

**ВІННИЦЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ ПЕДАГОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ МИХАЙЛА КОЦЮБИНСЬКОГО
ФАКУЛЬТЕТ ПРАВА, ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ І МЕНЕДЖМЕНТУ
КАФЕДРА ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТА МЕНЕДЖМЕНТУ**

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему: «**ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ В ОРГАНАХ ПУБЛІЧНОЇ
ВЛАДИ: ВИКЛИКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ**»

Здобувачки 4 курсу 4 АПУА групи
Освітньої програми Публічне управління та
адміністрування
Спеціальності 281 Публічне управління та
адміністрування
Галузі знань 28 Публічне управління та
адміністрування
Ступеня вищої освіти бакалавр
Бринзей Ніни Володимирівни
(прізвище, ім'я, по батькові)

Науковий керівник Кононено В. В., д. іст. н.,
професор, завідувач кафедри публічного управління
та менеджменту
(прізвище та ініціали, науковий ступінь, вчене
звання, посада)

Розширена шкала: _____
Кількість балів: _____ Оцінка: ECTS _____
Голова комісії _____
(підпис) (ініціали, прізвище)
Члени комісії _____
(підпис) (ініціали, прізвище)
_____ (підпис) (ініціали, прізвище)
_____ (підпис) (ініціали, прізвище)

**м. Вінниця
2026**

Анотація. Бринзей Н. В. Цифрова трансформація в органах публічної влади: виклики та перспективи: кваліфікаційна робота здобувачки ступеня вищої освіти бакалавр зі спеціальності 281 Публічне управління та адміністрування. Вінниця: Вінниця: Вінницький державний педагогічний університет імені Михайла Коцюбинського, 2026. 91 с.

Мета дослідження полягала у здійсненні комплексного аналізу теоретичних засад, практичного стану та перспектив цифрової трансформації органів публічної влади, а також визначенні пріоритетних напрямів її подальшого розвитку. Об'єктом дослідження стали процеси цифрової трансформації в діяльності органів публічної влади в умовах сучасного розвитку інформаційного суспільства та цифровізації публічного управління.

Вироблено практичні рекомендації, що можуть бути використані у підвищенні ефективності цифрової трансформації органів публічної влади, удосконаленні механізмів електронного урядування та розширення використання цифрових технологій у процесі прийняття управлінських рішень. Окреслено можливості практичного застосування результатів кваліфікаційної роботи у діяльності органів публічної влади.

Ключові слова: цифрова трансформація, органи публічної влади, цифровізація, нормативно-правовий акт, інформаційно-комунікаційні технології, публічне управління.

Annotation. Brynzei N. V. Digital transformation in public authorities: challenges and prospects: qualification thesis for obtaining the Bachelor's degree in specialty 281 Public management and administration. Vinnytsia: Vinnytsia Mykhailo Kotsiubynskyi State Pedagogical University, 2026. 91 p.

The purpose of the study was to conduct a comprehensive analysis of the theoretical foundations, current state, and prospects of digital transformation in public authorities, as well as to identify priority directions for its further development. The object of the research was the processes of digital transformation in the activities of

public authorities under the conditions of the modern development of the information society and the digitalization of public administration.

Practical recommendations were developed that may be used to enhance the efficiency of digital transformation in public authorities, improve e-government mechanisms, and expand the use of digital technologies in managerial decision-making processes. The possibilities for the practical application of the results of the qualification thesis in the activities of public authorities were outlined.

Keywords: digital transformation, public authorities, digitalization, regulatory legal act, information and communication technologies, public administration.

ЗМІСТ

АНОТАЦІЯ	2
ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ В ОРГАНАХ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ	10
1.1. Сутність і зміст понять «цифрова трансформація» та «публічна влада»	10
1.2. Концептуальні підходи до впровадження цифрових технологій у діяльність органів публічної влади	16
1.3. Нормативно-правові та інституційні основи цифрової трансформації в органах публічної влади	24
РОЗДІЛ 2. ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ В ОРГАНАХ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ: ПРАКТИЧНИЙ АСПЕКТ	32
2.1. Аналіз сучасного стану цифровізації в органах публічної влади	32
2.2. Виклики, ризики та бар'єри у процесі цифрової трансформації	39
2.3. Практичний досвід реалізації цифрових рішень (на прикладі діяльності Міністерства цифрової трансформації України)	47
РОЗДІЛ 3. ПЕРСПЕКТИВИ ТА ПРІОРИТЕТНІ НАПРЯМИ РОЗВИТКУ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ В ОРГАНАХ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ	56
3.1. Зарубіжний досвід цифрової трансформації в органах публічної влади	56
3.2. Інноваційні технології та шляхи модернізації цифрової трансформації в Україні як інструмент підвищення ефективності діяльності органів публічної влади	63
3.3. Забезпечення кібербезпеки та формування цифрової культури в системі публічного управління	71
ВИСНОВКИ	80
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	83

ВСТУП

Сучасний світ переживає стрімку цифрову революцію, що охоплює всі сфери суспільного життя – від економіки та освіти до охорони здоров'я та публічного управління. Цифрова трансформація органів публічної влади стала одним із ключових трендів державного розвитку ХХІ століття: держави, що не встигають адаптуватися до нових технологічних реалій, ризикують втратити конкурентоспроможність, ефективність та довіру суспільства. Для України, яка одночасно веде збройну боротьбу за незалежність і здійснює масштабні реформи на шляху до євроінтеграції, цифрова трансформація публічного управління є не просто бажаним напрямом розвитку, а стратегічним пріоритетом, що визначає здатність держави функціонувати ефективно в умовах безпрецедентних викликів.

Актуальність теми дослідження зумовлена кількома чинниками. По-перше, Україна зробила значний прогрес у сфері цифровізації публічних послуг – застосунок «Дія», система ProZorro, платформа Трембіта здобули міжнародне визнання, однак цей прогрес є нерівномірним і потребує системного осмислення. По-друге, повномасштабне вторгнення російської федерації надало цифровій трансформації нового виміру: цифрові системи стали критично важливими для безперервності функціонування держави та надання послуг громадянам навіть в умовах бойових дій. По-третє, євроінтеграційні зобов'язання України передбачають гармонізацію цифрового законодавства та стандартів з вимогами ЄС, що потребує чіткого розуміння наявного стану та визначення пріоритетних напрямів розвитку. По-четверте, попри значний масив наукових праць із цієї тематики, комплексне дослідження, що охоплює теоретичні засади, практичний стан і перспективи цифрової трансформації органів публічної влади в єдності цих вимірів, залишається затребуваним.

Ступінь наукової розробленості теми. Теоретичні та практичні аспекти цифрової трансформації публічного управління досліджували вітчизняні та

зарубіжні вчені. Серед вітчизняних науковців вагомий внесок зробили: Андрощук Г. О., Галушак О. Я., Гриценко А. А., Демошенко Г. В., Іртищева І. О., Квітка С., Кобзев І. В., Кононенко В. В., Корчак Н., Малий І. Й., Міхровська М. С., Пігарєв Ю., Разумей Г. Ю., Сімаков К. І., Соколенко Т. В., Хомишин І. та інші. Серед зарубіжних досліджень особливу цінність мають роботи, присвячені аналізу досвіду Естонії, Данії, Великої Британії, Сінгапуру та Польщі, а також аналітичні матеріали OECD, Світового банку та інших міжнародних організацій. Разом із тим комплексний аналіз усіх аспектів цифрової трансформації органів публічної влади в умовах воєнного стану та євроінтеграції залишається недостатньо висвітленим, що й зумовило вибір теми цього дослідження.

Мета дослідження: здійснити комплексний аналіз теоретичних засад, практичного стану та перспектив цифрової трансформації органів публічної влади, а також визначити пріоритетні напрями її подальшого розвитку в Україні.

Досягнення поставленої мети передбачає вирішення таких **завдань:**

- розкрити сутність та зміст понять «цифрова трансформація» і «публічна влада», систематизувати концептуальні підходи та моделі впровадження цифрових технологій у діяльність органів публічної влади;
- охарактеризувати нормативно-правове та інституційне забезпечення цифрової трансформації в Україні;
- проаналізувати сучасний стан цифровізації органів публічної влади, ідентифікувати виклики, ризики та бар'єри цього процесу;
- дослідити практичний досвід реалізації цифрових рішень на прикладі Міністерства цифрової трансформації України та узагальнити зарубіжний досвід цифрової трансформації органів публічної влади;
- визначити пріоритетні інноваційні технології та шляхи модернізації цифрової трансформації публічного управління в Україні;
- обґрунтувати підходи до забезпечення кібербезпеки та формування цифрової культури в системі публічного управління.

Об'єктом дослідження є процеси цифрової трансформації в діяльності органів публічної влади в умовах сучасного розвитку інформаційного суспільства та цифровізації публічного управління.

Предметом дослідження є теоретичні засади, практичний стан та перспективи цифрової трансформації органів публічної влади в Україні, а також інструменти підвищення її ефективності.

Методи дослідження: у процесі дослідження використано комплекс наукових методів. Системний аналіз застосовувався для розгляду цифрової трансформації як цілісної системи взаємопов'язаних технологічних, організаційних, правових та культурних змін. Порівняльний метод використовувався при зіставленні досвіду різних країн та моделей цифрового урядування. Структурно-функціональний метод дозволив дослідити взаємозв'язки між різними складовими системи цифрової трансформації публічного управління. Метод класифікації застосовувався при систематизації концептуальних підходів, моделей та викликів цифрової трансформації. Статистичний аналіз та аналіз індексів (OECD Digital Government Index, GovTech Maturity Index, Індекс цифрової трансформації регіонів) використовувалися для кількісної оцінки рівня цифровізації.

Інформаційну базу дослідження складають законодавчі та нормативно-правові акти України у сфері цифрової трансформації; стратегічні документи уряду; наукові праці вітчизняних та зарубіжних учених; аналітичні матеріали міжнародних організацій (OECD, Світового банку); офіційні дані Міністерства цифрової трансформації України та інших органів влади; статистичні матеріали.

Наукова новизна одержаних результатів полягає у такому: уточнено зміст поняття «цифрова трансформація органів публічної влади» як комплексного багатовимірного процесу системної модернізації публічного управління; вдосконалено класифікацію моделей цифрової трансформації органів публічної влади (технократична, сервісна, партисипативна,

платформенна та гібридна моделі); дістала подальшого розвитку класифікація викликів та бар'єрів цифрової трансформації за сімома функціональними групами; систематизовано пріоритетні інноваційні технології для модернізації цифрової трансформації публічного управління в Україні з урахуванням умов воєнного часу та євроінтеграційних вимог.

Практичне значення одержаних результатів. Висновки та рекомендації дослідження можуть бути використані: органами публічної влади при розробці стратегій цифрової трансформації та вдосконаленні нормативно-правової бази; Міністерством цифрової трансформації України при плануванні пріоритетних напрямів діяльності; органами місцевого самоврядування при реалізації програм цифровізації на місцевому рівні; науковими установами та закладами вищої освіти у навчально-освітньому процесі з підготовки фахівців у сфері публічного управління та адміністрування.

Апробація роботи. Матеріали дипломної роботи знайшли своє відображення у наступних публікаціях:

1. Бринзей Н. В. Сервіс «Дія» у процесі цифрової трансформації публічного управління в умовах війни. Забезпечення стійкості системи публічної влади та управління в умовах спеціальних адміністративно-правових режимів та відновлення України : матеріали Міжнар. наук.наук.-практ. конф. 17 травня 2024 р. Одеса : Одеська політехніка. 2024. С. 70-73.
2. Бринзей Н. Цифрова трансформація публічного управління: нові виклики для комунікативної компетентності публічних службовців. Публічне управління та адміністрування в Україні: євроінтеграційний поступ : матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції за міжнародною участю (Івано-Франківськ, 30 травня 2025 р.). Т. 2. Івано-Франківськ : ІФНТУНГ, 2025. С. 36-39.

Матеріали подано для участі у конференції:

1. Бринзей Н. В. Цифрова трансформація публічного управління в контексті забезпечення сталого розвитку бізнес-екосистем. Менеджмент у добу трансформацій: стратегічний, інноваційний та людський виміри : I Міжнародна науково-практична конференція 24 квітня 2026 р. Вінниця : Вінницький державний педагогічний університет імені М. Коцюбинського. 2026.
2. Бринзей Н. В. Цифрова трансформація як складова модернізації системи публічного управління. Менеджмент, фінанси і бізнес-технології: глобальні тренди та інновації : I Міжнародна науково-практична конференція 21 травня 2026 р. Одеса : Одеська політехніка. 2026.

Структура роботи. Кваліфікаційна робота складається з анотації, вступу, трьох розділів (дев'яти підрозділів), загальних висновків та списку використаних джерел. Загальний обсяг роботи становить 91 сторінку. Список використаних джерел нараховує 71 позицію.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ В ОРГАНАХ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ

1.1. Сутність і зміст понять «цифрова трансформація» та «публічна влада»

Сучасний етап розвитку суспільства характеризується стрімким поширенням інформаційно-комунікаційних технологій у всіх сферах життєдіяльності. Особливої актуальності набуває процес цифрової трансформації органів публічної влади, що зумовлено необхідністю підвищення ефективності державного управління, забезпечення прозорості та відкритості влади, а також покращення якості надання публічних послуг громадянам. Для розуміння сутності цих процесів необхідно з'ясувати змістовне наповнення ключових понять дослідження.

Термін «цифрова трансформація» є відносно новим у науковому обігу та активно досліджується вітчизняними та зарубіжними вченими. Проте єдиного загальноприйнятого визначення цього поняття досі не вироблено. Аналіз наукової літератури свідчить про множинність підходів до розуміння цифрової трансформації залежно від контексту та сфери застосування.

У широкому розумінні цифрова трансформація розглядається як глибинні зміни в економіці, суспільстві та державному управлінні, спричинені масовим впровадженням цифрових технологій. Андрощук Г. О. визначає цифрову трансформацію як комплексний процес впровадження цифрових технологій у всі аспекти діяльності організацій та суспільства, що призводить до фундаментальних змін у способах функціонування та взаємодії [2, с. 68]. Такий підхід акцентує увагу на системному характері змін, які охоплюють не лише

технологічну складову, але й організаційну культуру, бізнес-процеси та моделі управління.

Дещо інший погляд пропонують Іртищева І. О. та Сенкевич О. Ф., які розглядають цифрову трансформацію як об'єктивну необхідність сучасного розвитку, підкреслюючи її закономірний характер у контексті глобальних тенденцій [17, с. 15]. Дослідники наголошують на тому, що цифрова трансформація не є просто технологічним оновленням, а являє собою якісно новий етап суспільного розвитку, що вимагає переосмислення усталених підходів до управління.

Галущак О. Я., Галущак М. П. та Машлій Г. Б. характеризують цифровізацію в Україні як еволюційні перетворення, що відбуваються поступово та охоплюють різні рівні економічної системи [9, с. 156]. Вони підкреслюють, що цифрова трансформація не є одномоментним явищем, а представляє собою тривалий процес адаптації до нових технологічних реалій.

У контексті публічного управління цифрова трансформація набуває специфічних рис. Квітка С., Новіченко Н., Гусаревич Н. та інші дослідники визначають її як системну зміну організації та функціонування органів влади на основі використання цифрових технологій з метою підвищення ефективності управління, забезпечення прозорості та покращення якості послуг для громадян [20, с. 131]. Таке визначення підкреслює цільову спрямованість цифрової трансформації в публічній сфері.

Корчак Н., Рачинський А. та Ларіна Н. пропонують розглядати цифрову трансформацію в органах публічної влади через призму електронного врядування як більш широкого концепту, що включає не лише технологічні інновації, але й зміни в системі взаємодії влади з громадянами [24, с. 44]. Такий підхід дозволяє побачити цифрову трансформацію як складову частину загальної модернізації системи публічного управління.

Важливою характеристикою цифрової трансформації є її багатовимірність. Власенко О. П., Якобчук В. П. та Симоненко Л. І. наголошують, що цифрова трансформація механізму державного регулювання національної економіки передбачає впровадження сучасних інформаційних технологій на всіх етапах управлінського циклу – від прийняття рішень до контролю за їх виконанням [8, с. 82]. Це свідчить про комплексний характер трансформаційних процесів.

Демошенко Г. В. розглядає цифрову трансформацію на муніципальному рівні як процес впровадження цифрових технологій у практику місцевого самоврядування з метою підвищення ефективності управління територіями та якості надання послуг мешканцям громад [12, с. 37]. Таке визначення підкреслює багаторівневість цифрової трансформації, що охоплює як центральні, так і місцеві органи влади.

Особливої уваги заслуговує інституційний аспект цифрової трансформації. Гриценко А. А. та Гриценко О. А. акцентують увагу на інституціоналізації цифрової економіки, що передбачає формування нових правил, норм та механізмів регулювання в умовах цифровізації [11, с. 26]. Це дозволяє розглядати цифрову трансформацію не лише як технологічний, але й як інституційний процес.

Узагальнюючи різні підходи, можна виокремити кілька ключових ознак цифрової трансформації в органах публічної влади. По-перше, це впровадження цифрових технологій у всі сфери діяльності органів влади. По-друге, трансформація бізнес-процесів та моделей управління на основі використання цифрових рішень. По-третє, зміна культури та мислення управлінців і державних службовців. По-четверте, орієнтація на потреби громадян та забезпечення зручності отримання публічних послуг.

Для повного розуміння специфіки цифрової трансформації в органах публічної влади необхідно також з'ясувати зміст поняття «публічна влада». У

теорії права та державного управління це поняття трактується по-різному залежно від методологічних підходів дослідників.

У широкому сенсі публічна влада розглядається як влада, що здійснюється від імені суспільства та в його інтересах. Вона включає систему органів державної влади та органів місцевого самоврядування, які наділені владними повноваженнями і здійснюють управління суспільними справами. Публічна влада характеризується такими ознаками як публічність, легітимність, інституціоналізованість та здатність до примусу.

Органи публічної влади в Україні представлені системою державних органів різних рівнів та органами місцевого самоврядування. До них належать Президент України, Верховна Рада України, Кабінет Міністрів України, міністерства та інші центральні органи виконавчої влади, місцеві державні адміністрації, обласні, районні, міські, селищні та сільські ради, а також їх виконавчі органи.

Важливою характеристикою публічної влади є її функціональне призначення. Органи публічної влади здійснюють управління суспільними процесами, забезпечують реалізацію прав і свобод громадян, надають публічні послуги, здійснюють контроль за дотриманням законодавства та виконують інші функції, спрямовані на забезпечення суспільного блага.

У контексті цифрової трансформації органи публічної влади розглядаються як суб'єкти, що повинні адаптуватися до нових технологічних реалій. Сімаков К. І., Валіна В. Г., Лауніконіс В. П. та Будовій М. Ю. підкреслюють особливості державного управління в умовах цифрової трансформації, наголошуючи на необхідності переосмислення традиційних підходів до організації діяльності органів влади [52, с. 180].

Цифрова трансформація органів публічної влади передбачає не лише впровадження нових технологій, але й зміну самої парадигми публічного управління. Традиційна модель «влада – громадянин» трансформується в модель

партнерської взаємодії, де громадянин розглядається не як об'єкт управління, а як активний учасник процесів прийняття рішень та надання послуг. Кривошеїн В., Кононенко В. та ін. підтверджують, що активна публічна взаємодія між громадянами та органами влади є ключовим чинником ефективності процесів прийняття управлінських рішень в Україні [69].

Разумей Г. Ю. та Разумей М. М. розглядають діджиталізацію публічного управління як складник цифрової трансформації України, що має на меті підвищення ефективності діяльності органів влади, забезпечення прозорості та відкритості, а також покращення якості надання адміністративних послуг [49, с. 140]. Це визначення підкреслює багатоцільовий характер цифрової трансформації в публічній сфері.

