лише у підвищенні ефективності та зручності, а й у забезпеченні здатності держави до сталого розвитку – тобто в її умінні адаптуватися, зберігати баланс між інтересами різних груп, дбати про майбутні покоління.

Перехід до «держави-платформи» з опорою на цифрові інновації створює фундамент для довготривалого прогресу. В умовах невизначеності, глобальної конкуренції та динамічних технологічних змін держава, що інвестує у технології, інституції, знання та довіру, набуває стратегічної переваги. Вона здатна не лише реагувати на проблеми, але й формувати нові можливості, забезпечуючи сталий розвиток і підвищуючи якість життя для всіх членів суспільства.

## ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі ступеня магістра комплексно досліджено характер цифрової трансформації публічного управління в Україні, виявляючи її теоретико-методологічні основи, аналізуючи стан, тенденції та інструменти цифровізації, а також визначаючи стратегічні напрямки, перспективи та роль інновацій у забезпеченні сталого розвитку системи врядування. Результати, отримані в ході дослідження, дозволяють сформулювати такі висновки та рекомендації

1. Аналіз наукової літератури, міжнародного досвіду та національного законодавства засвідчив, що цифрова трансформація – це не просто інформатизація чи оцифрування існуючих процесів. Її сутність полягає у переході до якісно нової парадигми врядування, де публічні послуги, управлінські рішення та взаємодія між органами влади, громадянами й бізнесом здійснюються в єдиному цифровому просторі. Теоретико-методологічні основи ґрунтуються на принципах орієнтації на користувача, відкритості, прозорості, інтероперабельності, етичному використанні даних, а також дотриманні національних і міжнародних стандартів безпеки та захисту інформації.

Цифрова трансформація передбачає зміну управлінських практик, реформування інституційних структур, узгодження нормативно-правового поля та формування нової цифрової культури. В Україні вже закладено законодавчі основи (Закони «Про електронні довірчі послуги», «Про електронні публічні послуги» тощо) і сформовано стратегічне бачення (Стратегія розвитку цифрової економіки та суспільства, Національна стратегія розвитку цифрової економіки). Таким чином, методологічна база дає можливість розвивати «державу-платформу» – екосистему, де технології та дані використовуються для підвищення ефективності, підзвітності та інноваційності врядування.

2. Дослідження стану цифровізації публічних послуг продемонструвало перехід від розрізнених електронних сервісів до комплексних рішень, інтегрованих в екосистему «Дії». Функціонування порталу «Дія» та

пов'язаних із ним платформ забезпечує спрощення процедур, скорочення часу отримання послуг, зменшення паперового документообігу, зниження ризиків корупції та підвищення зручності для користувачів. Інструменти цифрової трансформації (електронна ідентифікація, довірчі послуги, відкриті дані, інтероперабельність, штучний інтелект, хмарні технології, блокчейн) оптимізують внутрішні процеси органів влади, спрощують взаємодію з громадянами та бізнесом.

Емпіричні дані свідчать, що цифровізація стимулює підвищення ефективності, прозорості й підзвітності управління. Запровадження електронних закупівель, відкритих реєстрів, проактивних сервісів та інших інструментів електронного врядування знижує корупційні ризики, збільшує рівень довіри до державних інститутів, прискорює ухвалення рішень. У підсумку, цифровізація сприяє покращенню якості врядування, адаптивності до кризових ситуацій і розвитку доказової політики, що базується на актуальних даних і аналітиці.

3. Виявлені бар'єри та виклики (неповне нормативне врегулювання, недостатня інтероперабельність, кіберризики, обмеженість фінансування, низький рівень цифрової грамотності) вказують на необхідність системних рішень. Напрями вдосконалення включають:

- гармонізацію законодавчої бази з міжнародними стандартами і практиками.
- розвиток інтероперабельності та впровадження єдиних технічних стандартів, що забезпечать зручний та безперешкодний обмін даними між різними інформаційними системами.
- посилення кібербезпеки та захисту персональних даних для підтримки довіри користувачів та захисту державної інфраструктури.
- формування та реалізація кадрових стратегій, програм підвищення кваліфікації, цифрової освіти для держслужбовців і населення.
- залучення бізнесу та громадськості до спільного створення сервісів через відкриті API, конкурси інноваційних рішень, «пісочниці» для тестування інноваційних продуктів.

