

**ВІННИЦЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ ПЕДАГОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ МИХАЙЛА КОЦЮБИНСЬКОГО**

**ФАКУЛЬТЕТ ПРАВА, ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ І
МЕНЕДЖМЕНТУ**

КАФЕДРА ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТА МЕНЕДЖМЕНТУ

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему: «Вплив цифрових технологій на ефективність публічного
управління»

Здобувачки 4 курсу 4АПУА групи

Освітньої програми _____

Спеціальності 281 Публічне управління та
адміністрування

Галузі знань _____

Ступеня вищої освіти бакалавр

Фішман Карина Павлівна

Науковий керівник _____

(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. *Фішман Карина Павлівна. Вплив цифрових технологій на ефективність публічного управління: кваліфікаційна робота здобувача ступеня вищої освіти магістр зі спеціальності 281 Публічне управління та адміністрування. Вінниця: Вінницький державний педагогічний університет імені Михайла Коцюбинського, 2026. 72 с.*

Метою кваліфікаційної роботи є комплексне дослідження теоретико-методологічних засад використання цифрових технологій у системі публічного управління та визначення їх впливу на ефективність управлінських процесів в Україні, а також обґрунтування напрямів удосконалення механізмів цифровізації.

Практичне значення роботи полягає у можливості використання сформульованих висновків і рекомендацій у діяльності органів державної влади та органів місцевого самоврядування з метою удосконалення механізмів цифровізації управлінських процесів. Результати дослідження можуть бути використані під час розроблення програм цифрової трансформації, удосконалення електронних сервісів та формування стратегій розвитку цифрової держави.

Ключові слова: цифровізація, публічне управління, електронне урядування, електронні сервіси, управлінські рішення, ефективність.

Abstract. *Fishman Karyna. The Impact of Digital Technologies on the Effectiveness of Public Administration: Master's Qualification Thesis in Specialty 281 Public Administration and Management. Vinnytsia: Vinnytsia Mykhailo Kotsiubynskyi State Pedagogical University, 2026. 72 p.*

The purpose of the qualification thesis is a comprehensive study of the theoretical and methodological foundations of the use of digital technologies in the system of public administration and the determination of their impact on the effectiveness of managerial processes in Ukraine, as well as the substantiation of directions for improving digitalization mechanisms.

The practical significance of the study lies in the possibility of applying the formulated conclusions and recommendations in the activities of public authorities and local self-government bodies in order to improve the mechanisms of digitalization of management processes. The results of the research may be used in the development of digital transformation programs, improvement of electronic services, and formulation of strategies for the development of a digital state.

Keywords: digitalization, public administration, e-government, electronic services, managerial decisions, efficiency.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ВИКОРИСТАННЯ ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ У ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ.....	7
1.1. Сутність та еволюція цифрових технологій у системі публічного управління.....	7
1.2. Нормативно-правове забезпечення цифрової трансформації публічного управління в Україні.....	13
Висновки до розділу 1.....	17
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ВПЛИВУ ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ НА ЕФЕКТИВНІСТЬ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В УКРАЇНІ.....	19
2.1. Стан та напрями впровадження цифрових технологій в органах публічної влади України.....	19
2.2. Використання електронних сервісів та інформаційних систем у діяльності органів державної влади та місцевого самоврядування.....	25
2.3. Оцінка впливу цифровізації на якість управлінських рішень та надання публічних послуг.....	33
Висновки до розділу 2.....	38
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ НА ОСНОВІ ВИКОРИСТАННЯ ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ.....	41
3.1. Зарубіжний досвід цифрової трансформації публічного управління та можливості його адаптації в Україні.....	41
3.2. Напрямки удосконалення механізмів цифровізації публічного управління в Україні.....	52
Висновки до розділу 3.....	57
ВИСНОВКИ.....	60
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	62

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Сучасний розвиток суспільства відбувається під впливом стрімкого поширення цифрових технологій, які проникають у всі сфери суспільного життя, зокрема й у систему публічного управління. Запровадження цифрових інструментів у діяльність органів влади стає визначальним чинником оновлення управлінських процесів, підвищення їх результативності, відкритості та спрямованості на задоволення потреб громадян. Розбудова цифрової держави визначена одним із стратегічних напрямів розвитку України, що пов'язано з прагненням до інтеграції в європейський правовий та економічний простір, зміцненням позицій національної економіки та забезпеченням довгострокового сталого зростання.