Важливим аспектом цифрової трансформації органів публічної влади є забезпечення цифрових прав громадян. Бочковой В. О. та Бааджи Н. А. досліджують цифрові права людини та їх обмеження в умовах сучасних правових викликів, наголошуючи на необхідності балансу між впровадженням цифрових технологій та захистом прав і свобод громадян [4, с. 229].

Особливої уваги заслуговує питання цифрової культури в системі публічного управління. Цифрова культура передбачає наявність у державних службовців необхідних компетенцій для роботи з цифровими технологіями, розуміння цифрових процесів та готовність до постійного навчання і розвитку. Формування цифрової культури є важливою передумовою успішної цифрової трансформації органів публічної влади.

Міхровська М. С. розглядає модернізацію державного управління в контексті цифрових трансформацій як комплексний процес, що охоплює технологічні, організаційні та культурні зміни [34, с. 76]. Дослідниця підкреслює, що успішна цифрова трансформація можлива лише за умови системного підходу, що враховує всі аспекти функціонування органів публічної влади.

Кобзев І. В., Косенко В. В. та Мельников О. Ф. визначають цифрову трансформацію публічного управління як процес комплексної модернізації системи державного управління на основі впровадження цифрових технологій, що спрямований на підвищення ефективності діяльності органів влади та якості надання публічних послуг [21, с. 146].

Соколенко Т. В. акцентує увагу на законодавчих та інституційних викликах цифровізації публічного управління, підкреслюючи необхідність формування відповідної нормативно-правової бази та інституційного забезпечення процесів цифрової трансформації [53, с. 46].

Узагальнюючи різні підходи до визначення цифрової трансформації органів публічної влади, можна констатувати, що це поняття включає кілька взаємопов'язаних аспектів. Технологічний аспект передбачає впровадження сучасних цифрових технологій в діяльність органів влади. Організаційний аспект пов'язаний з трансформацією структур, процесів та процедур управління. Культурний аспект стосується зміни мислення та підходів державних службовців. Правовий аспект охоплює формування нормативно-правової бази цифровізації. Соціальний аспект передбачає орієнтацію на потреби громадян та забезпечення їх цифрових прав.

Важливо також розуміти, що цифрова трансформація органів публічної влади не є самоціллю, а виступає інструментом досягнення стратегічних цілей розвитку держави та суспільства. До таких цілей належать підвищення конкурентоспроможності національної економіки, забезпечення сталого розвитку, покращення якості життя громадян, утвердження демократичних цінностей та принципів належного врядування.

Отже, цифрова трансформація органів публічної влади являє собою комплексний багатовимірний процес системної модернізації публічного управління на основі впровадження цифрових технологій, що спрямований на підвищення ефективності діяльності органів влади, забезпечення прозорості та

відкритості влади, покращення якості надання публічних послуг та реалізацію цифрових прав громадян. Цей процес охоплює технологічні, організаційні, культурні, правові та соціальні аспекти і вимагає системного підходу до його реалізації.

1.2. Концептуальні підходи до впровадження цифрових технологій у діяльність органів публічної влади

Впровадження цифрових технологій у діяльність органів публічної влади базується на різних концептуальних підходах, що сформувалися в теорії та практиці державного управління. Аналіз цих підходів дозволяє краще зрозуміти логіку та принципи цифрової трансформації публічної сфери.

Одним з найбільш поширених є технологічний підхід, який розглядає цифрову трансформацію насамперед через призму впровадження нових інформаційно-комунікаційних технологій. Прихильники цього підходу акцентують увагу на технічних аспектах цифровізації, таких як створення електронних систем документообігу, баз даних, порталів електронних послуг тощо. Кононенко В. та ін. підкреслюють, що механізми автоматизації в публічному управлінні є ключовим напрямом технологічної модернізації, попри суттєві виклики й обмеження, пов'язані з їх впровадженням в Україні [68]. Проте критики справедливо зауважують, що такий підхід є занадто вузьким і не враховує організаційні та культурні аспекти трансформації.

Більш широке бачення пропонує процесний підхід, який розглядає цифрову трансформацію як реінжиніринг бізнес-процесів органів публічної влади. Бігняк П. І. та Михальчук В. М. підкреслюють важливість оптимізації та автоматизації управлінських процесів у ході реформування державного управління [3, с. 108]. Цей підхід передбачає не просте накладання цифрових

технологій на існуючі процеси, а їх докорінне переосмислення та перебудову з урахуванням можливостей цифрових інструментів.

Клієнтоорієнтований підхід ставить у центр уваги потреби та інтереси громадян як споживачів публічних послуг. Згідно з цим підходом, цифрова трансформація має забезпечити зручність, доступність та якість послуг для громадян. Літвин Н. А. та Крупнова Л. В. розглядають діджиталізацію як засіб підвищення відкритості, прозорості та ефективності діяльності органів влади щодо надання електронних послуг [27, с. 70]. Такий підхід відображає сучасну тенденцію до демократизації публічного управління та посилення його орієнтації на громадян.

Системний підхід передбачає розгляд цифрової трансформації як комплексного процесу, що охоплює всі елементи системи публічного управління та їх взаємозв'язки. Макарова І., Пігарєв Ю. та Сметаніна Л. досліджують цифровізацію публічного управління на регіональному та міському рівнях, підкреслюючи необхідність системного підходу до впровадження цифрових технологій [28, с. 87]. Цей підхід дозволяє враховувати синергетичні ефекти від узгодженого впровадження цифрових рішень на різних рівнях влади.

Особливої уваги заслуговує концепція електронного урядування (e-government), яка стала методологічною основою цифрової трансформації органів публічної влади в багатьох країнах світу. Електронне урядування розглядається як використання інформаційно-комунікаційних технологій для підвищення ефективності, прозорості та підзвітності діяльності органів влади, а також для покращення взаємодії між владою та громадянами.

Концепція електронного урядування включає кілька рівнів розвитку. Початковий рівень передбачає створення інформаційних веб-сайтів органів влади. Наступний рівень – це надання електронних послуг у режимі односторонньої взаємодії. Більш просунутий рівень включає двосторонню взаємодію між владою та громадянами з можливістю онлайн-транзакцій.

Найвищий рівень передбачає інтеграцію всіх сервісів та процесів у єдину цифрову екосистему.

Шимченко Л., Мірошніченко Д. та Костенко Д. розглядають цифрову трансформацію України як механізм ефективізації комунікації влади з народом, що відображає комунікативний аспект електронного урядування [59, с. 305]. Цей підхід підкреслює важливість діалогу між владою та суспільством, який стає можливим завдяки цифровим каналам комунікації.

Важливим концептуальним підходом є концепція відкритих даних (open data), яка передбачає оприлюднення органами влади інформації у відкритому форматі для вільного використання громадянами, бізнесом та громадянським суспільством. Відкриті дані сприяють підвищенню прозорості діяльності органів влади, розвитку інновацій та створенню доданої вартості.

Концепція «розумного урядування» (smart governance) інтегрує використання передових технологій, таких як штучний інтелект, великі дані (big data), Інтернет речей (IoT), для підвищення якості управлінських рішень та оптимізації ресурсів. Пригодюк О. М. досліджує національні економічні інтереси поширення цифрових технологій у менеджменті, підкреслюючи стратегічну важливість цифровізації для розвитку країни [40, с. 70].

Для систематизації різних підходів доцільно розглянути основні моделі цифрової трансформації органів публічної влади, які застосовуються в міжнародній практиці.

Таблиця 1.1

Моделі цифрової трансформації органів публічної влади

Модель	Характеристика	Ключові принципи	Приклади впровадження
Технократична модель	Акцент на технологічній модернізації	Масштабне впровадження ІКТ; автоматизація процесів; створення цифрової інфраструктури	Естонія, Сінгапур

	інфраструктури та систем		
Сервісна модель	Орієнтація на надання якісних електронних послуг громадянам	Клієнтоорієнтованість; зручність інтерфейсів; доступність послуг 24/7	Данія, Південна Корея
Партисипативна модель	Залучення громадян до процесів управління через цифрові платформи	Електронна демократія; краудсорсинг; співуправління	Фінляндія, Ісландія
Платформенна модель	Створення інтегрованих цифрових екосистем на базі єдиних платформ	Інтероперабельність; інтеграція сервісів; єдиний цифровий простір	Великобританія, Нова Зеландія
Гібридна модель	Поєднання різних підходів відповідно до специфіки країни	Адаптивність; поетапність; врахування національного контексту	Україна, Польща

Джерело: сформовано нами на основі [20; 24; 28; 39]

Як видно з таблиці, кожна модель має свої особливості та акценти. Вибір конкретної моделі залежить від багатьох факторів, включаючи рівень економічного розвитку країни, стан інформаційної інфраструктури, культурні традиції, політичну систему та стратегічні пріоритети.

Технократична модель характерна для країн, що роблять ставку на масштабне впровадження передових технологій. Естонія, яка часто наводиться як приклад успішної цифрової трансформації, створила розвинену систему електронних сервісів, що охоплює практично всі сфери взаємодії громадян з державою [64]. Проте така модель вимагає значних інвестицій та високого рівня цифрової грамотності населення.

Сервісна модель зосереджена на покращенні якості надання публічних послуг через їх цифровізацію. Кононенко В. В. розглядає реалізацію концепції сервісної держави як інструмент підвищення ефективності публічного

управління, наголошуючи на необхідності переорієнтації органів влади з виконання адміністративних функцій на надання якісних послуг громадянам [22, с. 5]. Олешко А. А. та Павлюк К. М. досліджують цифрову трансформацію сфери управління комунальним майном міста як приклад застосування сервісного підходу на місцевому рівні [36, с. 85]. Ця модель передбачає створення зручних онлайн-сервісів, що дозволяють громадянам отримувати послуги без необхідності особистого відвідування органів влади.

Партисипативна модель відображає демократичний аспект цифрової трансформації. Вона передбачає використання цифрових технологій для залучення громадян до процесів прийняття рішень, обговорення проєктів нормативних актів, участі в бюджетуванні тощо. Кононенко В. В. та Дзевелюк М. В. доводять, що технології електронної демократії у роботі органів місцевого самоврядування є дієвими інструментами запобігання корупції через забезпечення прозорості та відкритості управлінських процесів [23]. Тимошенко Т. А. та Кононенко В. В. зазначають, що реалізація концепції сервісної держави є одним із дієвих механізмів запобігання корупції, оскільки цифровізація публічних послуг мінімізує безпосередній контакт між громадянином та чиновником [54, с. 278]. Така модель сприяє підвищенню легітимності влади та зміцненню довіри між владою та суспільством.

Платформенна модель набуває дедалі більшої популярності завдяки можливості інтеграції різних сервісів та систем у єдиному цифровому просторі. Ця модель передбачає створення базових цифрових платформ, на яких можуть розвиватися різноманітні сервіси та додатки для громадян та бізнесу.

Український досвід свідчить про застосування гібридної моделі, яка поєднує елементи різних підходів. Пігарєв Ю. та Костенюк Н. підкреслюють, що діджиталізація публічного управління в Україні розглядається як чинник цифрової трансформації країни в цілому [37, с. 93]. Це передбачає поєднання

технологічної модернізації з розвитком електронних сервісів та залученням громадян до цифрових процесів.

Важливим аспектом концептуальних підходів до цифрової трансформації є визначення принципів, на яких вона має базуватися. Аналіз наукової літератури та практичного досвіду дозволяє виокремити такі ключові принципи.

Принцип клієнтоорієнтованості передбачає, що всі цифрові рішення мають розроблятися з урахуванням потреб та зручності користувачів. Громадянин розглядається не як об'єкт управління, а як клієнт, якому надаються якісні послуги.

Принцип доступності означає, що цифрові сервіси мають бути доступними для всіх категорій громадян, незалежно від рівня цифрової грамотності, місця проживання чи соціального статусу. Це передбачає створення зрозумілих інтерфейсів, багатоканальність доступу до послуг та забезпечення цифрової інклюзії.

Принцип прозорості полягає в тому, що цифрові технології мають сприяти відкритості діяльності органів влади, забезпеченню доступу громадян до інформації про діяльність влади та процеси прийняття рішень. Цей принцип реалізується через оприлюднення відкритих даних, створення електронних систем моніторингу та звітності.

Принцип безпеки передбачає захист персональних даних громадян, забезпечення кібербезпеки та запобігання зловживанням у цифровому середовищі. Безпека є критично важливою умовою довіри громадян до цифрових сервісів та їх активного використання.

Принцип інтероперабельності означає здатність різних інформаційних систем та сервісів взаємодіяти між собою, обмінюватися даними та забезпечувати інтегроване надання послуг. Цей принцип є особливо важливим для створення єдиного цифрового простору.

Принцип стандартизації передбачає використання єдиних стандартів та протоколів при розробці цифрових рішень, що забезпечує сумісність систем та можливість їх масштабування.

Принцип ефективності означає, що впровадження цифрових технологій має призводити до реального підвищення ефективності діяльності органів влади, оптимізації витрат та покращення результатів.

Малий І. Й. та Цедік М. Г. досліджують інституційний вимір цифровізації державного управління в Україні, підкреслюючи важливість формування інституційного середовища, що сприяє реалізації цих принципів [30, с. 3]. Дослідники наголошують, що технологічні рішення мають підтримуватися відповідними інституційними механізмами.

Одним з важливих концептуальних підходів є концепція цифрової екосистеми публічних послуг. Ця концепція передбачає створення інтегрованого середовища, в якому всі учасники – органи влади, громадяни, бізнес, громадянські організації – взаємодіють через єдині цифрові платформи. Цифрова екосистема характеризується відкритістю, гнучкістю та здатністю до самоорганізації.

Подденежний О. Г. досліджує управління цифровою трансформацією освіти як приклад застосування екосистемного підходу в публічній сфері [38, с. 106]. Хоча його дослідження фокусується на освітній галузі, багато висновків є релевантними для цифрової трансформації публічного управління в цілому.

Важливим є також підхід, що базується на концепції життєвих ситуацій громадян. Замість організації сервісів за відомчим принципом, послуги групуються навколо типових життєвих ситуацій – народження дитини, вступ до навчального закладу, одруження, купівля нерухомості тощо. Такий підхід є більш зручним для громадян, оскільки дозволяє отримати всі необхідні послуги в одному місці.

Концепція «цифрового уряду за замовчуванням» (digital by default) передбачає, що цифровий канал надання послуг стає основним, а традиційні канали зберігаються як альтернативні. Цей підхід стимулює перехід до цифрових сервісів, але при цьому зберігає можливості для тих, хто з різних причин не може користуватися цифровими каналами.

Дущенко О. розглядає сучасний стан цифрової трансформації, підкреслюючи необхідність комплексного підходу, що поєднує технологічні, організаційні та культурні зміни [14, с. 41]. Дослідниця наголошує, що успішна цифрова трансформація можлива лише за умови синхронізації змін у всіх цих вимірах.

Особливої уваги заслуговує підхід, заснований на концепції цифрової зрілості (digital maturity). Ця концепція передбачає оцінку рівня готовності органів влади до цифрової трансформації та визначення траєкторії розвитку. Раєвнева О. В., Аксьонова І. В. та Бровко О. І. проводять порівняльний рейтинговий аналіз стану та тенденцій діджиталізації українського суспільства та економіки, що дозволяє оцінити поточний рівень цифрової зрілості [48, с. 60].

Концепція цифрової зрілості передбачає кілька рівнів розвитку. Початковий рівень характеризується фрагментарним використанням цифрових технологій. На наступному рівні відбувається більш систематичне впровадження цифрових рішень, але вони ще не повністю інтегровані. Високий рівень зрілості передбачає цілісну цифрову трансформацію з інтеграцією всіх систем та процесів.

Важливим концептуальним підходом є також концепція даних як активу (data as an asset). Згідно з цим підходом, дані розглядаються як цінний ресурс, ефективне використання якого може суттєво підвищити якість управлінських рішень. Це передбачає створення систем збору, зберігання, аналізу та використання даних для потреб управління.

Трохимець О., Томарева-Патлахова В. та Семенов А. досліджують виклики та можливості інституціоналізації цифрової економіки, підкреслюючи важливість створення інституційних механізмів управління даними [55, с. 8]. Дослідники наголошують на необхідності балансу між використанням даних для підвищення ефективності управління та захистом прав громадян на приватність.

Концепція адаптивного урядування (agile government) передбачає використання гнучких методологій управління проектами цифрової трансформації. Цей підхід дозволяє швидко реагувати на зміни, тестувати рішення в пілотному режимі та вносити корективи на основі зворотного зв'язку від користувачів.

Узагальнюючи різні концептуальні підходи, можна констатувати, що успішна цифрова трансформація органів публічної влади вимагає комплексного бачення, яке поєднує технологічні, організаційні, управлінські та соціальні аспекти. Не існує єдиного універсального рецепту цифрової трансформації – кожна країна або регіон має виробити власну стратегію з урахуванням специфічних умов та потреб.

1.3. Нормативно-правові та інституційні основи цифрової трансформації в органах публічної влади

Успішна реалізація цифрової трансформації органів публічної влади неможлива без відповідного нормативно-правового та інституційного забезпечення. Правове регулювання цифровізації публічної сфери в Україні формується на основі багаторівневої системи нормативних актів, що включає закони, постанови Кабінету Міністрів, розпорядження та інші акти. Гедіков В. здійснив загальний аналіз нормативно-правових актів у сфері цифровізації в

Україні, систематизувавши основні документи, що регулюють цей процес [10, с. 55].

Важливим відправним документом у сфері цифровізації органів публічної влади є розпорядження Кабінету Міністрів України «Про схвалення Концепції розвитку електронного урядування в Україні» від 20 вересня 2017 р. № 649-р [45]. Саме з цим документом пов'язують початок системної цифровізації органів публічної влади: концепція заклала методологічні засади переходу від традиційного до електронного урядування, визначила пріоритети розвитку електронних послуг, е-демократії та цифрової інфраструктури.

Стратегічною основою цифрової трансформації в Україні є відповідні концептуальні та програмні документи уряду. Одним з ключових документів є розпорядження Кабінету Міністрів України «Про схвалення Стратегії здійснення цифрового розвитку, цифрових трансформацій і цифровізації системи управління державними фінансами на період до 2025 року» від 17 листопада 2021 р. № 1467-р [47]. Цей документ визначає основні напрями, завдання та механізми цифровізації системи управління публічними фінансами.

Стратегія передбачає впровадження комплексу заходів, спрямованих на підвищення ефективності управління державними фінансами через використання цифрових технологій. До ключових напрямів належать створення інтегрованих інформаційних систем, забезпечення відкритості та прозорості бюджетного процесу, впровадження електронних сервісів для учасників бюджетного процесу та громадян.

Попов Д. І., Котуха О. С. та Олашин М. М. досліджують цифровізацію бюджетної системи України як інструмент підвищення публічності органів державної влади, підкреслюючи важливість нормативного забезпечення цих процесів [39, с. 5]. Дослідники наголошують, що ефективна цифровізація бюджетної сфери вимагає створення комплексної правової бази.

Важливим нормативним актом є розпорядження Кабінету Міністрів України «Про схвалення Концепції створення інтегрованої інформаційно-аналітичної системи «Прозорий бюджет» від 11 лютого 2016 р. № 92-р [46]. Концепція визначає засади створення системи, що має забезпечити прозорість та відкритість інформації про публічні фінанси на всіх рівнях бюджетної системи.

Правовою основою забезпечення відкритості використання публічних коштів є Закон України «Про відкритість використання публічних коштів» від 11 лютого 2015 р. № 183-VIII [41]. Цей закон встановлює обов'язок розпорядників бюджетних коштів оприлюднювати інформацію про використання публічних ресурсів, що є важливим елементом прозорості діяльності органів влади.