Перспективи полягають у переході до проактивних, персоналізованих та інклюзивних сервісів, орієнтованих на життєві ситуації громадян та специфічні потреби бізнесу. Важливим є розвиток електронної демократії, забезпечення прозорості ухвалення рішень, включення громадян у формування політик. Цифрові інновації – від аналітики великих даних до штучного інтелекту, інтернету речей та блокчейну – виступають каталізаторами сталого розвитку, оскільки підвищують інституційну спроможність держави адаптуватися до майбутніх викликів, забезпечувати економічну конкурентоспроможність, соціальну справедливість та екологічну відповідальність.

Цифрова трансформація державного управління в Україні виступає складним, багатовимірним процесом, що передбачає глибинну зміну функціонування державних інститутів, їхніх відносин із суспільством і бізнесом. Вона переорієнтовує управлінські підходи з бюрократичних, паперових та часто непрозорих практик на сучасні, гнучкі, технологічно підкріплені моделі «держави-платформи». Цей перехід сприяє підвищенню ефективності публічного врядування, зниженню транзакційних витрат, прискоренню процесів ухвалення рішень, зростанню довіри до державних інституцій та залученню громадян до формування і моніторингу політик.

Перспективи подальшого розвитку полягають у послідовному подоланні викликів, узгодженні нормативно-правової бази, посиленні кібербезпеки, впровадженні інтероперабельності, залученні інноваційних технологій та інструментів електронної демократії. Цифрові інновації виступають рушійною силою сталого розвитку, оскільки сприяють укріпленню інституційної спроможності, розвитку економіки, соціальній інклюзії, демократизації, екологічній відповідальності та здатності держави передбачати та ефективно реагувати на майбутні виклики.

Таким чином, цифрова трансформація публічного управління не лише полегшує отримання державних послуг, а й формує міцний фундамент для побудови конкурентоспроможної, інклюзивної, орієнтованої на потреби громадян та стійкої держави.

Проведена робота може стати основою для подальших досліджень, аналітичних матеріалів та стратегічного планування у сфері електронного врядування і державного управління загалом. Вона надає комплексне розуміння теоретичних засад, актуального стану, викликів, можливостей та переваг цифрової трансформації.



**СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ**

1. United Nations E-Government Survey 2022: The Future of Digital Government. – New York: United Nations, 2022.
2. Міністерство цифрової трансформації України. Концепція розвитку цифрових компетентностей до 2025 року. – URL: <https://thedigital.gov.ua>.
- 3 Стратегія розвитку цифрової економіки та суспільства України на 2018–2020 роки. Схвалено Розпорядженням КМУ №67-р від 17.01.2018. – URL: <https://www.kmu.gov.ua>.
4. ProZorro – Електронна система публічних закупівель. – URL: <https://prozorro.gov.ua>.
5. Закон України «Про електронні довірчі послуги» № 2155-VIII від 05.10.2017. – URL: <https://zakon.rada.gov.ua>.
6. European Commission. 2030 Digital Compass: the European way for the Digital Decade. – URL: <https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/policies/digital-compass>.
7. European Commission. European Interoperability Framework Implementation Strategy, 2021. – URL: <https://ec.europa.eu>.
8. e-Estonia. The Digital Society. – URL: <https://e-estonia.com>.
9. Government of Singapore. Smart Nation and Digital Government Office, Annual Report 2022. – URL: <https://www.smartnation.gov.sg>.
10. World Economic Forum. Accelerating Digital Transformation: White Paper, 2023. – URL: <https://www.weforum.org>.
11. Digital Impact Alliance (DIAL). – URL: <https://digitalimpactalliance.org>.
12. UNESCO. Recommendation on the Ethics of Artificial Intelligence, 2021. – URL: <https://en.unesco.org/artificial-intelligence/ethics>.
13. The World Bank. GovTech Maturity Index 2022. – URL: <https://www.worldbank.org>.
14. Розпорядження Кабінету Міністрів України від 17.01.2018 №67-р «Про схвалення Стратегії розвитку цифрової економіки та суспільства України на 2018–2020 роки». – URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/67-2018-%D1%80>.