У контексті глобалізаційних процесів і швидких технологічних змін органи публічної влади стикаються з необхідністю модернізації існуючих механізмів управління. Класичні бюрократичні підходи поступово поступаються місцем цифровим рішенням і платформам, що забезпечують електронну взаємодію держави, громадян та бізнесу. Разом із тим цифрова трансформація супроводжується низкою викликів, серед яких — удосконалення нормативно-правової бази, гарантування кібербезпеки, подолання цифрового розриву та підвищення рівня цифрової грамотності державних службовців.

Питання цифровізації публічного управління набуває особливої ваги в умовах реалізації реформ в Україні, активного впровадження електронних послуг, розвитку систем відкритих даних, державних реєстрів і цифрових платформ. Раціональне використання сучасних технологій сприяє скороченню адміністративних витрат, покращенню якості управлінських рішень, зниженню корупційних ризиків і зміцненню довіри суспільства до органів влади. З огляду на це всебічне дослідження теоретичних підходів, правового

регулювання та практичних аспектів впливу цифрових технологій на систему публічного управління є актуальним, своєчасним і суспільно значущим.

Стан наукової розробки проблеми. Проблематика цифрової трансформації системи публічного управління посідає важливе місце в сучасних наукових дослідженнях як зарубіжних, так і українських учених. У наукових працях висвітлюються питання розвитку електронного урядування, становлення цифрової демократії, інтеграції інформаційно-комунікаційних технологій у діяльність органів державної влади, а також формування й удосконалення цифрових компетентностей публічних службовців. Водночас, незважаючи на значний масив наукових напрацювань, зберігається потреба у системному та комплексному осмисленні впливу цифрових інструментів на результативність публічного управління в Україні з урахуванням актуальних викликів і сучасних тенденцій розвитку.

Мета і завдання дослідження. Метою кваліфікаційної роботи є всебічне вивчення теоретичних і методологічних основ застосування цифрових технологій у сфері публічного управління, визначення їх впливу на ефективність управлінської діяльності в Україні, а також обґрунтування практичних напрямів удосконалення процесів цифровізації.

Для реалізації поставленої мети передбачено виконання таких завдань:

1. конкретизувати зміст поняття цифрових технологій у публічному управлінні та простежити їх еволюційний розвиток;
2. здійснити аналіз чинної нормативно-правової бази, що регулює процес цифрової трансформації в Україні;
3. дослідити поточний стан і ключові напрями впровадження цифрових рішень у діяльність органів публічної влади;
4. розкрити особливості застосування електронних сервісів та інформаційних систем у роботі органів державної влади й місцевого самоврядування;
5. визначити вплив цифровізації на якість прийняття управлінських рішень та надання публічних послуг;

6. узагальнити міжнародний досвід цифрової модернізації публічного управління та окреслити перспективи його імплементації в Україні;
7. сформулювати практичні рекомендації щодо підвищення ефективності публічного управління шляхом ширшого використання цифрових технологій.

Об'єкт дослідження – процес трансформації системи публічного управління в умовах цифровізації.

Предмет дослідження – сукупність механізмів, інструментарію та нормативно-правових основ застосування цифрових технологій у сфері публічного управління, а також їх вплив на результативність управлінських процесів.

Методи дослідження. У ході виконання роботи використано поєднання загальнонаукових і спеціальних методів пізнання. Метод аналізу та синтезу дав змогу систематизувати й узагальнити наукові підходи до трактування сутності цифрових технологій у публічному управлінні. Системний підхід застосовано для розгляду цифрової трансформації як комплексного та взаємопов'язаного процесу. Порівняльний метод використано з метою вивчення та зіставлення міжнародного досвіду цифровізації. Узагальнення стало основою для формування обґрунтованих висновків. Для оцінювання впливу цифрових змін на ефективність діяльності органів публічної влади застосовано статистичні та аналітичні методи.