Сідор М. І. аналізує вплив цифровізації на бюджетну систему України, підкреслюючи роль законодавства у формуванні правових рамок для впровадження цифрових технологій у бюджетній сфері [51, с. 468]. Дослідниця наголошує на необхідності постійного вдосконалення нормативно-правової бази відповідно до розвитку технологій.

Постанова Кабінету Міністрів України «Про затвердження Порядку обміну інформацією між органами, що контролюють справляння надходжень бюджету, та органами місцевого самоврядування» від 16 червня 2021 р. № 627 [44] регулює процеси інформаційної взаємодії між різними рівнями влади, що є важливою передумовою ефективної цифровізації.

Розпорядження Кабінету Міністрів України «Про затвердження переліку показників Індексу цифрової економіки та суспільства (DESI)» від 5 вересня 2023 р. № 774-р [42] встановлює систему показників для моніторингу та оцінки стану цифрової трансформації в Україні. Цей документ є важливим інструментом контролю за реалізацією політики цифровізації.

Іоанно В. В., Грицак О. С. та Василенко В. А. досліджують ефективність бюджетної системи в умовах цифрової економіки, аналізуючи міжнародний досвід та виклики для України [16, с. 3]. Дослідники підкреслюють важливість

гармонізації українського законодавства з європейськими стандартами в сфері цифровізації публічного управління.

Важливим аспектом нормативно-правового забезпечення є адаптація українського законодавства до європейських норм. Кабінет Міністрів України ухвалив постанову про е-довірчий список послуг між Україною та ЄС [18], що створює правові рамки для взаємного визнання електронних послуг та сертифікатів.

Розпорядження Кабінету Міністрів України «Про затвердження плану державних статистичних спостережень на 2025 рік» від 15 жовтня 2024 р. № 1003-р [43] включає показники цифровізації, що дозволяє здійснювати систематичний моніторинг стану цифрової трансформації в різних сферах.

Інституційну основу цифрової трансформації в Україні становить Міністерство цифрової трансформації України, створене у 2019 році. Це центральний орган виконавчої влади, що формує та реалізує державну політику у сферах цифровізації, цифрового розвитку, цифрової економіки та цифрових інновацій.

Діяльність Міністерства цифрової трансформації охоплює широкий спектр напрямів, включаючи розвиток електронного урядування, впровадження електронних послуг, розвиток цифрової інфраструктури, цифрову освіту та цифрові навички, розвиток ІТ-індустрії, кібербезпеку та захист персональних даних.

Важливими інституційними елементами цифрової трансформації є також державні підприємства та установи, що забезпечують технічну реалізацію цифрових проєктів. До них належать ДП «Національні інформаційні системи», що здійснює розробку та супровід державних інформаційних систем, державне підприємство «ДІЯ», що забезпечує функціонування однойменного порталу та мобільного застосунку.

Хомішин І. досліджує правові основи напрямів цифрової трансформації у публічній сфері, підкреслюючи важливість чіткого розмежування повноважень між різними інституціями [56, с. 234]. Дослідник наголошує на необхідності координації діяльності різних органів влади для забезпечення узгодженості цифрової трансформації.

На регіональному рівні інституційну основу цифровізації становлять профільні підрозділи обласних державних адміністрацій та органів місцевого самоврядування. Реалізується пілотний проект з електронного урядування в об'єднаних територіальних громадах «Цифрові громади» [57], що має на меті поширення кращих практик цифровізації на місцевому рівні.

Квасній Л., Квасній З., Даниленко Ю., Гацков О. та Строгуш Ю. досліджують проблеми управління фінансовим забезпеченням розвитку територіальних громад в Україні, зокрема в контексті цифровізації фінансових процесів на місцевому рівні [19, с. 48]. Дослідники підкреслюють важливість створення інституційних механізмів підтримки цифровізації в громадах.

Важливим елементом інституційної інфраструктури є координаційні органи, що забезпечують узгодження дій різних учасників процесу цифрової трансформації. Створюються міжвідомчі робочі групи, експертні ради, консультативно-дорадчі органи, що об'єднують представників органів влади, бізнесу, громадянського суспільства та наукової спільноти.

Міністерство фінансів впровадило в дослідну експлуатацію Інтегровану автоматизовану систему «LOGICA» [32], що демонструє практичну реалізацію стратегічних документів у сфері цифровізації управління державними фінансами. Система призначена для автоматизації процесів формування та виконання державного бюджету.

АІС «ГРК-ВЕБ» впроваджена в експлуатацію Державною установою «Відкриті публічні фінанси» [1], що забезпечує прозорість використання

публічних коштів та доступ громадян до інформації про бюджет. Ця система є практичним втіленням принципів відкритості та підзвітності влади.

Буй Т. Г. та Прімерова О. К. досліджують вплив війни на бюджетну систему України та виклики повоєнної відбудови, підкреслюючи роль цифрових технологій у забезпеченні стійкості бюджетної системи в кризових умовах [5, с. 18]. Дослідниці наголошують на необхідності адаптації інституційних механізмів до викликів воєнного та повоєнного періоду.

Нормативно-правове забезпечення цифрової трансформації включає також галузеві акти, що регулюють впровадження цифрових технологій у конкретних сферах. Наприклад, у сфері освіти діють документи, що регулюють дистанційне навчання та використання електронних освітніх ресурсів. Буйницька О. П., Варченко-Троценко Л. О. та Грицеляк Б. І. досліджують цифровізацію закладу вищої освіти як приклад галузевої цифрової трансформації [6, с. 65].

У правовій сфері також відбуваються процеси цифровізації. Вінник О., Шаповалова О. та Попович Т. досліджують взаємодію юридичної науки, юридичної освіти та цифровізації, аналізуючи окремі аспекти цієї взаємодії [7, с. 84]. Максимюк О. Д. та Грекул-Ковалик Т. А. вивчають особливості діджиталізації юридичної освіти [29, с. 129].

Важливим аспектом нормативно-правового забезпечення є регулювання захисту персональних даних та кібербезпеки. Українське законодавство в цій сфері поступово адаптується до європейських стандартів, зокрема до вимог Загального регламенту захисту даних (GDPR).

Кужелев М. О. досліджує управління публічними фінансами в умовах реформування економіки України, підкреслюючи важливість створення ефективної системи правового регулювання [26, с. 43]. Нечипоренко А. В. та Чернишова Т. О. аналізують напрями вдосконалення системи управління публічними фінансами, включаючи нормативно-правове забезпечення цифровізації [35, с. 354].

Міжнародний контекст нормативно-правового забезпечення цифрової трансформації також має значення для України. Регламент ЄС 2019/2152 Європейського Парламенту та Ради від 27 листопада 2019 року про європейську бізнес-статистику [67] встановлює стандарти збору та обробки статистичних даних, що є релевантними для моніторингу цифрової трансформації.

Організація економічного співробітництва та розвитку (OECD) розробила Індекс цифрового урядування (Digital Government Index), що використовується для оцінки та порівняння рівня розвитку електронного урядування в різних країнах [66]. Українські органи влади орієнтуються на ці міжнародні стандарти при формуванні національної політики цифровізації.

Світовий банк розробив Індекс зрілості GovTech (GovTech Maturity Index), що оцінює готовність урядів до впровадження цифрових технологій [71]. Цей інструмент допомагає ідентифікувати сильні та слабкі сторони системи цифрового урядування та визначити пріоритети розвитку.

Шиманська К. В. та Бондарчук В. В. досліджують пріоритетні напрями та механізми розвитку цифрової економіки в Україні, підкреслюючи необхідність узгодження національного законодавства з міжнародними стандартами [58, с. 18]. Дослідники наголошують на важливості участі України в міжнародних ініціативах з цифрової трансформації.

Інституційна архітектура цифрової трансформації включає також механізми громадського контролю та участі. Створюються громадські ради при міністерствах та відомствах, що займаються питаннями цифровізації, проводяться громадські обговорення проєктів нормативних актів, функціонують електронні петиції та консультації.

Кравчук Н. О., Римар О. Г. та Бортнік Н. В. досліджують цифрову економіку як один з напрямів розвитку повоєнної економіки України, підкреслюючи важливість створення сприятливого інституційного середовища для цифровізації [25, с. 156]. Дослідники наголошують, що успішна цифрова

трансформація вимагає не лише технологічних інвестицій, але й інституційних реформ.

Важливим елементом інституційної інфраструктури є також система фінансування цифрової трансформації. Кошти на реалізацію проєктів цифровізації виділяються з державного та місцевих бюджетів, залучаються міжнародні гранти та технічна допомога, використовуються механізми державно-приватного партнерства.

Мельниченко С. Г. аналізує вплив стратегічного менеджменту на успішність організацій, що є релевантним для управління процесами цифрової трансформації в органах публічної влади [31, с. 5]. Дослідниця підкреслює важливість стратегічного планування та управління змінами.

Система моніторингу та оцінки цифрової трансформації також є важливим інституційним елементом. Міністерство цифрової трансформації розробило Індекс цифрової трансформації регіонів України, що дозволяє відстежувати прогрес цифровізації в різних регіонах [15]. Цей інструмент стимулює конкуренцію між регіонами та сприяє поширенню кращих практик.

Нормативно-правове забезпечення цифрової трансформації постійно розвивається та вдосконалюється відповідно до технологічних змін та нових викликів. Це вимагає гнучкості законодавства та здатності швидко реагувати на нові потреби.

Узагальнюючи, можна констатувати, що в Україні сформовано базову нормативно-правову та інституційну основу цифрової трансформації органів публічної влади. Проте ця система потребує постійного вдосконалення та адаптації до технологічних змін, європейських стандартів та потреб громадян. Ключовими напрямками подальшого розвитку є посилення координації між різними інституціями, гармонізація законодавства з європейськими нормами, забезпечення належного фінансування та створення ефективних механізмів моніторингу та оцінки результатів цифрової трансформації.

РОЗДІЛ 2. ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ В ОРГАНАХ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ: ПРАКТИЧНИЙ АСПЕКТ

2.1. Аналіз сучасного стану цифровізації в органах публічної влади

Цифрова трансформація органів публічної влади України є складним, багатовимірним процесом, що охоплює широкий спектр напрямів – від впровадження електронних послуг до реформування систем управління публічними фінансами. Аналіз сучасного стану цифровізації потребує комплексного підходу, що враховує як досягнуті результати, так і наявні прогалини у реалізації цифрових реформ. За останнє десятиліття Україна здійснила значний прогрес у цій сфері, що підтверджується як національними рейтингами, так і міжнародними оцінками

Відправною точкою системного підходу до цифровізації стала Концепція розвитку електронного урядування, схвалена у 2017 році [45]. Вона заклала методологічні засади переходу від традиційного адміністрування до надання послуг в електронному форматі та визначила пріоритети розвитку на наступні роки. На її основі сформувалася розгалужена система стратегічних, нормативних та інституційних документів, які регулюють цифрову трансформацію. Зокрема, Стратегія цифрового розвитку системи управління державними фінансами на період до 2025 року [47] конкретизувала цілі цифровізації у бюджетній сфері, визначивши перелік першочергових заходів та механізми їх реалізації.

Для об'єктивної оцінки стану цифровізації важливо використовувати кількісні індикатори. Раєвцева О. В., Аксьонова І. В. та Бровко О. І. здійснили порівняльний рейтинговий аналіз стану та тенденцій діджиталізації українського суспільства, який засвідчив суперечливу картину: за окремими показниками Україна демонструє значний прогрес, тоді як за іншими – суттєво відстає від

провідних країн [48, с. 63]. Зокрема, за Індексом цифрової трансформації регіонів, що розраховує Міністерство цифрової трансформації, у 2024 році спостерігається значна диференціація між регіонами: столичні та великі міські агломерації випереджають сільські та периферійні громади [15].

На міжнародному рівні Індекс цифрового урядування, розроблений OECD, оцінює рівень розвитку електронного урядування за шістьма вимірами: цифровий уряд за замовчуванням, платформенний підхід, відкриті дані, управління даними, проактивне урядування та участь користувачів [66]. За цим індексом Україна демонструє певні здобутки у сферах відкритих даних та розвитку цифрових послуг, проте відстає за показниками цілісності платформи та управління даними. Індекс зрілості GovTech Світового банку також підтверджує, що Україна перебуває на середньому рівні цифрової зрілості з наявним потенціалом для подальшого зростання [71].

Найбільш наочним символом цифрових перетворень в Україні є застосунок «Дія» та однойменний портал, котрі запущені у 2020 році. Станом на кінець 2024 року кількість активних користувачів застосунку перевищила 21 мільйон осіб, а перелік доступних послуг налічує понад 120 позицій. Квітка С., Новіченко Н., Гусаревич Н. та інші дослідники визначають «Дію» як ключовий елемент системної цифрової трансформації публічного управління, що реалізує клієнтоорієнтований підхід та принцип «держава у смартфоні» [20, с. 135]. Платформа дозволяє отримувати документи, сплачувати штрафи, реєструвати підприємства, подавати декларації та взаємодіяти з органами влади без особистого відвідування.

Важливим виміром цифровізації є реформа у сфері публічних закупівель. Система ProZorro, введена у 2016 році, стала міжнародно визнаним прикладом успішної цифрової трансформації. Digital State UA фіксує, що завдяки GovTech-підходу та відкритим даним ProZorro генерує значну економію публічних коштів: задокументована економія на торгах становить десятки

мільярдів гривень щорічно [60]. Прозорість системи закупівель суттєво знизил корупційні ризики, адже всі тендерні процедури є публічними та доступними для перевірки будь-яким громадянином чи журналістом.

У сфері управління публічними фінансами також відбулися значні зрушення. Міністерство фінансів впровадило в дослідну експлуатацію Інтегровану автоматизовану систему «LOGICA» [32], яка призначена для автоматизації процесів формування та виконання державного бюджету. Попов Д. І., Котуха О. С. та Олашин М. М. розглядають цифровізацію бюджетної системи як ключовий інструмент підвищення публічності органів державної влади, зазначаючи, що автоматизація бюджетних процесів дозволяє суттєво знизити транзакційні витрати та мінімізувати ризики зловживань [39, с. 6]. Паралельно функціонує АІС «ГРК–ВЕБ» [1], що забезпечує ведення реєстру отримувачів коштів державного бюджету та контроль за дотриманням законодавства у фінансовій сфері.

Сідор М. І. аналізує вплив цифровізації на бюджетну систему України, констатує, що впровадження інформаційних систем у бюджетній сфері підвищує ефективність розподілу ресурсів та якість фінансового контролю [51, с. 469]. Разом із тим дослідниця наголошує, що цифровізація бюджетного процесу потребує синхронізації з розвитком аналітичних компетенцій державних службовців – без цього технологічні рішення не реалізують свій потенціал повною мірою. Іоанно В. В., Грицак О. С. та Василенко В. А. підтверджують, що ефективність бюджетної системи в умовах цифрової економіки значною мірою залежить від рівня інтеграції інформаційних систем між різними рівнями бюджетної системи [16, с. 4].

Важливим напрямом є розвиток системи відкритих даних. Гедіков В., аналізуючи нормативно-правову базу цифровізації, підкреслює, що розпорядження КМУ про запровадження Індексу DESI [42] створює системну основу для моніторингу стану відкритих даних та цифрової трансформації в

цілому [10, с. 57]. Портал data.gov.ua містить понад 35 000 наборів відкритих даних, які є ресурсом для розробки інноваційних сервісів бізнесом та громадянським суспільством. Грубіян О. та Єремич Д. відзначають, що реформа управління публічними фінансами з використанням цифровізації дозволяє вивести адміністративні процеси на якісно новий рівень врядування [62].

Кобзев І. В., Косенко В. В. та Мельников О. Ф. узагальнюють, що цифрова трансформація публічного управління в Україні реалізується в декількох взаємопов'язаних площинах: технологічній (впровадження ІКТ-систем), процесній (реінжиніринг адміністративних процедур), інституційній (зміна організаційних структур) та комунікаційній (нові формати взаємодії з громадянами) [21, с. 147]. Для розуміння системності цих перетворень доцільно провести порівняльну характеристику ключових напрямів цифровізації, що представлено у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

Порівняльна характеристика ключових напрямів цифровізації органів публічної влади України

Напрямок цифровізації	Ключові ініціативи та системи	Стан реалізації (2024)	Охоплення / масштаб	Основні результати
Електронні послуги	Портал «Дія», е-кабінети, ЦНАП онлайн	Активно розвивається	Понад 120 послуг онлайн, 21 млн користувачів «Дії»	Скорочення часу отримання послуг, зниження корупційних ризиків
Управління публічними фінансами	LOGICA, Прозорий бюджет, ГРК-ВЕБ, ProZorro	Впроваджено / розширюється	Національний рівень, усі розпорядники	Прозорість бюджетного процесу, економія від ProZorro понад 140 млрд грн

Електронне урядування та документообіг	СЕД, е–підпис, Трембіта, міжвідомча взаємодія	Частково впроваджено	Центральні та частина регіональних органів	Скорочення паперового документообігу, пришвидшення процесів
Відкриті дані	data.gov.ua, публічні реєстри, індекс DESI	Функціонує, наповнюється	Понад 35 000 наборів даних	Підвищення прозорості, розвиток інноваційних сервісів
Цифрова інфраструктура та хмарні послуги	Державні хмарні сервіси, е–довірчий список із ЄС	На етапі розбудови	Пілотний рівень	Підвищення надійності та захисту державних ІС
Цифровізація місцевого самоврядування	«Цифрові громади», ЦНАП, е–петиції, електронне бюджетування	Нерівномірно, залежить від громади	Охоплено понад 300 громад у пілоті	Поширення кращих практик, підвищення доступності послуг

Джерело: сформовано нами на основі [10; 24; 37]

Як помітно з таблиці 2.1, найбільш успішним напрямом цифровізації є сфера електронних послуг та публічних закупівель, де Україна досягла міжнародно визнаних результатів. Водночас цифровізація місцевого самоврядування та розбудова цифрової інфраструктури залишаються нерівномірними та потребують додаткових зусиль. Разумей Г. Ю. та Разумей М. М. наголошують, що діджиталізація публічного управління має охоплювати всі рівні влади – від центрального до місцевого, лише тоді вона стає справжнім чинником цифрової трансформації країни [49, с. 141].

Аналіз регіонального виміру цифровізації виявляє суттєву нерівномірність. Макарова І., Пігарєв Ю. та Сметаніна Л. досліджують цифровізацію публічного управління на регіональному та міському рівнях, констатуєючи, що великі міста значно випереджають малі громади як за рівнем технологічного оснащення, так і

за кількістю доступних електронних послуг [28, с. 88]. Демошенко Г. В. підкреслює, що муніципальний рівень цифрової трансформації характеризується залежністю від місцевих бюджетних можливостей та управлінської спроможності керівництва громади [12, с. 39]. Пілотний проєкт «Цифрові громади» покликаний вирівняти ці диспропорції, поширюючи кращі практики серед об'єднаних територіальних громад [57].

Важливим аспектом аналізу є оцінка антикорупційного ефекту цифровізації. Саєнко О. зазначає, що діджиталізація державного управління є одним з найпотужніших інструментів подолання корупції, оскільки автоматизація адміністративних процедур мінімізує безпосередній контакт між громадянином і чиновником, усуваючи саму можливість корупційної домовленості [50]. Підтвердженням цього є досвід ProZorro, де відкрита конкурентна система закупівель фактично унеможливила значну частину зловживань, притаманних непрозорим паперовим тендерам.