15. Розпорядження Кабінету Міністрів України від 17.11.2021 №1467-р « Про схвалення Стратегії здійснення цифрового розвитку, цифрових трансформацій і цифровізації системи управління державними фінансами на період до 2025 року та затвердження плану заходів щодо її реалізації». – URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1467-2021-%D1%80#Text>.
16. Постанова Кабінету Міністрів України від від 18.09.2019 № 856 « Питання Міністерства цифрової трансформації». – URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/856-2019-%D0%BF#Text>.
17. Міністерство цифрової трансформації України. Стратегія цифрової трансформації України. – URL: <https://thedigital.gov.ua/>.
18. Закон України «Про електронні довірчі послуги» №2155-VIII від 05.10.2017. – URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2155-19>
19. Закон України « Про електронні документи та електронний документообіг» №851-IV від 22.05.2003 (зі змін.). – URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/851-15>.
20. Закон України « Про особливості надання публічних (електронних публічних) послуг» №1689-IX від 15.07.2021. – URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1689-20>.
21. Єдиний державний вебпортал електронних послуг «Дія». – URL: <https://diia.gov.ua/>.
22. Закон України «Про доступ до публічної інформації» №2939-VI від 13.01.2011 (зі змін.). – URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2939-17>
23. Постанова Кабінету Міністрів України від 21.10.2015 №835 «Про затвердження Положення про набори даних, що підлягають оприлюдненню у формі відкритих даних». – URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/835-2015-%D0%BF>.
24. Закон України «Про основні засади забезпечення кібербезпеки України» №2163-VIII від 05.10.2017. – URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2163-19>
25. Закон України «Про електронні комунікації» №1089-IX від 16.12.2020. – URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1089-20>.

26. Закон України «Про захист персональних даних» №2297-VI від 01.06.2010 (зі змін.). – URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2297-17>.
27. Постанова Кабінету Міністрів України від 04.12.2019 №1137 « Питання Єдиного державного вебпорталу електронних послуг та Реєстру адміністративних послуг ». – URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1137-2019-%D0%BF#Text>.
28. Закон України «Про публічні електронні реєстри» №1907-IX від 18.11.2021 (зі змін.). – URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1907-20/ed20230101#Text>.
29. Розпорядження Кабінету Міністрів України від 03.03.2021 №167-р «Про схвалення Концепції розвитку цифрових компетентностей та затвердження плану заходів щодо її реалізації». – URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/167-2021-%D1%80>.
30. Єдиний державний вебпортал електронних послуг «Дія». – URL: <https://diia.gov.ua/>.
31. Постанова Кабінету Міністрів України від 12.07.2022 №784 « Деякі питання фінансування соціальних послуг під час дії воєнного стану в Україні або окремих її місцевостях». – URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/784-2022-%D0%BF#Text>.
32. «Дія.Цифрова освіта» – національна онлайн-платформа з підвищення цифрової грамотності. – URL: <https://osvita.diia.gov.ua/>.
33. Комітет Верховної Ради України з питань цифрової трансформації. Офіційний вебсайт. – URL: <https://komit.rada.gov.ua/>.
34. Портал відкритих даних України Data.gov.ua. – URL: <https://data.gov.ua/>.
35. Звіт «ІТ-галузь України: тенденції та перспективи» Української Асоціації ІТ-компаній, 2023. – URL: <https://itukraine.org.ua/>.
36. Аналітичний центр УКМЦ (Український кризовий медіа-центр). «Використання великих даних у державному управлінні: рекомендації та кращі практики», 2023. – URL: <https://uacrisis.org/>.
37. Система публічних електронних закупівель «ProZorro». – URL: <https://prozorro.gov.ua/>.

38. Система електронних аукціонів «ProZorro.Продажі». – URL: <https://prozorro.sale/>.
39. Електронні петиції до органів державної влади: Портал е-петицій. – URL: <https://petition.kmu.gov.ua/>.
40. Інститут економічних досліджень та політичних консультацій. «Вплив цифровізації на інвестиційний клімат України», Аналітичний звіт, 2023. – URL: <http://ier.com.ua/>.
41. Центр політико-правових реформ. «Аналітика: Цифрове врядування та операційне управління», 2023. – URL: <https://pravo.org.ua/>.
42. Transparency International Ukraine. «Антикорупційний потенціал електронних інструментів: досвід України», 2023. – URL: <https://ti-ukraine.org/>.
43. Національний банк України. «Цифрові технології та економічне зростання: огляд трендів», 2023. – URL: <https://bank.gov.ua/>.
44. Рахункова палата України. «Аналіз ефективності використання бюджетних коштів на цифровізацію послуг», 2023. – URL: <https://rp.gov.ua/>
45. Державна служба спеціального зв'язку та захисту інформації України. «Стан телекомунікаційної інфраструктури та рекомендації щодо її відновлення», 2024. – URL: <https://cip.gov.ua/>
46. Мінекономіки України. «Рекомендації щодо розвитку інтегрованих електронних послуг для бізнесу», 2024. – URL: <https://www.me.gov.ua/>
47. Дія.Бізнес – національна платформа розвитку підприємництва. – URL: <https://business.diia.gov.ua/>.