Практичне значення одержаних результатів. Практична цінність дослідження полягає у можливості впровадження отриманих висновків і розроблених рекомендацій у діяльність органів державної влади та місцевого самоврядування з метою вдосконалення цифрових інструментів управління. Матеріали роботи можуть бути використані при формуванні та реалізації програм цифрової трансформації, модернізації електронних сервісів, а також під час розроблення стратегічних документів у сфері розвитку цифрової держави.

Апробація результатів дослідження. Результати дослідження втілилися у доповіді на засіданні «Круглого столу» «Філософія публічного управління, менеджменту та функціонування медіа» (до 302-річниці з дня народження Г. Сковороди) 18 листопада 2024 р. та науково-практичної конференції «Освіта і наука в галузі адміністрування та бізнесу: сучасні тренди і проблеми» (м. Вінниця 21 жовтня 2025 р.). Матеріали доповідей опубліковані у збірниках наукових заходів. Робота обговорена й рекомендована до захисту на засіданні кафедри публічного управління та менеджменту Вінницького державного педагогічного університету імені Михайла Коцюбинського.

Структура роботи. Кваліфікаційна робота структурно складається зі вступу, трьох розділів із відповідними висновками, загальних висновків, переліку використаних джерел і додатків. У першому розділі висвітлено теоретичні та методологічні основи впровадження цифрових технологій у систему публічного управління. Другий розділ містить аналіз їх впливу на ефективність функціонування публічного управління в Україні. У третьому розділі запропоновано напрями підвищення результативності управлінської діяльності на засадах цифровізації. Обсяг роботи відповідає встановленим нормативним вимогам.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ВИКОРИСТАННЯ ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ У ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ

1.1. Сутність та еволюція цифрових технологій у системі публічного управління

Сучасний етап розвитку суспільства характеризується глибокими трансформаційними процесами, що охоплюють економічну, соціальну, політичну та управлінську сфери. Визначальну роль у зазначених трансформаціях відіграє цифровізація, яка сприяє становленню нової парадигми взаємодії між державними інституціями, громадянським суспільством і бізнес-середовищем. У сфері публічного управління цифрові рішення набувають стратегічного характеру, адже слугують важливим засобом оптимізації управлінських процесів, підвищення прозорості діяльності органів влади та вдосконалення системи надання публічних послуг [12, с. 46].

У науковій літературі поняття «цифрові технології» трактується як сукупність інформаційно-комунікаційних засобів, програмних продуктів, технічних рішень і цифрових платформ, що забезпечують збирання, обробку, зберігання, передачу та використання інформації в електронній формі. У контексті публічного управління йдеться не лише про технічну складову, а й про зміну управлінської парадигми -- перехід від традиційної бюрократичної моделі до мережевої, сервісно орієнтованої та клієнтоцентричної системи управління.

Цифрові технології в публічному управлінні можна розглядати у трьох взаємопов'язаних вимірах (рис. 1.1).