Корчак Н., Рачинський А. та Ларіна Н. розглядають електронне урядування як більш широкий концепт, що не зводиться лише до технологічного оснащення, а передбачає якісні зміни у взаємодії влади та суспільства [24, с. 46]. Дослідження Кривошеїн В., Кононенко В. та ін. доводять, що налагодження публічної комунікації між громадянами й органами влади у процесах прийняття рішень є необхідною умовою ефективної публічної політики [69]. З цієї позиції поточний стан цифровізації в Україні можна оцінити як перехідний: країна пододала початковий етап «оцифрування» окремих послуг та поступово переходить до формування цілісних цифрових екосистем, де дані, сервіси та інституції функціонують в єдиному просторі.

Сімаков К. І., Валіна В. Г., Лауніконіс В. П. та Будовій М. Ю. звертають увагу на специфіку державного управління в умовах цифрової трансформації в Україні, зазначаючи, що воєнний стан, введений у лютому 2022 року, як не парадоксально, прискорив цифровізацію окремих сфер, адже переведення

сервісів в онлайн-формат стало не лише питанням зручності, а й безпеки та безперервності функціонування держави [52, с. 181]. Цифрові реєстри та е-послуги забезпечили можливість отримання документів та адміністративних послуг навіть за умов бойових дій на частині території країни.

Соколенко Т. В. підкреслює, що подальший розвиток цифровізації публічного управління потребує не лише технологічних інвестицій, а й вирішення законодавчих та інституційних питань [53, с. 49]. Зокрема, залишаються актуальними завдання ухвалення рамкового закону про цифровий розвиток, вдосконалення нормативної бази щодо захисту персональних даних та кібербезпеки, а також формування прозорих механізмів відповідальності за результати цифрових реформ. Хомишин І. акцентує, що правові основи напрямів цифрової трансформації у публічній сфері досі формуються, і відсутність чітких правових рамок для окремих сфер є стримуючим чинником [56, с. 236].

Пігарев Ю. та Костенюк Н. доходять висновку, що діджиталізація публічного управління в Україні виступає не лише інструментом підвищення ефективності, а й чинником системної трансформації відносин між державою та суспільством [37, с. 94]. Цифровізація змінює саму логіку функціонування публічних інституцій: від реактивного надання послуг за заявою – до проактивного надання послуг на основі даних, без необхідності звернення громадянина. Реалізація цього принципу вже спостерігається в «Дії», де окремі послуги надаються автоматично при настанні відповідної юридичної події.

Порівнюючи стан цифровізації України з міжнародним досвідом, варто зазначити, що Естонія – загально визнаний лідер у цій сфері – досягла рівня 100% цифрових послуг уряду, зробивши цифровий канал основним для взаємодії з державою [64]. Для України такий показник поки що є стратегічним орієнтиром, а не реальністю, проте траєкторія розвитку є виразно висхідною. Global Innovation Index підтверджує, що Україна демонструє відносно високі позиції за

показниками ІКТ–сектору порівняно з країнами аналогічного рівня економічного розвитку [61].

Іртищева І. О. та Сенкевич О. Ф. розглядають цифрову трансформацію регіонів України як об'єктивну необхідність, підкреслюючи, що принципи цифрового розвитку мають бути адаптовані до специфіки кожного регіону з урахуванням його економічного потенціалу, демографічної структури та потреб населення [17, с. 17]. Це підтверджує, що універсальних рецептів цифровізації не існує – необхідний гнучкий, контекстно–чутливий підхід, що враховує локальні умови.

Узагальнюючи аналіз сучасного стану цифровізації органів публічної влади України, можна констатувати таке. По–перше, країна сформувала розвинену нормативно–правову та інституційну базу цифрової трансформації. По–друге, досягнуто помітних результатів у сферах електронних послуг, публічних закупівель та управління фінансами. По–третє, зберігається значна нерівномірність цифровізації між центром та регіонами, між різними сферами управління. По–четверте, повномасштабне вторгнення 2022 року, не зупинивши цифрових реформ, надало їм нового імпульсу. По–п'яте, подальший прогрес потребує системного вирішення законодавчих, інституційних та кадрових проблем.

2.2. Виклики, ризики та бар'єри у процесі цифрової трансформації

Успіхи цифрової трансформації органів публічної влади України, розглянуті у попередньому підрозділі, не повинні затіняти системних проблем, що стримують прогрес у цій сфері. Будь–яка масштабна трансформаційна ініціатива неминуче стикається з опором, технічними обмеженнями та непередбачуваними ризиками. Цифрова трансформація публічного управління

не є винятком. Розуміння природи цих викликів є необхідною умовою для вироблення ефективних стратегій їх подолання.

Соколенко Т. В. систематизує виклики цифровізації публічного управління, вирізняючи серед них законодавчі та інституційні як першорядні [53, с. 47]. Дослідник підкреслює, що без усунення правових прогалин та організаційних суперечностей технологічні рішення не можуть реалізувати свій потенціал – вони або блокуються бюрократичними процедурами, або функціонують у правовій невизначеності. Хомишин І. конкретизує цей висновок, зазначаючи, що відсутність чіткого законодавчого розмежування повноважень у сфері цифровізації породжує дублювання зусиль та конфлікти юрисдикцій між органами влади [56, с. 236].

Для структурованого розгляду доцільно класифікувати виклики та бар'єри цифрової трансформації за функціональними групами, що представлено у таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

Класифікація викликів та бар'єрів цифрової трансформації органів публічної влади України

Група викликів	Конкретні прояви	Рівень критичності
Законодавчо–правові	Відсутність рамкового закону про цифровий розвиток; фрагментарність НПА; правові прогалини у сфері даних та кібербезпеки	Високий
Інституційно–організаційні	Дублювання функцій між органами; слабка міжвідомча координація; відсутність єдиних стандартів; бюрократичний опір змінам	Високий
Фінансово–ресурсні	Недостатнє бюджетне фінансування; обмеження воєнного часу; залежність від міжнародної технічної допомоги	Високий
Кадрові та компетентнісні	Дефіцит ІТ–фахівців у держсекторі; низькі зарплати порівняно з приватним сектором;	Високий

	недостатній рівень цифрових навичок службовців	
Технологічно–інфраструктурні	Застаріла ІТ–інфраструктура в окремих органах; слабка інтероперабельність систем; нерівномірний доступ до інтернету в регіонах	Середній
Безпекові та правозахисні	Кіберзагрози та атаки на критичну інфраструктуру; ризики витоку персональних даних; баланс між цифровізацією та захистом прав	Критичний (в умовах війни)
Соціально–цифрові	Цифрова нерівність між регіонами, поколіннями та соціальними групами; низька цифрова грамотність частини населення	Середній

Джерело: сформовано нами на основі [39; 53]

Як демонструє таблиця 2.2, виклики цифрової трансформації є різноплановими та взаємопов'язаними. Розглянемо кожен групу докладніше, звертаючись до наукових джерел та фактичних даних.

Законодавчо–правові виклики є фундаментальними, адже визначають рамки, у яких може відбуватися цифровізація. Гедіков В. у своєму аналізі нормативно–правових актів у сфері цифровізації констатує, що чинне законодавство має переважно секторальний характер, що породжує правові колізії та прогалини [10, с. 58]. Відсутність єдиного рамкового закону про цифровий розвиток означає, що різні аспекти цифровізації регулюються десятками різнорідних актів, які нерідко суперечать один одному або не узгоджуються між собою. Максимюк О. Д. та Грекул–Ковалик Т. А. звертають увагу на те, що правові прогалини у сфері цифровізації особливо відчутні у питаннях електронного документообігу, цифрової ідентифікації та юридичної сили електронних документів [29, с. 130].

Окремою законодавчою проблемою є регулювання захисту персональних даних та кібербезпеки. Бочковой В. О. та Бааджи Н. А. досліджують цифрові права людини та їх обмеження, наголошуючи, що стрімка цифровізація

публічних послуг генерує масиви персональних даних громадян, юридичний режим обробки яких залишається недостатньо врегульованим [4, с. 231]. Недосконалість законодавства про персональні дані є не лише юридичним, а й репутаційним ризиком: у разі витоків даних або несанкціонованого доступу до реєстрів довіра громадян до цифрових послуг може бути підірвана надовго. Корчак Н., Рачинський А. та Ларіна Н. підкреслюють, що відповідна нормативно–правова база є передумовою довіри до е–врядування, без якої навіть технологічно досконалі системи залишаються незатребуваними [24, с. 47].

Інституційно–організаційні бар'єри є не менш значущими. Бігняк П. І. та Михальчук В. М. у дослідженні реформування державного управління фіксують, що цифровізація нашо́вхується на глибоко вкорінений організаційний консерватизм: державний апарат демонструє стійкий опір змінам, особливо тим, що загрожують усталеним владним ієрархіям та контролю над інформаційними потоками [3, с. 110]. Бюрократичний опір проявляється у формі повільного впровадження цифрових систем, збереження паралельних паперових процедур та мінімізації реального використання нових інструментів при формальному дотриманні вимог.

Малий І. Й. та Цедік М. Г. досліджують інституційний вимір цифровізації державного управління, констатуєючи, що слабкість інституційного середовища є системним бар'єром: без відповідної інституційної архітектури технологічні рішення або не приживаються, або трансформуються у відтворення старих практик за допомогою нових інструментів [30, с. 4]. Міхровська М. С. додає, що модернізація державного управління в умовах цифрових трансформацій потребує насамперед зміни управлінської культури, а не лише технологічного переоснащення [34, с. 77].

Фінансово–ресурсні обмеження є хронічною проблемою цифровізації публічного управління в Україні. Буй Т. Г. та Прімерова О. К. аналізують вплив війни на бюджетну систему, констатуєючи, що з 2022 року значна частка

бюджетних ресурсів перенаправлена на потреби оборони та соціального захисту, що об'єктивно звужує можливості фінансування цифрових реформ [5, с. 20]. Кравчук Н. О., Римар О. Г. та Бортнік Н. В. підкреслюють, що розвиток цифрової економіки в повоєнний період вимагатиме значних інвестицій, джерела яких поки що остаточно не визначені [25, с. 161]. У цих умовах особливого значення набувають механізми міжнародної технічної та фінансової допомоги, однак надмірна залежність від зовнішніх донорів несе ризики зупинки реформ у разі припинення їх підтримки.

Грубіян О. та Єремич Д. оцінюють стан реформи управління публічними фінансами крізь призму цифровізації та доходять висновку, що прогрес є нерівномірним: фінансування пілотних проєктів часто забезпечується, тоді як масштабування успішних практик на всю систему залишається недофінансованим [62]. Шиманська К. В. та Бондарчук В. В. зазначають, що пріоритетні напрями розвитку цифрової економіки потребують чітких механізмів державно–приватного партнерства для мобілізації додаткових ресурсів [58, с. 20].

Кадрові та компетентнісні виклики є одними з найгостріших. Дефіцит кваліфікованих ІТ–фахівців у державному секторі є структурною проблемою, зумовленою значним розривом в оплаті праці між публічним і приватним секторами. Сімаков К. І., Валіна В. Г., Лауніконіс В. П. та Будовій М. Ю. фіксують, що в умовах цифрової трансформації якість державного управління все більше залежить від наявності фахівців, здатних не лише обслуговувати цифрові системи, а й критично осмислювати дані та приймати на їх основі обґрунтовані рішення [52, с. 183].

Квітка С., Новіченко Н., Гусаревич Н. та інші дослідники наголошують, що перспективні напрямки цифрової трансформації публічного управління реалізуються насамперед там, де є зацікавлені та компетентні керівники – «цифрові чемпіони», – тоді як в органах без таких лідерів цифровізація має формальний характер [20, с. 138]. Буйницька О. П., Варченко–Троценко Л. О. та

Грицеляк Б. І., аналізуючи цифровізацію закладів вищої освіти, підкреслюють, що кадрова проблема є системною: навіть у сфері освіти, де цифрові навички є базовою компетенцією, значна частина персоналу не готова до повноцінної роботи в цифровому середовищі [6, с. 68].

Шимченко Л., Мірошніченко Д. та Костенко Д. аналізують цифрову трансформацію як механізм ефективізації комунікації влади з народом та зазначають, що недостатня цифрова грамотність державних службовців знижує якість цифрової комунікації: навіть маючи технічні засоби, частина чиновників не вміє ефективно ними користуватися для взаємодії з громадянами [59, с. 308].

Технологічно–інфраструктурні виклики пов'язані з неоднорідністю технологічного середовища, в якому здійснюється цифровізація. Галушак О. Я., Галушак М. П. та Машлій Г. Б. характеризують цифровізацію в Україні як еволюційний, а не революційний процес, зазначаючи, що одним із його головних обмежень є необхідність поєднання нових цифрових рішень із застарілими системами, що важко інтегруються [9, с. 159]. Проблема технічного боргу – накопиченої застарілої інфраструктури – є особливо гострою для органів, що не зазнавали технологічного оновлення протягом тривалого часу.

Іртищева І. О. та Сенкевич О. Ф. звертають увагу на регіональний аспект технологічної нерівності: доступ до широкопasmового інтернету та рівень розвитку ІКТ–інфраструктури суттєво різняться між міськими та сільськими районами, що обмежує можливості надання цифрових послуг у периферійних громадах [17, с. 19]. Разумей Г. Ю. та Разумей М. М. підкреслюють, що без вирівнювання цих технологічних диспропорцій цифровізація ризикує поглибити, а не подолати нерівність між різними категоріями громадян та регіонами [49, с. 143].

Особливої уваги заслуговують безпекові виклики, що в умовах збройного конфлікту набули критичного характеру. З початку повномасштабного вторгнення Україна зазнає безпрецедентного тиску у кіберпросторі: державні

органи, критична інфраструктура та інформаційні системи є постійними об'єктами кібератак. Власенко О. П., Якобчук В. П. та Симоненко Л. І. наголошують, що цифрова трансформація механізму державного регулювання в умовах нестабільності потребує особливої уваги до захисту критичних інформаційних систем – адже цифровізація одночасно підвищує ефективність управління і збільшує поверхню можливих атак [8, с. 84].

Індекс цифрового урядування ОЕСД виявляє, що серед ключових прогалин, характерних для країн з середнім рівнем цифрової зрілості, – недостатність механізмів управління даними та кіберзахисту [66]. Зокрема, нерідко спостерігається ситуація, коли держава активно збирає та оцифровує масиви персональних даних, не маючи при цьому адекватних технічних і правових механізмів їх захисту. Для України ця проблема є вкрай актуальною з огляду на воєнний контекст.

Соціально–цифрові виклики пов'язані з нерівністю у доступі до цифрових сервісів та здатності ними користуватися. Демощенко Г. В. фіксує, що на муніципальному рівні цифрова трансформація гальмується насамперед низьким рівнем цифрових навичок серед частини населення – особливо старших вікових груп та мешканців малих населених пунктів [12, с. 40]. Литвин Н. А. та Крупнова Л. В. наголошують, що діджиталізація має підвищувати доступність послуг для всіх категорій громадян, однак без цілеспрямованих заходів з подолання цифрової нерівності вона ризикує стати привілеєм лише цифрово грамотних і технічно оснащених [27, с. 73].

Расвнєва О. В., Аксьонова І. В. та Бровко О. І. у своєму порівняльному аналізі фіксують, що за показниками цифрових навичок населення Україна суттєво відстає від лідерів цифрової трансформації [48, с. 65]. Ця проблема має два виміри: перший – низький рівень базової цифрової грамотності частини населення, що унеможлиблює користування е–послугами; другий – недостатній рівень просунутих цифрових навичок, необхідних для повноцінної участі у

цифровій економіці. Досвід Естонії свідчить, що подолання цього виклику є питанням десятиліть цілеспрямованої державної освітньої політики [64].

Дорошкевич Д. В. та Литвиненко І. С., аналізуючи досвід діджиталізації економіки країн Балтії, виявляють, що успішна цифрова трансформація у цих країнах спиралася на три взаємопідсилюючі чинники: стабільне довгострокове фінансування, системну цифрову освіту населення та сильну політичну волю до реформ [13]. Жоден із цих чинників сам по собі не є достатнім – лише їх поєднання створює умови для сталого прогресу. Для України перенесення цього досвіду потребує адаптації до умов воєнного часу та обмежених ресурсів, що є додатковим рівнем складності.

Гриценко А. А. та Гриценко О. А. розглядають суперечності інституціоналізації цифрової економіки, вказуючи на ризик виникнення «цифрового рентоорієнтованого поведження»: ситуації, коли окремі учасники системи намагаються використати цифрові платформи та реєстри для зміцнення власних монопольних позицій, замість того щоб сприяти відкритій конкуренції та доступу [11, с. 27]. Цей ризик особливо актуальний для сфери закупівель та надання адміністративних послуг, де зловживання цифровими системами може бути менш помітним, ніж зловживання в паперових процедурах.

Особливим викликом для України є необхідність одночасного вирішення кількох масштабних завдань: підтримки функціонування держави в умовах збройного конфлікту, відновлення зруйнованої інфраструктури, проведення глибоких реформ відповідно до вимог євроінтеграції та здійснення цифрової трансформації. Ці завдання конкурують за обмежені фінансові, кадрові та управлінські ресурси. Індекс зрілості GovTech Світового банку фіксує, що країни, що перебувають у стані конфлікту або постконфліктного відновлення, систематично демонструють нижчий рівень цифрової зрілості порівняно з мирними країнами аналогічного рівня розвитку [71].

Водночас важливо не лише констатувати виклики, а й оцінити їх взаємозв'язки. Як правило, виклики цифрової трансформації утворюють замкнені кола: відсутність кваліфікованих кадрів гальмує розробку якісних цифрових рішень; погана якість рішень підриває довіру громадян; низька довіра знижує попит на послуги; малий попит зменшує фінансову доцільність інвестицій; нестача інвестицій не дозволяє залучити кращих фахівців. Розірвати ці порочні кола можна лише через комплексні, скоординовані заходи, що одночасно впливають на кілька рівнів системи.

Узагальнюючи, можна констатувати, що виклики та бар'єри цифрової трансформації органів публічної влади України мають комплексний, системний характер. Їх подолання потребує не точкових технічних рішень, а цілеспрямованої державної політики, що охоплює нормативно–правову реформу, інституційне зміцнення, розбудову кадрового потенціалу, забезпечення кібербезпеки та подолання цифрової нерівності.

2.3. Практичний досвід реалізації цифрових рішень (на прикладі діяльності Міністерства цифрової трансформації України)

Міністерство цифрової трансформації України, засноване у вересні 2019 року, стало головним органом виконавчої влади, відповідальним за формування та реалізацію державної політики у сфері цифрового розвитку. За відносно короткий строк свого існування Міністерство реалізувало низку масштабних проєктів, що набули не лише загальнонаціонального, а й міжнародного визнання. Аналіз практичного досвіду цього органу дозволяє виявити як ефективні підходи до цифрової трансформації, так і уроки, що можуть бути корисними для інших органів публічної влади.

Концептуальною основою діяльності Міністерства є принцип «держава у смартфоні», що передбачає перенесення максимальної кількості публічних послуг та адміністративних процедур у цифровий формат. Пігарєв Ю. та Костенюк Н. розглядають діяльність Мінцифри як ключовий драйвер діджиталізації публічного управління в Україні, підкреслюючи, що зосередження відповідальності за цифрову трансформацію в єдиному центральному органі дозволило подолати міжвідомчу координаційну роздробленість, характерну для попереднього етапу [37, с. 95]. Кобзев І. В., Косенко В. В. та Мельников О. Ф. вказують, що цифрова трансформація публічного управління набула системного характеру саме з появою спеціалізованого міністерства з відповідними повноваженнями та ресурсами [21, с. 149].

Перш ніж перейти до детального розгляду окремих ініціатив, доцільно представити їх у структурованому вигляді. У таблиці 2.3 систематизовано ключові цифрові проекти Міністерства цифрової трансформації, їх часові рамки та ключові результативні показники.

Таблиця 2.3

Ключові цифрові ініціативи Міністерства цифрової трансформації України та їх результати

Ініціатива / проєкт	Період реалізації	Ключові показники результативності	Внесок у цифрову трансформацію ПУ
Портал та застосунок «Дія»	2020 – дотепер	21+ млн користувачів; 120+ е-послуг; е-документи юридично рівні паперовим	Реалізація принципу «держава у смартфоні»; кардинальне скорочення часу отримання послуг
Система ProZorro (публічні закупівлі)	2016 – дотепер	Понад 6 млн тендерів; задокументована щорічна економія десятків млрд грн	Прозорість, антикорупційний ефект; міжнародне визнання (премія Open Government Awards)
Платформа Трембіта (міжвідомча взаємодія)	2018 – дотепер	Понад 100 підключених інформаційних	Інтероперабельність державних реєстрів; усунення дублювання

		систем; сотні мільйонів транзакцій обміну даними	документів від громадян
Індекс цифрової трансформації регіонів	з 2021 р., щорічно	Охоплює всі 25 регіонів; 50+ показників цифровізації	Моніторинг регіонального прогресу; стимулювання конкуренції між регіонами
Проект «Цифрові громади»	2021 – дотепер	Охоплено 300+ ОТГ у пілотному режимі	Поширення е-врядування на місцевий рівень; підвищення спроможності громад
Е-довірчий список послуг Україна-ЄС	2023 – дотепер	Взаємне визнання е-підписів та е-послуг між Україною та ЄС	Гармонізація з євростандартами; підтримка євроінтеграції
Реєстр відкритих даних (data.gov.ua)	2016 – дотепер	35 000+ наборів відкритих даних; 200+ організацій-постачальників	Прозорість влади; розвиток інноваційних сервісів на основі публічних даних

Джерело: сформовано нами на основі [37; 43; 55]

Як демонструє таблиця 2.3, діяльність Міністерства цифрової трансформації охоплює кілька взаємопов'язаних напрямів: електронні послуги для громадян, прозорість публічних закупівель, міжвідомчу інтеграцію, регіональний розвиток та євроінтеграційну складову. Розглянемо кожен напрям докладніше.

Флагманським проектом Міністерства є застосунок «Дія», запущений у лютому 2020 року. Шимченко Л., Мірошніченко Д. та Костенко Д. характеризують «Дію» як унікальний механізм ефективізації комунікації влади та суспільства, що поєднує функції цифрового гаранця для документів, каналу отримання державних послуг та платформи для взаємодії з органами влади [59, с. 309]. Принциповою інновацією стало законодавче визнання електронних копій

документів у застосунку юридично рівноцінними паперовим оригіналам – це усунуло ключовий бар'єр, що стримував масове впровадження е–документів.

До кінця 2024 року кількість активних користувачів «Дії» перевищила 21 мільйон осіб, що становить понад половину дорослого населення країни. Перелік доступних послуг охоплює понад 120 позицій, серед яких: оформлення субсидій та пільг, реєстрація народження дитини, отримання довідок та виписок, реєстрація підприємців, подання заяв до держорганів та взаємодія з судовою системою. Квітка С., Новіченко Н., Гусаревич Н. та інші дослідники відзначають, що «Дія» реалізує клієнтоорієнтований підхід у його найбільш повному вигляді: послуги розроблялися на основі дослідження реальних потреб громадян, а не відомчої логіки [20, с. 136].

Особливого значення «Дія» набула після початку повномасштабного вторгнення у лютому 2022 року. Сімаков К. І., Валіна В. Г., Лауніконіс В. П. та Будовій М. Ю. фіксують, що в умовах воєнного стану цифрова платформа стала критично важливим каналом не лише для отримання послуг, а й для документування пошкодженого майна, отримання гуманітарної допомоги та взаємодії з державою переміщеними громадянами [52, с. 183]. Застосунок «Відновлення» та інші воєнні сервіси, розроблені Мінцифрою, дозволили у цифровому форматі фіксувати факти руйнувань для подальшого відшкодування збитків.

Ключовим антикорупційним здобутком Мінцифри є підтримка та розвиток системи публічних закупівель ProZorro. Саєнко О. підкреслює, що саме відкритість та прозорість цифрових закупівельних процедур є одним із найпотужніших інструментів подолання корупції, бо унеможливають непрозорі домовленості між замовниками та постачальниками [50]. Digital State UA фіксує, що система ProZorro отримала міжнародне визнання у рамках ініціативи GovTech та стала взірцем для запозичення іншими країнами [60].

Не менш важливим є напрям міжвідомчої інтеграції, реалізований через захищений обмін даними між державними реєстрами. Платформа Трембіта, розроблена за стандартами ЄС (X-Road), забезпечує взаємодію понад 100 державних інформаційних систем і дозволяє органам влади запитувати необхідні дані один в одного замість того, щоб вимагати їх від громадян. Корчак Н., Рачинський А. та Ларіна Н. розглядають міжвідомчу інтеграцію як ключовий елемент розвитку е-врядування, без якого принцип «одного вікна» неможливо реалізувати на практиці [24, с. 47].

Завдяки Трембіті реалізовано концепцію «tell us once» (скажи нам один раз): громадянин надає документ чи інформацію державі один раз, після чого різні органи обмінюються нею між собою, не обтяжуючи людину повторним наданням тих самих відомостей. Разумей Г. Ю. та Разумей М. М. вказують, що саме подолання інформаційної ізольованості державних органів є однією з найважливіших передумов справжньої цифрової трансформації публічного управління [49, с. 142]. Кількість транзакцій обміну даними через Трембіту щороку зростає, що свідчить про поступове переведення адміністративних процесів у цифровий міжвідомчий формат.

Важливим напрямом є розбудова системи відкритих даних. Закон України «Про відкритість використання публічних коштів» [41] та розпорядження КМУ «Про затвердження переліку показників DESI» [42] формують нормативну основу для систематичного оприлюднення державних даних. Порталом відкритих даних data.gov.ua керує Мінцифра, і станом на 2024 рік він містить понад 35 000 наборів даних від 200+ державних організацій. Грубіян О. та Єремич Д. відзначають, що доступність відкритих даних є критично важливою для реформи управління публічними фінансами, оскільки вона дозволяє громадянському суспільству та журналістам здійснювати незалежний моніторинг [62].

Регіональний вимір діяльності Міністерства реалізується через Індекс цифрової трансформації регіонів та проєкт «Цифрові громади». Індекс, що розраховується щорічно починаючи з 2021 року, охоплює понад 50 показників за п'ятьма напрямками: розвиток е-послуг, цифрова інфраструктура, освіта, економіка та відкриті дані [15]. Публічність рейтингу створює стимул для регіональної конкуренції: керівники областей та громад прагнуть покращити позиції свого регіону, що природним чином прискорює цифровізацію на місцях. Макарова І., Пігарев Ю. та Сметаніна Л. підкреслюють, що такі рейтингові механізми є ефективним інструментом горизонтальної дифузії кращих практик у публічному управлінні [28, с. 89].

Проєкт «Цифрові громади» спрямований на поширення електронного врядування на рівень об'єднаних територіальних громад, де рівень цифровізації традиційно найнижчий [57]. У рамках проєкту громадам надається методологічна підтримка, типові технічні рішення та навчання персоналу. Олешко А. А. та Павлюк К. М. фіксують, що впровадження цифрових рішень у сфері управління комунальним майном на місцевому рівні демонструє значний потенціал: навіть порівняно прості цифрові інструменти дозволяють суттєво підвищити прозорість та ефективність управління місцевими ресурсами [36, с. 86].

Євроінтеграційна складова цифрової діяльності Мінцифри набула особливої актуальності після отримання Україною статусу кандидата на вступ до ЄС у 2022 році. Ключовим досягненням стало схвалення урядом постанови про е-довірчий список послуг між Україною та ЄС [18], що дозволяє взаємно визнавати електронні підписи та електронні послуги. Міхровська М. С. наголошує, що модернізація державного управління в контексті цифрових трансформацій нерозривно пов'язана з гармонізацією з європейськими стандартами – і лише за цієї умови цифрова трансформація стає інструментом реальної євроінтеграції, а не лише технологічного оновлення [34, с. 77].

Особливо важливим є аналіз підходів Мінцифри до управління цифровими проєктами. Стратегія цифрового розвитку системи управління державними фінансами на період до 2025 року [47] та нова Стратегія до 2030 року [33] закріплюють методологію поетапної реалізації реформ із чіткими вимірними показниками для кожного етапу. Такий підхід, заснований на принципах agile-управління, дозволяє швидко адаптуватися до змін та коригувати пріоритети. Кононенко В. В. підкреслює, що саме орієнтація на конкретні результати, а не на процеси, відрізняє успішні ініціативи сервісної держави від суто формальних реформ [22, с. 6].

Важливим уроком діяльності Мінцифри є значення комунікаційної складової цифрових реформ. Розробники «Дії» та інших проєктів приділяли велику увагу просуванню нових послуг, поясненню їх переваг для громадян та роботі з недовірою. Концепція розвитку електронного урядування [45] передбачала не лише технологічний, а й комунікаційний аспект трансформації – без активного залучення громадян навіть найкращі цифрові рішення залишаться незатребуваними. Індекс цифрового урядування OECD підтверджує, що рівень залучення громадян до цифрових послуг є одним із ключових індикаторів успішності е-урядування [66].

Порівнюючи досвід Мінцифри з міжнародними прикладами, варто звернутися до естонського кейсу. Крііса К фіксує, що Естонія досягла 100-відсоткового рівня цифровізації урядових послуг завдяки послідовній багаторічній роботі, чіткій правовій базі для цифрових документів та принципу «цифровий за замовчуванням» [64]. Українська «Дія» успішно запозичила ключові принципи естонського підходу, адаптувавши їх до місцевих умов та технологічних реалій. Індекс зрілості GovTech Світового банку показує, що Україна є однією з небагатьох країн з середнім рівнем доходу, що продемонстрували швидке зростання цифрової зрілості за короткий проміжок часу [71].

Діяльність Мінцифри не позбавлена і певних суперечностей, що варто враховувати при оцінці досвіду. По–перше, попри значні успіхи у сфері е–послуг, внутрішня цифровізація органів влади – електронний документообіг, цифрове планування, аналіз даних для прийняття рішень – відстає від розвитку зовнішніх послуг. По–друге, окремі проєкти реалізовувалися з надмірним акцентом на технологічну складову при недооцінці організаційних та кадрових змін. По–третє, забезпечення кібербезпеки цифрових систем в умовах активного збройного конфлікту вимагає постійних зусиль та значних ресурсів, що є додатковим тягарем для Міністерства.

Попов Д. І., Котуха О. С. та Олашин М. М. вказують, що цифровізація бюджетної системи, яка є суміжним із компетенцією Мінцифри напрямом, демонструє як переваги координованого підходу, так і ризики надмірної централізації управління цифровими реформами [39, с. 7]. Важливим висновком є те, що успішна цифрова трансформація потребує балансу між централізованим стратегічним управлінням та децентралізованою операційною гнучкістю на рівні окремих органів.

Узагальнюючи, можна констатувати, що Міністерство цифрової трансформації України за короткий строк стало одним із найбільш динамічних органів виконавчої влади, що реалізує масштабні цифрові реформи. Досвід «Дії», ProZorro, Трембіти та інших проєктів свідчить про те, що навіть в умовах обмежених ресурсів та активного збройного конфлікту цифрова трансформація публічного управління є реалістичним і здійсненим завданням за умов наявності чіткого стратегічного бачення, відповідної інституційної спроможності та послідовної політичної волі.

У другому розділі було здійснено комплексний аналіз сучасного стану цифрової трансформації в органах публічної влади України, що дозволило встановити наявність суттєвого прогресу у впровадженні електронного урядування та цифрових сервісів. З’ясовано, що цифровізація набула системного

характеру та охоплює ключові сфери публічного управління, зокрема надання адміністративних послуг, управління публічними фінансами, відкриті дані та міжвідомчу взаємодію. Впровадження таких інструментів, як «Дія», ProZorro та цифрові бюджетні системи, сприяло підвищенню прозорості, ефективності управління та зниженню корупційних ризиків. Водночас встановлено, що цифрова трансформація має нерівномірний характер, зокрема у регіональному розрізі, що свідчить про необхідність подальшого вирівнювання цифрового розвитку.

Аналіз викликів і бар'єрів цифровізації засвідчив їх комплексний і взаємопов'язаний характер. Виявлено, що ключовими стримуючими чинниками є недосконалість нормативно-правової бази, інституційна фрагментованість, кадровий дефіцит та обмеженість фінансових ресурсів, особливо в умовах воєнного стану. Окрему увагу приділено безпековим ризикам, пов'язаним із кіберзагрозами та захистом персональних даних, які набувають критичного значення в умовах активної цифровізації. Також встановлено, що соціально-цифрові бар'єри, зокрема нерівний доступ до технологій та різний рівень цифрової грамотності населення, можуть обмежувати ефективність впровадження цифрових сервісів та знижувати рівень їх використання.

У межах дослідження практичного досвіду діяльності Міністерства цифрової трансформації України доведено, що централізована координація цифрових реформ є важливим фактором їх ефективності. Реалізація ключових проєктів, таких як «Дія», Трембіта та розвиток відкритих даних, демонструє можливість досягнення значних результатів навіть за умов обмежених ресурсів і зовнішніх викликів. Встановлено, що успіх цифрових ініціатив значною мірою залежить від поєднання технологічних рішень із організаційними змінами, розвитком людського капіталу та ефективною комунікацією з громадянами.

РОЗДІЛ 3. ПЕРСПЕКТИВИ ТА ПРІОРИТЕТНІ НАПРЯМИ РОЗВИТКУ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ В ОРГАНАХ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ

3.1. Зарубіжний досвід цифрової трансформації в органах публічної влади

Вивчення зарубіжного досвіду цифрової трансформації органів публічної влади є необхідною умовою для розробки ефективної стратегії розвитку цієї сфери в Україні. Країни-лідери цифрового урядування такі, як Естонія, Сінгапур, Данія, Нова Зеландія, Велика Британія пройшли шлях, який Україна лише починає, і накопичили цінний досвід як успіхів, так і помилок. Аналіз цього досвіду дозволяє не лише запозичити ефективні практики, а й уникнути типових пасток трансформаційного процесу.

Іртищева І. О. та Сенкевич О. Ф. підкреслюють, що вивчення міжнародного досвіду цифрового розвитку є принципово важливим для формування науково обґрунтованої моделі цифрової трансформації регіонів України, адже закономірності, що проявилися в одних країнах, із певними застереженнями відтворюються й в інших [17, с. 16]. Разом із тим дослідники застерігають від механічного копіювання зарубіжних моделей без урахування специфіки національного контексту: правових традицій, рівня довіри до держави, цифрової грамотності населення та технологічної інфраструктури.

Беззаперечним лідером у сфері цифрового урядування є Естонія – невелика балтійська держава, що перетворилася на глобальний еталон е-урядування. Крііса К. фіксує, що Естонія досягла рівня 100-відсоткової цифровізації урядових послуг, зробивши цифровий канал основним і залишивши традиційні лише як виняток для особливих випадків – приміром, укладення шлюбу та розлучення досі вимагають фізичної присутності [64]. Принциповою особливістю естонської

моделі є її системний характер: цифровізація відбувалася не послуга за послугою, а через формування єдиної архітектурної платформи – системи X-Road, що забезпечує безпечний обмін даними між усіма державними реєстрами.

Естонська модель цифрового урядування ґрунтується на кількох фундаментальних принципах. Перший – цифрова ідентифікація: кожен громадянин має унікальний електронний ідентифікаційний код та ID-картку, що є ключем до всіх державних сервісів. Другий – принцип одноразового введення даних (once-only principle): громадянин надає інформацію державі один раз, після чого органи влади обмінюються нею між собою. Третій – відкритість і прозорість: громадянин може бачити, хто і коли звертався до його персональних даних у державних реєстрах. Дорошкевич Д. В. та Литвиненко І. С. вказують, що саме ці принципи, запозичені країнами Балтії, забезпечили їхній стрімкий прогрес у цифровому урядуванні та мають безпосереднє значення для України [13].

Досвід Сінгапуру демонструє альтернативну модель – технократичну, засновану на активній ролі держави у побудові цифрової екосистеми. Сінгапурська система «Smart Nation» передбачає інтеграцію даних з різних джерел для надання проактивних, а не реактивних послуг: замість того щоб чекати, коли громадянин звернеться, держава сама ініціює надання послуги при настанні відповідної умови. Індекс цифрового урядування OECD фіксує, що Сінгапур є одним із небагатьох урядів, що реалізували концепцію proactive government у повному обсязі: автоматичне нарахування пільг, завчасне нагадування про терміни дії документів та персоналізовані повідомлення про зміни в законодавстві, що стосуються конкретного громадянина [66].

Данія є прикладом успішної цифрової трансформації в рамках скандинавської моделі добробуту з її високим рівнем довіри між державою та суспільством. Ключовим елементом данської моделі є обов'язковість цифрового каналу для взаємодії з державою: починаючи з 2014 року всі громадяни віком від

15 років зобов'язані мати доступ до порталу e-Voks – офіційної цифрової поштової скриньки для комунікації з органами влади. Раєвнева О. В., Аксьонова І. В. та Бровко О. І. у своєму порівняльному аналізі підкреслюють, що скандинавські країни досягли найвищих показників цифровізації саме завдяки поєднанню технологічного розвитку з соціальною довірою та широкою цифровою грамотністю населення [48, с. 64].

Велика Британія реалізує так звану «платформенну» модель цифрового уряду: замість того щоб кожне відомство розробляло власні цифрові рішення, уряд створює загальні платформи та компоненти – єдиний сервіс ідентифікації, єдина платіжна платформа, єдина система повідомлень, на основі яких кожне міністерство будує свої специфічні послуги. Такий підхід забезпечує інтероперабельність, економію ресурсів та уніфікований досвід для користувачів. Корчак Н., Рачинський А. та Ларіна Н. зазначають, що британська модель є прикладом успішного балансу між централізацією (єдині платформи) та децентралізацією (галузева специфіка послуг) [24, с. 46].

Особливий інтерес для України становить досвід Польщі як суміжної країни з подібним пострадянським спадком та схожими інституційними викликами. Польща також розпочинала цифрову трансформацію від відносно низького базового рівня, однак за останнє десятиліття досягла значного прогресу, зокрема у сфері е-послуг та цифровізації публічних реєстрів. Галушак О. Я., Галушак М. П. та Машлій Г. Б. відзначають, що польський досвід цифровізації є особливо цінним для України саме через схожість стартових умов: обидві країни мали справу з децентралізованою, фрагментованою ІТ-інфраструктурою та необхідністю одночасно проводити реформи і забезпечувати безперервність послуг [9, с. 160].

Ключовим елементом польської стратегії стала система «mObywatel» – мобільний застосунок, що функціонально нагадує українську «Дію» і дозволяє носити з собою цифрові документи та отримувати послуги онлайн. Важливо, що

Польща запроваджувала цю систему поетапно, ретельно тестуючи кожен нову функцію перед масштабуванням. Такий підхід мінімізував ризики технічних збоїв та зберіг довіру користувачів. Шимченко Л., Мірошніченко Д. та Костенко Д. підкреслюють, що управління довірою громадян є критично важливим чинником успіху цифрових реформ: одного серйозного інциденту з витоком даних може бути достатньо, щоб підірвати роками сформовану готовність користуватися е-послугами [59, с. 312].