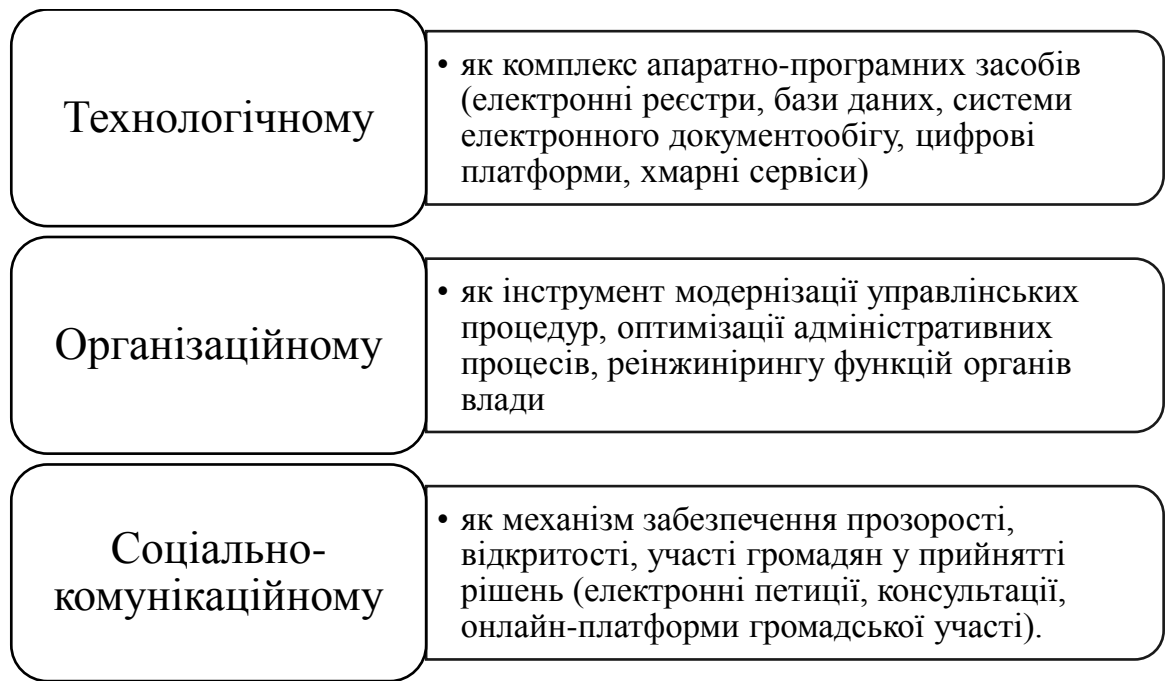


Рис. 1.1. Цифрові технології в публічному управлінні

Джерело: складено автором за матеріалами [12]

Таким чином, цифрові технології у сфері публічного управління є не лише технічним інструментарієм, а комплексним явищем, що змінює зміст, структуру та механізми реалізації владних повноважень.

Цифрові технології характеризуються комплексом специфічних ознак, що визначають їхню ключову роль у модернізації системи публічного управління. Передусім йдеться про інтерактивність та можливість двосторонньої комунікації між органами влади та громадянами. На відміну від традиційної адміністративної моделі, у якій взаємодія носила переважно односторонній характер, цифрові платформи забезпечують зворотний зв'язок у режимі реального часу, сприяють участі громадськості у формуванні управлінських рішень та розширюють інструменти електронної демократії [20, с.23].

Важливою характеристикою є оперативність обміну інформацією. Використання електронних каналів комунікації, автоматизованих систем обробки даних та інтегрованих реєстрів суттєво скорочує часові витрати на передачу, опрацювання та зберігання інформації. Це дозволяє органам

публічної влади швидше реагувати на виклики, приймати обґрунтовані рішення та забезпечувати безперервність управлінських процесів навіть в умовах кризових ситуацій.

Масштабованість і доступність цифрових технологій створюють можливість одночасного обслуговування значної кількості користувачів незалежно від їхнього територіального розташування. Електронні сервіси функціонують у цілодобовому режимі, що усуває просторові та часові бар'єри у взаємодії громадян із державними інституціями. Це особливо актуально в умовах децентралізації та розвитку віддалених форм комунікації.

Суттєвим аспектом цифровізації є автоматизація управлінських процедур. Запровадження електронного документообігу, цифрових реєстрів, алгоритмізованих процедур надання адміністративних послуг дозволяє зменшити частку ручної праці, мінімізувати людський фактор та стандартизувати процеси прийняття рішень. Автоматизація сприяє підвищенню ефективності діяльності органів влади та забезпечує чіткість і послідовність адміністративних процедур.

Прозорість і контрольованість процесів є ще однією важливою характеристикою цифрових технологій. Електронні системи фіксують кожен етап управлінської дії, що створює умови для моніторингу, аудиту та громадського контролю. Публічність даних, відкриті реєстри та онлайн-доступ до інформації зменшують можливості для зловживань і підвищують підзвітність органів влади [4, с.83].

Інтегрованість інформаційних ресурсів забезпечує об'єднання різних державних інформаційних систем у єдину цифрову екосистему. Взаємодія реєстрів, платформ і баз даних дозволяє уникати дублювання інформації, підвищує точність даних та створює основу для комплексного аналізу й прогнозування. Така інтеграція є передумовою формування сервісної моделі держави.

У системі публічного управління впровадження цифрових технологій має суттєвий практичний ефект. Передусім відбувається скорочення

адміністративних витрат за рахунок оптимізації процедур, зменшення паперового документообігу та раціоналізації використання ресурсів. Електронні сервіси дозволяють скоротити витрати як для держави, так і для громадян.