Республіка Корея є ще одним міжнародно визнаним лідером цифрового урядування, що посідає перші позиції в рейтингах ООН з розвитку електронного уряду. Особливістю корейського підходу є поєднання масштабних державних інвестицій у цифрову інфраструктуру з активним залученням приватного сектору до розробки та надання е-послуг. Шиманська К. В. та Бондарчук В. В. зазначають, що корейський досвід свідчить про важливість державно-приватного партнерства у сфері цифровізації: держава створює регуляторне середовище та фінансує базову інфраструктуру, тоді як приватний сектор забезпечує інноваційний розвиток сервісів [58, с. 19].

На рівні Європейського Союзу цифрова трансформація публічного управління отримала потужний регуляторний і фінансовий імпульс. Регламент ЄС 2019/2152 про європейську бізнес-статистику [67] є прикладом того, як ЄС формує єдині стандарти збору та обробки даних, що є необхідною умовою для розбудови цифрового єдиного ринку. Крім того, Програма «Цифрова Європа» (Digital Europe Programme) та кошти Фондів відновлення надали країнам-членам значні ресурси для прискорення цифрових реформ. Трохимець О., Томарева-Патлахова В. та Семенов А. підкреслюють, що саме європейські стандарти та вимоги інституціоналізації цифрової економіки стають все більш вагомим орієнтиром для країн, що прагнуть до інтеграції з ЄС [55].

Важливим виміром зарубіжного досвіду є реформа управління публічними фінансами через цифровізацію. Грубіян О. та Єремич Д. аналізують кейси кількох

країн, що впровадили інтегровані системи управління державними фінансами (ІСУФ), і доходять висновку: ключовим фактором успіху є не стільки технічне рішення, скільки готовність органів влади змінити власні бізнес-процеси відповідно до можливостей нової системи, а не навпаки [62]. Цей висновок є критично важливим: типова помилка – впровадження нової системи поверх старих процесів, що не дає очікуваного ефекту.

Аналізуючи досвід країн-лідерів цифрового урядування, дослідники виокремлюють спільні фактори їхнього успіху. Індекс цифрового урядування OECD, що оцінює рівень розвитку е-урядування за шістьма вимірами, показує: найвищі позиції займають країни, де цифровий розвиток є пріоритетом на найвищому політичному рівні, а відповідальність за координацію реформ покладена на спеціальний центральний орган [66]. Корчак Н., Рачинський А. та Ларіна Н. доповнюють цей перелік ще двома факторами: наявністю сильної правової бази для електронних документів та послуг і активною комунікаційною політикою щодо залучення громадян до нових сервісів [24, с. 45].

Індекс зрілості GovTech Світового банку дозволяє зіставити досягнення різних країн у чотирьох вимірах: цифрові публічні платформи, управління даними, цифровий суряд та GovTech-екосистема. Аналіз за цим індексом показує, що країни з найвищим рівнем зрілості GovTech, як правило, характеризуються наявністю єдиної цифрової ідентифікації, розвиненою системою відкритих даних та активними механізмами державно-приватного партнерства у розробці цифрових рішень [71]. Разумей Г. Ю. та Разумей М. М. вказують, що орієнтація на ці міжнародні стандарти при формуванні національної стратегії є запорукою того, що цифрова трансформація відповідатиме глобальним тенденціям, а не рухатиметься у відриві від них [49, с. 143].

Дорошкевич Д. В. та Литвиненко І. С. детально аналізують досвід трьох балтійських держав – Естонії, Латвії та Литви, що мають для України особливе методологічне значення: ці країни пройшли трансформацію від пострадянської

моделі управління до сучасного цифрового урядування приблизно за 25–30 років [13]. Автори виокремлюють кілька ключових уроків: по-перше, ранній старт цифровізації (Естонія розпочала ще у 1990-х роках) дав кумулятивний ефект; по-друге, відмова від legacy-систем та старту «з чистого аркуша» у багатьох сферах дозволила уникнути тягаря технічного боргу; по-третє, активна міжнародна співпраця та відкритість до зовнішніх стандартів прискорила розвиток.

Глобальний індекс інновацій підтверджує, що рівень цифрового розвитку тісно корелює із загальним інноваційним потенціалом країни: лідери цифрового урядування, як правило, посідають високі позиції і в ширшому інноваційному вимірі [61]. Це свідчить про те, що цифрова трансформація публічного управління є не ізольованим адміністративним завданням, а частиною загального інноваційного розвитку суспільства. Statista фіксує, що глобальний ринок штучного інтелекту, який є технологічною основою наступного покоління цифрового урядування, зростає надзвичайно стрімко і до 2030 року може досягти сотень мільярдів доларів [70], що відкриває принципово нові можливості для автоматизації публічних послуг.

Міхровська М. С. наголошує, що вивчення зарубіжного досвіду модернізації державного управління в контексті цифрових трансформацій не може зводитися до переліку успішних кейсів, не менш важливим є аналіз невдач і прорахунків [34, с. 78]. Серед типових помилок, зафіксованих у міжнародній практиці, надмірна залежність від одного технологічного постачальника (vendor lock-in), що обмежує гнучкість та підвищує вартість системи; впровадження технологічно складних рішень без належної підготовки кінцевих користувачів; ігнорування питань кібербезпеки на початкових етапах; брак механізмів оцінки результативності та своєчасного коригування курсу.

Іоанно В. В., Грицак О. С. та Василенко В. А. аналізують міжнародний досвід ефективності бюджетної системи в умовах цифрової економіки і констатують, що найбільш успішні країни поєднують технологічну модернізацію

з інституційними реформами – зміною мандатів органів влади, перебудовою стимулів для державних службовців та запровадженням культури прийняття рішень на основі даних [16, с. 5]. Цей висновок перегукується з досвідом Естонії, де паралельно з технологічним розвитком відбувалася систематична трансформація правового та інституційного середовища.

Кравчук Н. О., Римар О. Г. та Бортнік Н. В. розглядають міжнародний досвід розвитку цифрової економіки в контексті повоєнного відновлення та доходять висновку, що Україна має унікальну можливість застосувати принцип «build back better» – відновлюватися не до довоєнного рівня, а відразу виходити на якісно новий рівень цифрової зрілості [25, с. 163]. Прецеденти подібного «цифрового стрибка» у повоєнний або постконфліктний період існують: Руанда після геноциду 1994 року, Косово після конфлікту 1999 року реалізували прискорену цифровізацію саме завдяки тому, що відновлювали інфраструктуру «з нуля», одразу закладаючи сучасні цифрові рішення.

Шиманська К. В. та Бондарчук В. В. підкреслюють, що для України в контексті євроінтеграції особливо важливим є досвід країн, що нещодавно вступили до ЄС або готуються до вступу: Хорватії, Польщі, країн Балтії [58, с. 21]. Ці країни пройшли процес гармонізації свого цифрового законодавства та стандартів з вимогами ЄС, і їхній досвід є прямо релевантним для України. Постанова Кабінету Міністрів про е-довірчий список послуг між Україною та ЄС [18] є першим кроком у цьому напрямі, однак попереду ще значний обсяг роботи з адаптації до євростандартів у всіх сферах цифрового регулювання.

Сімаков К. І., Валіна В. Г., Лауніконіс В. П. та Будовій М. Ю. узагальнюють, що особливості державного управління в умовах цифрової трансформації вимагають від країн, які наздоганяють лідерів, нестандартного підходу – не покрокового відтворення чужого шляху, а «стрибка жаби» (leapfrogging): пропуску проміжних технологічних поколінь та одразу переходу до передових рішень [52, с. 184]. Саме так Естонія у 1990-х роках замість

телефонних ліній розгортала мобільні мережі, а замість паперових реєстрів – відразу цифрові. Для України це означає можливість впровадження ШІ-інструментів, хмарних рішень та платформених підходів, не проходячи тривалий етап «оцифрування» паперових процедур.

Узагальнюючи зарубіжний досвід цифрової трансформації органів публічної влади, можна виокремити кілька ключових уроків, що мають безпосереднє значення для України. По-перше, успішна цифрова трансформація вимагає комплексного підходу, що поєднує технологічне, правове, інституційне та культурне оновлення. По-друге, єдина цифрова архітектура та стандарти є передумовою інтероперабельності та стійкості системи. По-третє, принцип «цифровий за замовчуванням» та орієнтація на потреби користувача є запорукою масового прийняття цифрових послуг. По-четверте, міжнародна співпраця та гармонізація зі стандартами ЄС є не лише вимогою євроінтеграції, а й умовою підвищення якості національних цифрових рішень. По-п'яте, довгостроковий системний підхід та політична воля є незамінними – жодна країна не досягла цифрової зрілості за один-два роки. Ці уроки мають стати основою для формування інноваційних підходів до розвитку цифрової трансформації в Україні.

3.2. Інноваційні технології та шляхи модернізації цифрової трансформації в Україні як інструмент підвищення ефективності діяльності органів публічної влади

Аналіз зарубіжного досвіду та поточного стану цифровізації в Україні дозволяє перейти до формування бачення майбутнього вектору цифрової трансформації органів публічної влади. Технологічний прогрес відкриває принципово нові можливості для модернізації публічного управління, і завдання

полягає в тому, щоб ідентифікувати ті інноваційні технології, застосування яких матиме найбільший трансформаційний ефект саме в українських умовах, та визначити оптимальні шляхи їх впровадження.

Андрощук Г. О. аналізує цифрову трансформацію Європейської економіки та місце в ній України, констатує, що країна перебуває на важливому перехідному етапі: з одного боку, накопичено критичну масу цифрових реформ та компетенцій, що створює платформу для якісного стрибка; з іншого – залишається значний розрив із провідними країнами, що потребує не просто нарощування темпів, а й принципово нових підходів [2, с. 72]. Трохимець О., Томарева-Патлахова В. та Семенов А. вказують на можливості, що відкриваються в процесі інституціоналізації цифрової економіки: нові технологічні рішення можуть суттєво прискорити перебудову традиційних адміністративних процесів [55].

Перед тим як перейти до детального розгляду конкретних технологій, доцільно представити їх систематизовану характеристику у таблиці 3.1.

Таблиця 3.1

Пріоритетні інноваційні технології для модернізації цифрової трансформації органів публічної влади України

Технологія	Сфери застосування в ПУ	Очікуваний ефект	Прорахунки / ризики	Пріоритетність для України
Штучний інтелект (AI) та машинне навчання	Автоматизація рішень; аналіз великих масивів даних; чат-боти для е-послуг; виявлення шахрайства	Скорочення строків прийняття рішень; підвищення точності аналітики	Алгоритмічна упередженість; ризики для прав громадян; потреба у регулюванні	Висока
Хмарні обчислення	Державні хмарні платформи; резервування	Зниження витрат на ІТ-інфраструктуру;	Залежність від постачальника; питання	Дуже висока

(Cloud Computing)	критичних даних; SaaS для держорганів	підвищення надійності та масштабованості	суверенітету даних; ризики безпеки	
Великі дані (Big Data) та аналітика	Аналіз бюджетних потоків; моніторинг соціальних показників; прогнозна аналітика	Обґрунтованість управлінських рішень; виявлення аномалій у витратах	Якість і повнота даних; захист персональних даних; брак аналітичних кадрів	Висока
Блокчейн-технології	Реєстри прав власності; верифікація документів; е-голосування; прозорість закупівель	Незмінність записів; підвищення довіри до реєстрів; скорочення шахрайства	Висока ресурсоемність; правова невизначеність; складність інтеграції з legacy	Середня
Інтернет речей (IoT)	«Розумне місто»; моніторинг інфраструктури; автоматизований збір статистичних даних	Оперативність даних; зниження транзакційних витрат на збір інформації	Кібербезпека пристроїв; великі витрати на інфраструктуру; стандартизація	Середня (пілотний рівень)
Платформи міжвідомчої взаємодії та API	Інтеграція держреєстрів; принцип onse-only; цифровий обмін документами	Усунення бюрократичного дублювання; швидкість обслуговування громадян	Проблеми сумісності застарілих систем; потреба у стандартизації	Дуже висока

Джерело: сформовано нами на основі [28; 57]

Як показує таблиця 3.1, пріоритетними для України є хмарні технології та платформи міжвідомчої взаємодії, а також штучний інтелект і аналіз великих даних. Розглянемо кожен технологію та відповідні шляхи модернізації докладніше.

Штучний інтелект (ШІ) є технологією, що вже сьогодні змінює характер публічного управління в провідних країнах. Statista фіксує, що глобальний ринок ШІ стрімко зростає і до 2030 року може сягнути кількох мільярдів доларів [70], що свідчить про масштаб технологічного зсуву, що відбувається. Для органів публічної влади ШІ відкриває можливості автоматизації рутинних адміністративних рішень - від перевірки відповідності заявок встановленим критеріям до виявлення аномалій у бюджетних видатках. Квітка С., Новіченко Н., Гусаревич Н. та інші наголошують, що перспективними напрямками цифрової трансформації публічного управління є саме ті, що поєднують автоматизацію з аналітикою даних для підтримки прийняття рішень [21, с. 139].

Крііса К. фіксує, що Естонія вже активно застосовує ШІ в окремих адміністративних процесах: алгоритми допомагають виявляти потенційних одержувачів соціальних виплат на основі даних реєстрів, не чекаючи на заяву від громадянина [64]. Такий проактивний підхід є принципово новою парадигмою публічних послуг, що радикально змінює сам формат взаємодії між державою та суспільством. Для України першочерговими сферами застосування ШІ є: автоматизований аналіз бюджетних запитів, скринінг закупівель на ознаки змови та штучне завищення цін, а також чат-боти для первинного опрацювання звернень громадян.

Попов Д. І., Котуха О. С. та Олашин М. М. зазначають, що цифровізація бюджетної системи України вже розпочала рух у напрямку аналітичних інструментів, проте потенціал ШІ для підвищення якості бюджетного планування та контролю за видатками залишається значно більшим [39, с. 8]. Зокрема, машинне навчання може суттєво підвищити точність короткострокових прогнозів надходжень та видатків, що є критично важливим в умовах воєнної економіки. Кононенко В. та ін. підкреслюють, що впровадження механізмів автоматизації в публічному управлінні відкриває значні перспективи підвищення ефективності при обов'язковому врахуванні технологічних та управлінських

ризиків [68]. Грубіян О. та Єремич Д. підтверджують цей висновок на матеріалі кількох країн, що реформували систему PFM: інструменти предиктивної аналітики дозволяли виявляти ризики касових розривів на місяці вперед і завчасно коригувати планові показники [62].

Хмарні обчислення є, мабуть, найбільш актуальною технологічною потребою для органів публічної влади України в поточних умовах. Сімаков К. І., Валіна В. Г., Лауніконіс В. П. та Будовій М. Ю. підкреслюють, що повномасштабне вторгнення засвідчило критичне значення хмарного зберігання даних: органи влади, що перемістили свою ІТ-інфраструктуру до хмари, змогли продовжити роботу навіть після фізичного пошкодження або знищення серверів у зоні бойових дій [52, с. 185]. Перехід до державних хмарних платформ (Government Cloud) є не просто питанням технологічної модернізації, а й питанням стійкості та безпеки держави.

Малий І. Й. та Цедік М. Г. акцентують увагу на інституційному вимірі впровадження хмарних технологій: необхідно сформувати чітку правову базу для хмарних послуг у публічному секторі, визначити стандарти безпеки та механізми відповідальності постачальників [30, с. 5]. Кобзев І. В., Косенко В. В. та Мельников О. Ф. вказують, що цифрова трансформація публічного управління може набути нового імпульсу саме завдяки переходу до хмарної інфраструктури, що дозволяє навіть невеликим органам отримати доступ до обчислювальних потужностей і програмних рішень, які раніше були доступні лише великим центральним відомствам [21, с. 150].

Аналіз великих даних (Big Data) є ще одним стратегічним напрямом модернізації публічного управління. Регламент ЄС 2019/2152 [67] встановлює стандарти збору та обробки статистичних даних, орієнтуючись на які Україна формує власні підходи до управління публічними даними. Гриценко А. А. та Гриценко О. А. підкреслюють, що розбудова інституційних механізмів управління даними є передумовою ефективного застосування аналітики у

публічному секторі: дані мають бути структурованими, систематично оновлюваними та доступними для міжвідомчого використання [11, с. 27]. Без цього навіть найпотужніші аналітичні інструменти не можуть реалізувати свій потенціал.

Важливим шляхом модернізації є розвиток платформ міжвідомчої взаємодії та стандартизованих API. Вже наявна в Україні платформа Трембіта є першим кроком у цьому напрямі, однак перелік підключених систем та обсяг транзакцій мають суттєво зростати. Власенко О. П., Якобчук В. П. та Симоненко Л. І. наголошують, що цифрова трансформація механізму державного регулювання передбачає впровадження інформаційних технологій на всіх рівнях управлінського циклу і без повноцінної міжвідомчої інтеграції даних цей принцип залишається лише декларацією [8, с. 84]. Індекс цифрового урядування OECD підтверджує, що найвищі позиції у рейтингу займають країни, де між усіма реєстрами та системами налагоджено автоматизований захищений обмін даними [66].

Розбудова платформенної держави (platform government) є принципово важливим шляхом модернізації. Замість того щоб кожне відомство розробляло окремі цифрові рішення, держава має розбудовувати спільні платформні компоненти: єдина система ідентифікації, єдина платіжна шина, єдина система електронних повідомлень, єдиний реєстр юридичних осіб. Розумно збудована платформенна архітектура не лише знижує витрати на розробку, а й унеможливорює «відомчу» цифровізацію – ситуацію, коли кожен орган розробляє власну замкнену систему, несумісну з іншими. Digital State UA демонструє, що GovTech-підхід з відкритими стандартами вже довів свою ефективність на прикладі ProZorro [60].

Мельниченко С. Г. аналізує вплив стратегічного менеджменту на успішність організацій і доходить висновку, що для органів публічної влади впровадження інноваційних технологій потребує насамперед стратегічного

бачення: чіткого розуміння того, які цілі має досягти технологія, яким чином вимірюватиметься її ефективність та як будуть управлятися ризики [31, с. 6]. Стратегія цифрового розвитку системи управління державними фінансами до 2025 року [47] та нова Стратегія до 2030 року [33] закладають саме такий підхід, визначаючи конкретні вимірні цілі для кожного технологічного напрямку.

Пігарев Ю. та Костенюк Н. зазначають, що модернізація цифрової трансформації в Україні має здійснюватися із урахуванням принципу «цифрового суверенітету»: держава повинна зберігати контроль над критично важливими даними та не допускати залежності від іноземних постачальників у стратегічних сферах [37, с. 96]. ІТ Research Ukraine 2024 підкреслює, що вітчизняний ІТ-сектор є потужним ресурсом для реалізації цього принципу: Україна має значний потенціал розробки власних цифрових рішень, не поступаючись залежності від імпорту технологій [63].

Кононенко В. В. зауважує, що впровадження інноваційних технологій у публічному секторі має бути підпорядковане концепції сервісної держави: технологія є засобом, а не метою, і її цінність визначається виключно тим, наскільки вона покращує якість послуг для громадян та ефективність роботи органів влади [22, с. 6]. Тимошенко Т. А. та Кононенко В. В. доповнюють, що саме перехід від адміністративної до сервісної моделі держави, підкріплений цифровими технологіями, є найефективнішим засобом протидії корупції та підвищення довіри суспільства до державних інституцій [54, с. 279].

Шиманська К. В. та Бондарчук В. В. визначають пріоритетні напрями розвитку цифрової економіки в Україні, серед яких особливо виділяють розбудову екосистеми стартапів та GovTech-компаній, що спеціалізуються на рішеннях для публічного сектору [58, с. 20]. Global Innovation Index підтверджує, що країни з розвиненою інноваційною екосистемою демонструють значно вищий темп цифрової трансформації публічного управління, ніж ті, що спираються виключно на державні ресурси [61]. Розвиток GovTech-ринку в Україні може

стати потужним механізмом залучення приватних інвестицій та інноваційних компетенцій у сферу публічних послуг.

Разумей Г. Ю. та Разумей М. М. наголошують, що важливим шляхом модернізації є перехід від проєктного до програмного підходу: замість реалізації окремих цифрових ініціатив необхідно забезпечити їх системну інтеграцію у рамках єдиної архітектурної концепції [49, с. 144]. Концепція розвитку електронного урядування [45] вже заклала системний підхід, однак реальна практика нерідко відступала від нього. Шимченко Л., Мірошніченко Д. та Костенко Д. підкреслюють, що лише коли цифровізація набуває системного, а не точкового характеру, вона стає ефективним механізмом трансформації відносин між владою та суспільством [59, с. 314].

Міхровська М. С. вказує, що модернізація державного управління в контексті цифрових трансформацій має обов'язково включати людський вимір: навіть найдосконаліші технологічні рішення залишаться нереалізованими без відповідних змін у компетентностях, стимулах та культурі держслужбовців [34, с. 78]. Саме тому поряд із технологічними інвестиціями необхідно систематично вкладати ресурси у підготовку персоналу, розробку нових посадових інструкцій, адаптованих до цифрового середовища, та формування системи оцінки результатів, орієнтованої на вимірювані ефекти для громадян, а не на формальне дотримання процедур.

Кравчук Н. О., Римар О. Г. та Бортнік Н. В. розглядають цифрову трансформацію як ключовий елемент повоєнного відновлення та стратегічної конкурентоспроможності економіки, підкреслюючи, що інноваційні технології у публічному управлінні – це інвестиція у довгострокову ефективність держави [25, с. 164]. Галушак О. Я., Галушак М. П. та Машлій Г. Б. додають, що цифровізація є незворотним процесом і питання стоїть не «чи впроваджувати», а «як впроваджувати найефективніше з огляду на наявні ресурси та умови» [9, с. 161]. World Bank GovTech Maturity Index свідчить: країни, що ставлять амбітні

цілі та відповідають на них системними реформами, демонструють стрибкоподібне зростання цифрової зрілості, тоді як ті, що обмежуються точковими заходами, залишаються на місці [71].

Узагальнюючи, можна визначити такі пріоритетні шляхи модернізації цифрової трансформації в органах публічної влади України. Перший – формування єдиної цифрової архітектури публічного управління з спільними платформами, стандартами та API. Другий – масштабний перехід до хмарної інфраструктури з урахуванням вимог безпеки та суверенітету даних. Третій – впровадження інструментів ШІ та аналітики великих даних у процеси бюджетного планування, контролю та надання послуг. Четвертий – розвиток GovTech-екосистеми як механізму залучення приватних інновацій у публічний сектор. П'ятий – системна інтеграція всіх цифрових ініціатив у рамках єдиної стратегічної концепції, підкріпленої відповідними інституційними та кадровими змінами.

3.3. Забезпечення кібербезпеки та формування цифрової культури в системі публічного управління

Цифрова трансформація органів публічної влади створює нові можливості для підвищення ефективності управління та якості послуг для громадян. Однак разом із можливостями вона генерує принципово нові ризики, насамперед у сфері кібербезпеки, та ставить нові вимоги до компетентностей і культури державних службовців. Без системного вирішення цих двох взаємопов'язаних проблем – захисту цифрових систем та формування відповідної цифрової культури жодне технологічне рішення не може повною мірою реалізувати свій потенціал.

Кібербезпека є не допоміжним, а центральним питанням цифрової трансформації публічного управління в Україні. Хомишин І. підкреслює, що

правові основи напрямів цифрової трансформації у публічній сфері мають включати чіткі механізми захисту цифрових систем та персональних даних, без цього вся архітектура е-урядування спирається на нестійкий фундамент [56, с. 237]. Соколенко Т. В. конкретизує, що серед законодавчих та інституційних викликів цифровізації публічного управління кібербезпека посідає особливе місце: з одного боку, вона потребує технічних рішень, з іншого – відповідної правової бази, без якої неможливо визначити відповідальних за інциденти та встановити єдині стандарти захисту [53, с. 50].

Особливої гостроти ця проблематика набула після початку повномасштабного вторгнення росії в Україну у лютому 2022 року. Органи публічної влади України зазнають безпрецедентного тиску у кіберпросторі: систематичних атак на державні інформаційні системи, спроб злому реєстрів та баз даних, дезінформаційних кампаній, що супроводжують традиційні збройні дії. Сімаков К. І., Валіна В. Г., Лауніконіс В. П. та Будовій М. Ю. наголошують, що в умовах цифрової трансформації України кібербезпека перетворилася на питання національної безпеки: пошкодження або знищення ключових цифрових систем може мати наслідки, порівнянні з фізичними ударами по критичній інфраструктурі [52, с. 185].

Бочковой В. О. та Бааджи Н. А. акцентують на правовому вимірі кібербезпеки в контексті цифрових прав людини: масивне накопичення персональних даних у державних реєстрах та цифрових платформах створює ризики для прав громадян у разі їх несанкціонованого розкриття або використання [4, с. 231]. Правовий режим персональних даних в умовах воєнного стану є особливо чутливою темою: з одного боку, оперативна передача даних між органами є необхідністю для ефективного реагування на виклики, з іншого - гарантії захисту прав громадян не можуть бути повністю призупинені навіть в умовах надзвичайної ситуації.

Гедіков В. у своєму аналізі нормативно-правових актів у сфері цифровізації констатує, що правове регулювання кібербезпеки в Україні є фрагментованим: існуючі норми розпорошені між різними законодавчими актами і не утворюють цілісної системи [10, с. 59]. Відсутній єдиний рамковий закон про кібербезпеку публічного сектору, що встановлював би обов'язкові мінімальні стандарти захисту для всіх органів влади. Вінник О., Шаповалова О. та Попович Т. вказують на необхідність системного поєднання юридичних та технічних інструментів захисту цифрових систем, оскільки жоден з них окремо не є достатнім [7, с. 87].

Індекс цифрового урядування OECD виявляє, що кібербезпека та управління даними є двома найслабшими вимірами цифрового уряду для більшості країн із середнім рівнем цифрової зрілості [66]. Показово, що навіть деякі технологічно розвинені країни мають прогалини у системі кіберзахисту публічних систем. Індекс зрілості GovTech Світового банку серед ключових критеріїв оцінки виокремлює наявність стратегії кібербезпеки, органу координації кіберзахисту та системи реагування на інциденти [71]. Розпорядження КМУ про Індекс DESI [42] формує моніторингову базу для відстеження стану цифровізації, зокрема у вимірі безпеки, однак без відповідних обов'язкових вимог моніторинг сам по собі не гарантує належного рівня кіберзахисту.

Регламент ЄС 2019/2152 [67] та пов'язані з ним документи встановлюють стандарти захисту даних та кібербезпеки, що є орієнтиром для гармонізації українського законодавства. Постанова Кабінету Міністрів про е-довірчий список послуг між Україною та ЄС [18] є одним із перших кроків реальної гармонізації у сфері цифрової безпеки. Корчак Н., Рачинський А. та Ларіна Н. підкреслюють, що євроінтеграційний вектор цифрового розвитку безпосередньо стосується і сфери кібербезпеки: виконання вимог ЄС у цій сфері є однією з передумов повноправного членства [24, с. 48].

З практичного погляду забезпечення кібербезпеки публічних систем потребує комплексного підходу, що охоплює кілька рівнів. На технологічному рівні - впровадження багатофакторної автентифікації, шифрування даних, систем виявлення та реагування на загрози, регулярного тестування на проникнення. На організаційному рівні – формування Комп'ютерних груп реагування на надзвичайні ситуації (CERT) у кожному органі, розробка планів безперервності діяльності та відновлення після інцидентів. На правовому рівні – встановлення чітких вимог щодо обов'язкового мінімального рівня захисту, зобов'язань щодо повідомлення про інциденти та відповідальності за їх порушення. Концепція розвитку електронного урядування [45] заклала принцип безпеки як один із базових, однак повна реалізація цього принципу потребує системних зусиль на всіх трьох рівнях.

Не менш важливим, ніж технологічний захист, є людський фактор у кібербезпеці. Переважна більшість успішних кібератак використовує не технічні вразливості систем, а людські помилки: фішингові листи, слабкі паролі, необережне поводження з конфіденційними даними. Саме тому формування цифрової культури державних службовців є невід'ємною складовою системи кібербезпеки. Цифрова культура у публічному управлінні – це сукупність цінностей, норм, знань та практик, що визначають ставлення службовців до цифрових технологій, даних та цифрових прав громадян. Міхровська М. С. підкреслює, що модернізація державного управління можлива лише за умови формування відповідної управлінської культури – орієнтованої на дані, результати та постійне навчання [34, с. 78].

Разумей Г. Ю. та Разумей М. М. вказують, що ключовим елементом цифрової культури в публічному управлінні є готовність до постійного навчання та адаптації: цифрове середовище змінюється надзвичайно швидко, і компетентності, актуальні сьогодні, вже через кілька років можуть застаріти [49, с. 144]. Квітка С., Новіченко Н., Гусаревич Н. та інші наголошують, що

формування цифрової культури є управлінським завданням, яке потребує системного підходу: навчання, стимулювання, зміни структур відповідальності та механізмів оцінки результатів [20, с. 140].

Буйницька О. П., Варченко-Троценко Л. О. та Грицеляк Б. І. досліджують цифровізацію закладів вищої освіти як індикатор формування цифрових компетентностей майбутніх державних службовців і констатують, що навіть у освітньому секторі значна частина персоналу демонструє недостатній рівень готовності до роботи в повністю цифровому середовищі [6, с. 70]. Дущенко О. аналізує сучасний стан цифрової трансформації освіти і підкреслює, що без цілеспрямованих реформ освітніх програм майбутні державні службовці входитьимуть на ринок праці без необхідних цифрових компетентностей [14, с. 43].

Максимюк О. Д. та Грекул-Ковалик Т. А. акцентують увагу на цифровізації юридичної освіти, що є принципово важливим для підготовки правників, які працюватимуть у цифровому середовищі публічного управління [29, с. 131]. Юридична складова цифрової культури – розуміння правового режиму електронних документів, цифрових підписів, персональних даних та кіберінцидентів є необхідною компетентністю не лише для юристів, а й для широкого кола державних службовців. Вінник О., Шаповалова О. та Попович Т. підкреслюють, що взаємодія юридичної науки та цифровізації є двосторонньою: право має не лише регулювати цифрові процеси, а й само трансформуватися під їх впливом [7, с. 86].

Пігарев Ю. та Костенюк Н. стверджують, що діджиталізація публічного управління потребує не лише технологічного оснащення, а й формування нової управлінської свідомості - готовності приймати рішення на основі даних, а не виключно на підставі ієрархічних директив та усталених процедур [37, с. 97]. Литвин Н. А. та Крупнова Л. В. додають, що цифрова грамотність державних службовців є необхідною умовою для того, щоб цифровізація дійсно

підвищувала відкритість та прозорість влади, а не ставала ще одним механізмом непрозорої бюрократії у цифровій обгортці [27, с. 74].

Расвнєва О. В., Аксьонова І. В. та Бровко О. І. фіксують у своєму рейтинговому аналізі, що за показниками цифрових навичок державних службовців Україна суттєво відстає від лідерів, що є одним із ключових гальмівних чинників цифрової трансформації [48, с. 66]. Демошенко Г. В. акцентує на тому, що формування цифрової культури на муніципальному рівні є особливо складним завданням: у невеликих громадах нерідко немає ані відповідних фахівців, ані ресурсів для системного навчання персоналу [12, с. 41]. При цьому саме муніципальний рівень є найбільш видимим для громадян і безпосередньо впливає на їхній щоденний досвід взаємодії з державою.

Власенко О. П., Якобчук В. П. та Симоненко Л. І. зазначають, що цифрова трансформація механізму державного регулювання потребує формування нових компетентнісних профілів державних службовців [8, с. 85]. Йдеться про такі навички, як: робота з відкритими даними та публічними реєстрами, здатність критично оцінювати результати алгоритмічних рішень, розуміння основних принципів кібергігієни та захисту персональних даних, уміння комунікувати з громадянами у цифровому форматі. Шимченко Л., Мірошніченко Д. та Костенко Д. підкреслюють, що ефективна цифрова комунікація між владою та суспільством неможлива без відповідної культури з обох боків [59, с. 315].

Досвід Естонії є особливо повчальним щодо формування цифрової культури. Крііса К. фіксує, що одним із ключових факторів успіху естонської цифрової трансформації стала системна цифрова освіта, що охоплює не лише школярів та студентів, а й дорослих і державних службовців: держава систематично інвестує у підвищення цифрової грамотності всіх категорій населення, розглядаючи це як умову функціонування цифрового суспільства [64]. Принципово важливо, що Естонія розпочала цей процес ще у 1990-х роках, і кумулятивний ефект десятиліть цілеспрямованої цифрової освіти є одним із

найважливіших чинників її поточного лідерства. Саєнко О. підкреслює, що цифрова культура державних службовців має включати й антикорупційний вимір: розуміння того, як цифрові системи запобігають корупції, створює додаткову мотивацію для їх активного використання та підтримки [50].

Для практичного формування цифрової культури у системі публічного управління необхідний комплекс взаємопов'язаних заходів. У сфері освіти та навчання – включення обов'язкових модулів цифрової грамотності та кібергігієни до програм підготовки і підвищення кваліфікації державних службовців усіх рівнів; розробка спеціалізованих освітніх треків для ключових категорій – фінансистів, юристів, керівників середньої ланки. У сфері організації праці – запровадження цифрових показників результативності, що стимулюють активне використання цифрових інструментів; формування внутрішніх стандартів роботи з даними та документами. У сфері інституційного розвитку – призначення відповідальних за цифровий розвиток у кожному центральному органі виконавчої влади та налагодження системи міжорганізаційного обміну кращими практиками.

Окремої уваги заслуговує питання інституційного забезпечення кібербезпеки та цифрової культури. Ефективна система захисту публічних цифрових систем неможлива без чіткого розподілу відповідальності між органами влади. Необхідно визначити єдиний координаційний орган у сфері кібербезпеки публічного сектору, наділений реальними повноваженнями встановлювати обов'язкові вимоги та здійснювати моніторинг їх виконання. Паралельно слід сформувати мережу галузевих CERT-команд, що спеціалізуються на захисті ключових систем: фінансових, реєстрових, інфраструктурних. Такий підхід відповідає рекомендаціям World Bank GovTech Maturity Index щодо побудови ієрархічної системи кіберзахисту з чіткими центрами відповідальності [71].

Ще одним важливим напрямом є формування культури управління даними (data governance culture) у публічному секторі. Йдеться про формування у державних службовців ставлення до даних як до стратегічного активу, що потребує належного збору, зберігання, захисту та аналізу. Сьогодні нерідко спостерігається ситуація, коли органи влади накопичують великі обсяги даних, проте не мають ані технічних засобів, ані організаційних процедур, ані людських компетентностей для їх ефективного використання. Гедіков В. підкреслює, що нормативно-правова база цифровізації має включати не лише вимоги щодо збору та захисту даних, а й обов'язок їх аналізувати та використовувати для прийняття обґрунтованих управлінських рішень [10, с. 60].

У третьому розділі здійснено аналіз зарубіжного досвіду цифрової трансформації органів публічної влади, який засвідчив, що країни-лідери Естонія, Сінгапур, Данія, Велика Британія та Польща досягли високого рівня цифрової зрілості завдяки поєднанню системного підходу, сильної правової бази, послідовної політичної волі та довгострокового фінансування. Встановлено, що ключовими факторами успіху є наявність єдиної цифрової архітектури, принцип «цифровий за замовчуванням», орієнтація на потреби користувача та активна гармонізація з міжнародними стандартами, зокрема вимогами ЄС. Для України найбільш релевантним є досвід країн Балтії та Польщі, які здійснили цифрову трансформацію від пострадянської моделі управління, що дає підстави для застосування стратегії «цифрового стрибка» – переходу безпосередньо до передових рішень без відтворення проміжних технологічних поколінь, особливо в контексті повоєнного відновлення.

Визначено пріоритетні інноваційні технології для модернізації цифрової трансформації органів публічної влади України з урахуванням умов воєнного часу та євроінтеграційних вимог. Найвищий пріоритет мають хмарні обчислення як інструмент забезпечення стійкості державних інформаційних систем в умовах бойових дій, а також платформи міжвідомчої взаємодії на основі

стандартизованих API, що реалізують принцип «once-only» і усувають бюрократичне дублювання. Перспективними є штучний інтелект і аналітика великих даних для підтримки управлінських рішень у бюджетній сфері та виявлення аномалій у закупівлях, а розвиток GovTech-екосистеми через механізми державно-приватного партнерства здатний залучити приватні інновації у публічний сектор без надмірного навантаження на державний бюджет. Kononenko V. та ін. підкреслюють, що впровадження механізмів автоматизації в публічному управлінні відкриває значні перспективи підвищення ефективності за умови системного врахування технологічних та управлінських ризиків [68].

Обґрунтовано, що сталий розвиток цифрової трансформації неможливий без одночасного вирішення двох взаємопов'язаних завдань – забезпечення кібербезпеки та формування цифрової культури в системі публічного управління. В умовах активного збройного конфлікту кіберзахист набуває критичного стратегічного значення і вимагає трирівневого підходу: технологічного (багатофакторна автентифікація, шифрування, CERT-команди), організаційного (плани безперервності та відновлення) і правового (рамковий закон про кібербезпеку публічного сектору з обов'язковими стандартами та чіткою відповідальністю). Паралельно формування цифрової культури державних службовців – через включення цифрової грамотності і кібергігієни до обов'язкових програм підготовки, запровадження культури управління даними і призначення відповідальних за цифровий розвиток у кожному органі влади – є тією інституційною основою, без якої жодне технологічне рішення не реалізує свого потенціалу повною мірою.

ВИСНОВКИ

Проведене дослідження дозволяє сформулювати такі загальні висновки.

1. Цифрова трансформація органів публічної влади є комплексним багатовимірним процесом системної модернізації публічного управління на основі впровадження цифрових технологій, спрямованим на підвищення ефективності діяльності органів влади, забезпечення прозорості та відкритості, покращення якості надання публічних послуг та реалізацію цифрових прав громадян. Цей процес охоплює п'ять взаємопов'язаних аспектів: технологічний, організаційний, культурний, правовий та соціальний. Аналіз концептуальних підходів дозволив систематизувати п'ять моделей цифрової трансформації: технократичну, сервісну, партисипативну, платформенну та гібридну. Україна реалізує гібридну модель, поєднуючи технологічну модернізацію з розвитком електронних сервісів та концепцією сервісної держави.

2. Нормативно-правове та інституційне забезпечення цифрової трансформації в Україні формується на основі багаторівневої системи нормативних актів - від Концепції розвитку електронного урядування 2017 року до Стратегії цифрового розвитку до 2030 року. Ключовим інституційним елементом є Міністерство цифрової трансформації, засноване у 2019 році. Разом із тим правова база залишається фрагментованою: відсутній єдиний рамковий закон про цифровий розвиток, а окремі сфери - передусім кібербезпека та захист персональних даних - потребують повноцінного законодавчого врегулювання.