Цифровізація також сприяє мінімізації корупційних ризиків, оскільки автоматизація процесів і прозорість процедур зменшують можливості для неформального впливу на прийняття рішень. Чітко регламентовані електронні алгоритми та фіксація всіх дій у системі створюють додаткові гарантії доброчесності.

У результаті цифрова трансформація сприяє зростанню рівня довіри до органів влади. Прозорість процедур, відкритість даних та зручність отримання послуг формують позитивне сприйняття державних інституцій і зміцнюють партнерські відносини між державою та громадянським суспільством. Таким чином, цифрові технології виступають не лише технічним інструментом модернізації, а стратегічним чинником розвитку сучасної системи публічного управління [4, с. 24].

Для систематизації функціонального призначення цифрових технологій у публічному управлінні доцільно узагальнити їх у вигляді табл. 1.1.

Таблиця 1.1 – Функціональне призначення цифрових технологій у публічному управлінні

Напрямок використання	Зміст реалізації	Очікуваний ефект
Інформаційний	Формування електронних реєстрів, баз даних, порталів відкритих даних	Доступність інформації, прозорість
Адміністративний	Електронний документообіг, автоматизація процедур	Скорочення часу та витрат
Сервісний	Надання електронних послуг (e-сервіси)	Підвищення якості послуг
Аналітичний	Використання Big Data, аналітичних платформ	Обґрунтованість рішень
Комунікаційний	Е-петиції, онлайн-консультації, цифрові платформи	Залучення громадян

Джерело: складено автором за матеріалами [4]

Еволюція цифрових технологій у системі публічного управління відбувалася поступово, відповідно до розвитку інформаційного суспільства та трансформації управлінських підходів [22, с. 64].

Для наочності еволюцію цифрових технологій у публічному управлінні можна подати у вигляді узагальнюючої табл. 1.2.

Таблиця 1.2 – Етапи розвитку цифрових технологій у системі публічного управління

Етап	Часовий період	Характерні риси	Управлінська модель
Інформатизація	1990-ті	Автоматизація окремих процесів	Бюрократична
Електронне урядування	2000–2010	Онлайн-доступ до інформації, перші е-послуги	Адміністративно-сервісна
Цифрова трансформація	2010–2020	Інтеграція систем, мобільні сервіси	Сервісно-орієнтована
Цифрова держава	2020–дотепер	Платформенність, AI, Big Data	Клієнтоцентрична, мережева

Джерело: складено автором за матеріалами [22]

Таким чином, еволюція цифрових технологій демонструє перехід від технічної автоматизації до комплексної трансформації всієї системи публічного управління.

Використання цифрових технологій у публічному управлінні істотно впливає на трансформацію характеру взаємодії між державою та суспільством, формуючи нову управлінську парадигму. Насамперед цифровізація сприяє становленню відкритої та підзвітної моделі управління. Завдяки впровадженню електронних реєстрів, порталів відкритих даних, онлайн-звітності та систем моніторингу громадськість отримує можливість оперативно отримувати інформацію про діяльність органів влади. Це підвищує рівень прозорості управлінських процесів і посилює механізми суспільного контролю [6, с. 24].

Цифрові інструменти також створюють умови для активнішої участі громадян у процесах прийняття управлінських рішень. Платформи електронних консультацій, електронні петиції, громадські бюджети, онлайн-обговорення нормативно-правових актів розширюють можливості залучення громадян до формування публічної політики. У такий спосіб відбувається поступовий перехід від традиційної моделі представницької демократії до елементів електронної демократії, що базується на інтерактивності та партнерстві.

Цифрова трансформація також сприяє запровадженню принципів належного врядування (good governance), серед яких особливого значення набувають прозорість, підзвітність, ефективність, орієнтація на потреби громадян та участь заінтересованих сторін. Інтегровані інформаційні системи, стандартизовані електронні процедури та автоматизований контроль виконання рішень дозволяють забезпечити системність і передбачуваність управлінських дій.

Суттєвим результатом цифровізації є вдосконалення стратегічного планування. Використання аналітичних платформ, систем збору та обробки великих масивів даних, інструментів прогнозування дає змогу органам публічної влади формувати довгострокові стратегії на основі реальних показників та тенденцій. Це підвищує якість планування, сприяє раціональному розподілу ресурсів і забезпечує адаптивність управлінських рішень до змін зовнішнього середовища [7, с. 23].