3. Аналіз сучасного стану цифровізації органів публічної влади засвідчив суттєву диференціацію за напрямками та рівнями. Найбільших успіхів досягнуто у сферах електронних послуг («Дія» - 21+ млн користувачів, 120+ послуг) та публічних закупівель (ProZorro). Водночас значно відстають внутрішня цифровізація органів влади та цифровізація місцевого самоврядування. Виявлено сім функціональних груп викликів та бар'єрів: законодавчо-правові,

інституційно-організаційні, фінансово-ресурсні, кадрові та компетентнісні, технологічно-інфраструктурні, безпекові та соціально-цифрові. Ці виклики є взаємопов'язаними та потребують комплексних, скоординованих заходів на всіх рівнях.

4. Аналіз практичного досвіду Міністерства цифрової трансформації України дозволив виокремити п'ять ключових факторів успіху: клієнтоорієнтованість, agile-підхід до управління проектами, активна комунікаційна кампанія, формування відповідної правової бази та міжнародне партнерство. Порівняльний аналіз зарубіжного досвіду (Естонія, Сінгапур, Данія, Велика Британія) засвідчив, що найбільших успіхів досягли країни, що поєднали системний підхід, правову базу, кадровий розвиток та політичну волю до послідовних реформ. Ключовим уроком для України є концепція «leapfrogging» - можливість пропустити проміжні технологічні покоління та одразу впровадити передові рішення, особливо актуальна у контексті повоєнного відновлення.

5. Визначено шість пріоритетних інноваційних технологій для модернізації цифрової трансформації публічного управління України: штучний інтелект та машинне навчання; хмарні обчислення; Big Data та аналітика; платформи міжвідомчої взаємодії та стандартизовані API; платформенна держава як архітектурна концепція; розвиток GovTech-екосистеми. Найвищий пріоритет мають хмарні технології та платформенна взаємодія як базова інфраструктура для всіх інших напрямів.

6. Забезпечення кібербезпеки та формування цифрової культури визначені як два взаємопов'язані фундаментальні виміри сталої цифрової трансформації. У сфері кібербезпеки необхідний трирівневий підхід: технологічний, організаційний та правовий. У сфері цифрової культури пріоритетами є включення цифрової грамотності до обов'язкових програм підготовки держслужбовців, формування нових компетентнісних профілів та запровадження культури управління даними. На основі проведеного дослідження

сформульовано рекомендації: прийняти рамковий закон про цифровий розвиток; розробити єдину архітектурну концепцію державних цифрових систем; прискорити перехід до Government Cloud; запровадити обов'язкове навчання цифровим навичкам для держслужбовців; розвивати GovTech-екосистему через державно-приватне партнерство; вирівняти нерівномірність цифровізації між центральними та місцевими органами влади.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. АІС «ГРК-ВЕБ» впроваджена в експлуатацію! ДУ «Відкриті публічні фінанси». URL: <https://www.publicfinance.gov.ua/news/2117> (дата звернення: 05.01.2026).
2. Андрощук Г. О. Цифрова трансформація європейської економіки: стан та місце України. *Інформація і право*. 2023. № 1 (44). С. 67–78. Бігняк П. І., Михальчук В. М. Реформування державного управління: цифровізація. *Інвестиції: практика та досвід*. 2021. № 15. С. 107–113.
3. Бігняк П. І., Михальчук В. М. Реформування державного управління: цифровізація // *Інвестиції: практика та досвід*. 2021. № 15. С. 107–113.
4. Бочковой В. О., Бааджи Н. А. Цифрові права людини та їх обмеження в умовах сучасних правових викликів. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. Серія: Право. 2024. Вип. 84, ч. 4. С. 228–233. URL: <https://visnyk-juris-uzhnu.com/wp-content/uploads/2024/09/33-3.pdf>.
5. Буй Т. Г., Прімерова О. К. Бюджетна система України: вплив війни та виклики повоєнної відбудови. *Наукові записки НаУКМА*. Економічні науки. 2023. Т. 8, № 1. С. 17–24.
6. Буйницька О. П., Варченко-Троценко Л. О., Грицеляк Б. І. Цифровізація закладу вищої освіти. *Освітологічний дискурс*. 2020. № 1 (28). С. 64–79.
7. Вінник О., Шаповалова О., Попович Т. Юридична наука, юридична освіта й цифровізація: окремі аспекти взаємодії. *Підприємництво, господарство і право*. 2021. № 3. С. 83–89.
8. Власенко О. П., Якобчук В. П., Симоненко Л. І. Цифрова трансформація механізму державного регулювання національної економіки в умовах ринку. *Інвестиції: практика та досвід*. 2021. № 3. С. 81–86.

9. Галушак О. Я., Галушак М. П., Машлій Г. Б. Цифровізація в Україні: еволюційні перетворення. *Галицький економічний вісник*. 2023. № 81 (2). С. 155–163.
10. Гедіков В. Загальний аналіз нормативно-правових актів у сфері цифровізації в Україні. *Юридичний вісник*. 2024. № 3. С. 54-61
11. Гриценко А. А., Гриценко О. А. Інституціоналізація цифрової економіки: суперечності та напрями їх вирішення. *Економічна теорія та право*. 2021. № 1 (44). С. 25–28.
12. Демошенко Г. В. Вплив цифрової трансформації на муніципальне управління. *Аспекти публічного управління*. 2022. № 10 (1). С. 36–42.
13. Дорошкевич Д. В., Литвиненко І. С. Аналіз досвіду діджиталізації економіки країн Балтії для його імплементації в економіку України. 2023. URL: <http://baltijapublishing.lv/omp/index.php/bp/catalog/view/341/9416/19646-1>
14. Дущенко О. Сучасний стан цифрової трансформації освіти. *Фізико-математична освіта*. 2021. № 28 (2). С. 40–45.
15. Індекс цифрової трансформації регіонів України: підсумки 2024 року / Міністерство цифрової трансформації України. URL: <https://thedigital.gov.ua/storage/uploads/files/page/community/reports/%D0%86%D0%9D%D0%94%D0%95%D0%9A%D0%A1%202024%202%201.pdf> (дата звернення: 23.02.2026).
16. Іоанно В. В., Грицак О. С., Василенко В. А. Ефективність бюджетної системи в умовах цифрової економіки: міжнародний досвід та виклики для України. *Здобутки економіки: перспективи та інновації*. 2025. № 15. URL: <https://doi.org/10.5281/zenodo.151111715>
17. Іртищева І. О., Сенкевич О. Ф. Цифрова трансформація регіонів України: об'єктивна необхідність, принципи цифрового розвитку та особливості регулювання. *Регіональна економіка*. 2020. № 1. С. 14–21.

- 18.Кабмін ухвалив постанову про е-довірчий список послуг між Україною та ЄС.
URL: https://jurliga.ligazakon.net/news/230912_kabmn-ukhvaliv-postanovu-pro
(дата звернення: 15.12.2025).
- 19.Квасній Л., Квасній З., Даниленко Ю., Гацков О., Строгуш Ю. Проблеми управління фінансовим забезпеченням розвитку територіальних громад в Україні. *Публічне управління і політика*. 2025. Вип. 1 (5). С. 47–57.
- 20.Квітка С., Новіченко Н., Гусаревич Н., Піскоха Н., Бардах О., Демошенко Г. Перспективні напрямки цифрової трансформації публічного управління. *Аспекти публічного управління*. 2020. Т. 8, № 4. С. 129–146.
- 21.Кобзев І. В., Косенко В. В., Мельников О. Ф. Цифрова трансформація публічного управління. *Research and Innovation: Conference proceedings*. Yunona Publishing, New York, USA, 2021. С. 145-152.
- 22.Кононенко В.В. Реалізація концепції сервісної держави як інструмент підвищення ефективності публічного управління в Україні. *Збірник матеріалів «круглого столу» «Глобальні тенденції та національні особливості публічного управління та адміністрування»* 22 грудня 2023 р. Вінниця: ТОВ «Друк», 2024. С. 3-8.
- 23.Кононенко В.В., Дзевелюк М.В. Технології електронної демократії у роботі органів місцевого самоврядування в Україні як інструменти запобігання корупції. *Розбудова доброчесності та комплаєнсу в Україні: виклики і перспективи євроінтеграції* : збірник матеріалів Всеукраїнської конференції з міжнародною участю (м. Вінниця, 27 березня 2025 р.). Вінниця : ТОВ «Друк», 2025. 310 с. С. 133-136.
- 24.Корчак Н., Рачинський А., Ларіна Н. Цифрова трансформація та електронне врядування: наукові підходи дослідження у сфері публічного управління та адміністрування. *Аспекти публічного управління*. 2023. № 11 (3). С. 43–49.

- 25.Кравчук Н. О., Римар О. Г., Бортнік Н. В. Цифрова економіка як один з напрямів розвитку повоєнної економіки України. *Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління*. 2022. № 3 (52). С. 155–169.
- 26.Кужелєв М. О. Управління публічними фінансами в умовах реформування економіки України. *Стратегія і практика інноваційного розвитку фінансового сектору України* : матеріали III Міжнар. наук.-практ. конф. (Ірпінь, 26–27 березня 2020 р.). Ірпінь, 2020. С. 42–44.
- 27.Литвин Н. А., Крупнова Л. В. Діджиталізація як засіб підвищення відкритості, прозорості та ефективності діяльності органів державної влади та органів місцевого самоврядування щодо надання електронних послуг. *Ірпінський юридичний часопис*. 2020. № 2. С. 69–75.
- 28.Макарова І., Пігарєв Ю., Сметаніна Л. Цифровізація публічного управління на регіональному та міському рівнях. *Актуальні проблеми державного управління*. 2021. № 2 (83). С. 86–91.
- 29.Максимюк О. Д., Грекул-Ковалик Т. А. Особливості діджиталізації юридичної освіти. *Нове українське право*. 2023. № 2. С. 128–133.
- 30.Малий І. Й., Цедік М. Г. Інституційний вимір цифровізації державного управління в Україні. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2022. № 2. URL: http://www.dy.nauka.com.ua/pdf/2_2022/5.pdf
- 31.Мельниченко С. Г. Аналіз стратегічного менеджменту та його вплив на успішність організацій. *Здобутки економіки: перспективи та інновації*. 2024. № 3. URL: <https://econp.com.ua/index.php/journal/article/view/19/16>.
- 32.Міністерство фінансів впровадило в дослідну експлуатацію ІАС «LOGICA». URL: https://mof.gov.ua/uk/news/ministerstvo_finansiv_vprovadilo_v_doslidnu_ekspluatatsiiu_iac_logica-241212 (дата звернення: 03.03.2026)
- 33.Мінфін: Уряд затвердив Стратегію цифрового розвитку системи управління державними фінансами до 2030 року. URL:

https://mof.gov.ua/uk/news/minfin_riad_zatverdiv_strategiiu_tsifrovogo_rozvitku_sistemi_upravlinnia_derzhavnimi_finansami_do_2030_roku-5159 (дата звернення: 27.12.2025).

34. Міхровська М. С. Деякі аспекти модернізації державного управління в контексті цифрових трансформацій. *Прикарпатський юридичний вісник*. 2021. № 2. С. 75–78.
35. Нечипоренко А. В., Чернишова Т. О. Напрями вдосконалення системи управління публічними фінансами в Україні. *Управління публічними фінансами та проблеми забезпечення національної економічної безпеки* : матеріали Податкового конгресу (Ірпінь, 12 грудня 2019 р.). Ірпінь, 2019. С. 353–356.
36. Олешко А. А., Павлюк К. М. Цифрова трансформація сфери управління комунальним майном міста. *Держава та регіони*. Серія: Публічне управління і адміністрування. 2022. № 3 (77). С. 84–88.
37. Пігарев Ю., Костенюк Н. Діджиталізація публічного управління як чинник цифрової трансформації України. *Актуальні проблеми державного управління*. 2021. № 2 (83). С. 92–96.
38. Подденежний О. Г. Управління цифровою трансформацією освіти: сучасний науковий дискурс. *Наукові записки НаУКМА*. Економічні науки. 2021. Т. 6, № 1. С. 105–110.
39. Попов Д. І., Котуха О. С., Олашин М. М. Цифровізація бюджетної системи України як інструмент підвищення публічності органів державної влади. *Проблеми сучасних трансформацій*. Серія: право, публічне управління та адміністрування. 2023. № 7. URL: <https://doi.org/10.54929/2786-5746-2023-7-01-114>
40. Пригодюк О. М. Національні економічні інтереси поширення цифрових технологій у менеджменті. *Економічний простір*. 2023. № 187. С. 69–72.

41. Про відкритість використання публічних коштів : Закон України від 11.02.2015 № 183-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/183-19#Text> (дата звернення: 11.12.2025).
42. Про затвердження переліку показників Індексу цифрової економіки та суспільства (DESI) : розпорядження Кабінету Міністрів України від 05.09.2023 № 774-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/774-2023-%D1%80> (дата звернення: 11.12.2025).
43. Про затвердження плану державних статистичних спостережень на 2025 рік : розпорядження Кабінету Міністрів України від 15.10.2024 № 1003-р. URL: https://www.ukrstat.gov.ua/norm_doc/proekt/proekt_23.05.2024/plan.pdf (дата звернення: 12.12.2025).
44. Про затвердження Порядку обміну інформацією між органами, що контролюють справляння надходжень бюджету, та органами місцевого самоврядування : постанова Кабінету Міністрів України від 16.06.2021 № 627. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/627-2021-%D0%BF#Text> (дата звернення: 10.12.2025).
45. Про схвалення Концепції розвитку електронного урядування в Україні: розпорядження Кабінету Міністрів України від 20 вересня 2017 р. № 649-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/649-2017-p#Text> (дата звернення: 11.12.2025).
46. Про схвалення Концепції створення інтегрованої інформаційно-аналітичної системи «Прозорий бюджет» : розпорядження Кабінету Міністрів України від 11.02.2016 № 92-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/92-2016-%D1%80#Text> (дата звернення: 13.12.2025).
47. Про схвалення Стратегії здійснення цифрового розвитку, цифрових трансформацій і цифровізації системи управління державними фінансами на період до 2025 року : розпорядження Кабінету Міністрів України від 17 листопада 2021 р. № 1467-р. URL: <https://www.kmu.gov.ua/npas/pro->

[shvalennya-strategiyi-zdijsnennya-cifrovogo-rozvitku-cifrovih-transformacij-1467r-171121](#) (дата звернення: 12.12.2025).

48. Раєвнєва О. В., Аксьонова І. В., Бровко О. І. Порівняльний рейтинговий аналіз стану та тенденцій діджиталізації українського суспільства та економіки. *Проблеми економіки*. 2021. № 4 (50). С. 59–68.
49. Разумей Г. Ю., Разумей М. М. Діджиталізація публічного управління як складник цифрової трансформації України. *Публічне управління та адміністрування*. 2020. № 2 (25). С. 139–145.
50. Саєнко О. Діджиталізація державного управління та інноваційні технології – найпотужніші інструменти подолання корупції. URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/oleksandr-sayenko-didzhitalizacijaderzhavnogo-upravlinnya-ta-innovacijni-tehnologiyinajpotuzhnishi-instrumenti-podolannya-korupciyi> (дата звернення: 16.02.2026).
51. Сідор М. І. Вплив цифровізації на бюджетну систему України. *Юридичний науковий електронний журнал*. 2024. № 4. С. 467–471.
52. Сімаков К. І., Валіна В. Г., Лауніконіс В. П., Будовій М. Ю. Особливості державного управління в умовах цифрової трансформації України. *Економічний вісник Донбасу*. 2021. № 1 (63). С. 179–185.
53. Соколенко Т.В. Цифровізація публічного управління: законодавчі та інституційні виклики. *Ефективність державного управління*. 2021. № 2(63). С. 45–53.
54. Тимошенко Т. А., Кононенко В. В. Реалізація концепції сервісної держави як один із механізмів запобігання корупції. *Розбудова доброчесності та комплаєнсу в Україні: виклики і перспективи євроінтеграції* : збірник матеріалів Всеукраїнської конференції з міжнародною участю (м. Вінниця, 27 березня 2025 р.). Вінниця : ТОВ «Друк», 2025. С.277-279.
55. Трохимець О., Томарева-Патлахова В., Семенов А. Цифрова економіка та трансформація традиційних індустрій: виклики та можливості

- інституціоналізації цифрової економіки. *Економіка та суспільство*. 2024. № 59.
56. Хомишин І. Напрями цифрової трансформації у публічній сфері: правові основи. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. Серія: Юридичні науки. 2022. № 3(35). С. 233-239.
57. Цифрові громади: в Україні розпочато реалізацію пілотного проєкту з електронного урядування в ОТГ. URL: <https://egap.in.ua/novyny/tsyfrovi-hromady-v-ukraini-rozpochato-realizatsiiupilotnoho-proiektu-z-elektronnoho-uriaduvannia-v-oth/> (дата звернення: 03.04.2026).
58. Шиманська К. В., Бондарчук В. В. Пріоритетні напрями та механізми розвитку цифрової економіки в Україні. *Економіка, управління та адміністрування*. 2021. № 1 (95). С. 17–22. DOI: 10.26642/ema-2021-1(95)-17-22.
59. Шимченко Л., Мірошніченко Д., Костенко Д. Цифрова трансформація України як механізм ефектизації комунікації влади з народом. *Society. Document. Communication*. 2022. № 14. С. 304–322.
60. Digital State UA. GovTech Prozorro. URL: <https://digitalstate.gov.ua/uk/projects/govtech/prozorro> (дата звернення: 05.03.2026).
61. Global Innovation Index 2022. 2022. URL: <http://surl.li/apmolz> (дата звернення: 01.03.2026).
62. Hrubiiian O., Jeremić D. Public finance management reform: digitalization as a tool to lift processes to a new level of governance and eradicate systemic issues. 2024. URL: <https://eu4pfm.com.ua/en/public-finance-management-reform-digitalization-as-a-tool-to-lift-processes-to-a-new-level-of-governance-and-eradicate-systemic-issues/>
63. IT Research Ukraine 2024. URL: <https://bit.ly/3CIbf> (дата звернення: 18.02.2026).

64. Kriisa K. Estonia: 100% digital government services, with divorce as the final step. 2025. URL: <https://e-estonia.com/estonia-100-digital-government-services/>
65. Nechyporenko A. Financial resources of public sector of economy in ensuring realization of financial policy of the country // Association agreement: driving integrational changes : collective monograph. Chicago : Accent Graphics Communications, 2019. P. 374–385.
66. OECD. 2023 OECD Digital Government Index: Results and key findings // OECD Public Governance Policy Papers. 2024. No. 44. Paris : OECD Publishing. URL: <https://doi.org/10.1787/1a89ed5e-en> (дата звернення: 07.02.2026).
67. Regulation (EU) 2019/2152 of the European Parliament and of the Council of 27 November 2019 on European business statistics. URL: <https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2019/2152/oj> (дата звернення: 16.02.2026).
68. Scopus. Kononenko V, Yaremenko O, Konotopenko O, Lapshin S, Moisiakha A. Implementation of Automation Mechanisms in Public Administration in Ukraine: Analysis of Challenges and Prospects. Data and Metadata. 2024; 3:227. DOI: <https://doi.org/10.56294/dm2024.227>
69. Scopus. Kryvoshein, V., Kononenko, V., Koshovyi, B.P., Dynnyk, I., Lazebna, I. Public opinion and public policy: an interactive analysis of the interaction between citizens and government in the context of decision-making in Ukraine. Revista Juridica. 2024, 1(77), pp. 835–857. URL: <https://revista.unicuritiba.edu.br/index.php/RevJur/article/view/6872/pdf>.
70. Statista. Artificial intelligence (AI) market size worldwide in 2021 with a forecast until 2030. 2023. URL: <http://surl.li/uaqiqa> (дата звернення: 10.02.2026).
71. World Bank. GovTech Maturity Index, 2022 Update: Trends in Public Sector Digital Transformation. Washington, DC : World Bank, 2022. URL: <https://hdl.handle.net/10986/38499> (дата звернення: 08.02.2026).