Окремо слід відзначити значення цифрових технологій для формування доказової політики. Наявність актуальних, структурованих і достовірних даних дозволяє приймати управлінські рішення на основі аналітичних розрахунків, а не інтуїтивних припущень. Це підвищує обґрунтованість рішень, зменшує ризик помилок і сприяє досягненню прогнозованих результатів.

Загалом цифровізація виступає каталізатором змін управлінської культури. Вона стимулює перехід до нових принципів функціонування

публічної влади, серед яких провідне місце займають прозорість, інклюзивність, клієнтоорієнтованість і результативність. Органи влади дедалі більше орієнтуються на потреби користувачів публічних послуг, оптимізують внутрішні процеси та впроваджують сучасні підходи до управління.

Водночас цифрова трансформація супроводжується низкою викликів, які потребують системного реагування. Однією з ключових проблем є нерівний доступ до цифрової інфраструктури. Регіональні диспропорції у забезпеченні якісним інтернет-зв'язком та цифровими сервісами можуть призводити до обмеження можливостей окремих груп населення користуватися електронними послугами [7, с. 24].

Серйозним викликом залишаються загрози кібербезпеці. Зростання обсягів цифрових даних і розвиток електронних сервісів підвищують ризики кібератак, несанкціонованого доступу до інформації та порушення конфіденційності персональних даних. Це вимагає посилення систем захисту інформації та постійного вдосконалення механізмів кіберзахисту.

Не менш важливою є необхідність підвищення цифрових компетентностей державних службовців. Ефективне використання сучасних технологій потребує відповідного рівня професійної підготовки, розвитку навичок роботи з інформаційними системами та розуміння принципів цифрового управління.

Додатково слід враховувати наявність загроз цифрової нерівності, які здатні посилювати соціальну диференціацію між окремими верствами населення. Низький рівень цифрової компетентності, брак необхідного технічного обладнання або відсутність практичних навичок користування електронними сервісами можуть ускладнювати повноцінну участь певних категорій громадян у цифровому середовищі [49, с. 13].

Таким чином, цифрова модернізація системи публічного управління має багатовимірний характер: з одного боку, вона створює широкі можливості для зростання результативності та відкритості управлінської діяльності, а з іншого

— вимагає комплексного підходу до мінімізації пов'язаних із нею ризиків і подолання наявних викликів.

1.2. Нормативно-правове забезпечення цифрової трансформації публічного управління в Україні

Цифрова трансформація публічного управління в Україні відбувається в межах сформованого нормативно-правового поля, яке визначає стратегічні орієнтири, принципи, механізми та інструменти впровадження цифрових технологій у діяльність органів державної влади та органів місцевого самоврядування.

Нормативно-правове забезпечення цифровізації є системою взаємопов'язаних актів різної юридичної сили, що регулюють [6, с. 24]:

- розвиток інформаційного суспільства;
- функціонування електронного урядування;
- електронну ідентифікацію та довірчі послуги;
- захист інформації та персональних даних;
- відкритість і доступ до публічної інформації;
- розвиток цифрової економіки та інновацій.

Правове регулювання цифрової трансформації характеризується поступовістю та еволюційністю: від норм, спрямованих на інформатизацію державного сектору, до комплексних актів, що визначають цифрову державу як стратегічну модель розвитку.

Конституційне підґрунтя цифровізації системи публічного управління в Україні становлять норми Основного Закону, що визначають базові права людини та засади організації й функціонування державної влади. Передусім це стосується гарантій права на інформацію, яке охоплює можливість вільно отримувати, використовувати, поширювати та зберігати відомості, необхідні для реалізації прав і свобод громадян. У контексті становлення цифрового

суспільства зміст цього права трансформується, адже його практична реалізація дедалі більше пов'язана з використанням електронних ресурсів, офіційних вебсайтів і цифрових платформ органів влади.

Не менш важливою є конституційна гарантія захисту персональних даних і забезпечення недоторканності приватного життя. У процесі цифрової модернізації органи публічної влади здійснюють обробку значних масивів персоніфікованої інформації, що зумовлює потребу в чітких правових механізмах її захисту та належному рівні інформаційної безпеки. Конституційні приписи в цій сфері визначають загальні орієнтири для подальшого формування та вдосконалення спеціального законодавства [39, с. 44].

Вагомим елементом правової бази цифровізації є також закріплене Конституцією право громадян на звернення до органів державної влади та місцевого самоврядування. Запровадження електронних форм комунікації — зокрема електронних петицій, онлайн-приймалень і цифрових сервісів — виступає сучасною формою реалізації цього права в умовах технологічного розвитку. Окрім цього, конституційний принцип відкритості й підзвітності органів влади створює правові передумови для розвитку електронного урядування, впровадження політики відкритих даних і цифрової звітності.

Попри те, що в тексті Конституції України відсутнє пряме вживання поняття «цифровізація», її норми закладають базові правові передумови для становлення електронного урядування, розвитку цифрових сервісів і забезпечення можливості отримання громадянами публічних послуг у електронному форматі.

Ключове місце в нормативному регулюванні процесів цифрової трансформації посідають спеціальні законодавчі акти України, які деталізують конституційні засади та визначають правові механізми реалізації окремих напрямів цифрового розвитку. Так, Закон України «Про інформацію» встановлює основи регулювання інформаційних відносин, а Закон «Про доступ до публічної інформації» спрямований на гарантування прозорості

діяльності органів влади та відкритості інформаційних ресурсів. Водночас Закон «Про захист персональних даних» визначає правові інструменти охорони приватності в умовах функціонування електронних реєстрів і автоматизованих інформаційних систем.

Суттєве значення для цифрової модернізації управлінської діяльності мають також Закон «Про електронні документи та електронний документообіг» і Закон «Про електронні довірчі послуги». Зазначені нормативні акти закріплюють юридичну силу електронних документів та електронного підпису, регламентують порядок їх застосування й забезпечують правові гарантії автентичності та безпеки електронних операцій. Окрім цього, Закон «Про Національну програму інформатизації» визначає стратегічні орієнтири розвитку державної інформаційної інфраструктури, а Закон «Про адміністративні послуги» передбачає можливість надання послуг у цифровому форматі та встановлює організаційні вимоги до їх реалізації [8, с. 24].

Сукупність зазначених нормативно-правових актів створює комплексне правове підґрунтя для легітимності електронного документообігу, забезпечує юридичне визнання електронного підпису, визначає порядок функціонування державних реєстрів і цифрових платформ, сприяє створенню єдиних електронних сервісів та встановлює вимоги щодо інформаційної безпеки. Таким чином, законодавча база України поступово формує цілісну систему правового регулювання цифрової трансформації публічного управління.

Важливим кроком стало закріплення правового статусу електронних довірчих послуг, що забезпечило правове визнання електронної ідентифікації та електронного підпису як повноцінних інструментів взаємодії громадян і держави.

Окрім законодавчих актів, нормативно-правове забезпечення цифровізації включає стратегічні документи програмного характеру, що визначають напрями розвитку цифрової держави.

Важливе місце у впровадженні процесів цифрової трансформації посідає центральний орган виконавчої влади, уповноважений формувати та

реалізовувати державну політику у сфері цифрового розвитку. Саме він забезпечує стратегічне управління процесами цифровізації, координує діяльність щодо створення й удосконалення електронних сервісів та функціонування цифрових платформ [6, с. 26].

Інституційний механізм цифровізації передбачає налагодження ефективної міжвідомчої співпраці, стандартизацію та взаємоузгодження державних реєстрів, а також формування єдиного цифрового середовища на основі інтегрованих платформ.

З метою систематизації чинного нормативно-правового забезпечення цифрової трансформації доцільно представити його у впорядкованому та структурованому вигляді.

Таблиця 1.3 – Структура нормативно-правового забезпечення цифрової трансформації публічного управління в Україні

Рівень регулювання	Нормативні акти	Сфера регулювання
Конституційний	Конституція України	Права на інформацію, звернення, захист даних
Законодавчий	Закони України у сфері інформації та електронного урядування	Е-документообіг, захист даних, адміністративні послуги
Підзаконний	Постанови КМУ, накази ЦОВВ	Механізми реалізації електронних сервісів
Стратегічний	Концепції, стратегії цифрового розвитку	Напрями та пріоритети цифрової трансформації
Інституційний	Положення про органи цифрової політики	Організаційне забезпечення

Джерело: складено автором за матеріалами [6]

Таким чином, нормативно-правове забезпечення цифрової трансформації публічного управління в Україні є багаторівневою системою, що охоплює конституційні положення, галузеві закони, підзаконні акти та стратегічні документи.

Сформована правова база створює передумови для розвитку електронного урядування, запровадження цифрових сервісів і модернізації управлінських процесів. Водночас подальше вдосконалення нормативного регулювання має бути спрямоване на систематизацію законодавства, усунення колізій та забезпечення його відповідності сучасним цифровим викликам.

Висновки до розділу 1

У процесі дослідження встановлено, що цифрові технології в публічному управлінні є багатовимірним явищем, яке поєднує технічні, організаційні та соціально-комунікаційні компоненти. Вони виступають не лише інструментом автоматизації управлінських процесів, а й чинником глибокої трансформації моделі взаємодії між державою та суспільством. Сутність цифровізації полягає у переході від традиційної адміністративно-бюрократичної системи до сервісно орієнтованої, відкритої та клієнтоцентричної моделі публічного управління.

Проаналізовано еволюцію цифрових технологій у сфері публічного управління, що пройшла шлях від етапу інформатизації окремих управлінських процесів до формування концепції цифрової держави. Встановлено, що сучасний етап розвитку характеризується інтеграцією інформаційних систем, впровадженням електронних сервісів, використанням аналітичних інструментів та переходом до платформеного підходу в управлінні.

Доведено, що цифрові технології забезпечують підвищення прозорості та підзвітності органів влади, розширення участі громадян у прийнятті рішень, удосконалення стратегічного планування та впровадження доказової політики. Водночас цифрова трансформація супроводжується викликами, пов'язаними з

кібербезпекою, цифровою нерівністю, необхідністю підвищення цифрових компетентностей державних службовців та модернізацією інфраструктури.

У ході аналізу нормативно-правового забезпечення встановлено, що в Україні сформовано багаторівневу систему правового регулювання цифрової трансформації, яка включає конституційні засади, галузеві закони, підзаконні нормативні акти та стратегічні документи. Конституційні норми щодо права на інформацію, захисту персональних даних, звернення до органів влади та принципів відкритості створюють фундамент для розвитку електронного урядування.

Спеціальні закони у сфері інформації, електронного документообігу, електронних довірчих послуг, захисту персональних даних та надання адміністративних послуг формують правові механізми легітимного функціонування цифрових сервісів, державних реєстрів та електронної взаємодії між громадянами і владою. Разом із тим подальшого вдосконалення потребує узгодженість нормативних актів, їх гармонізація з європейськими стандартами та адаптація до швидких технологічних змін.

Отже, проведене теоретичне осмислення змісту й розвитку цифрових технологій, а також аналіз чинного нормативно-правового регулювання дають підстави стверджувати, що цифрова трансформація виступає одним із пріоритетних стратегічних векторів оновлення системи публічного управління в Україні. Її реалізація формує основу для оптимізації управлінських процедур, підвищення якості та доступності публічних послуг, а також посилення суспільної довіри до державних органів. У контексті становлення цифрового суспільства це є необхідною передумовою забезпечення довгострокового та збалансованого розвитку держави.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ВПЛИВУ ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ НА ЕФЕКТИВНІСТЬ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В УКРАЇНІ

2.1. Стан та напрями впровадження цифрових технологій в органах публічної влади України

Цифрова трансформація органів публічної влади України є складовою системної реформи державного управління, спрямованої на підвищення його ефективності, прозорості та орієнтації на потреби громадян. Упродовж останнього десятиліття цифровізація набула ознак комплексного процесу, що охоплює як центральні органи виконавчої влади, так і органи місцевого самоврядування.

Сучасний стан впровадження цифрових технологій характеризується переходом від фрагментарних інформаційних рішень до формування єдиної цифрової екосистеми державного управління. Відбувається інтеграція державних реєстрів, запровадження міжвідомчої електронної взаємодії, розвиток електронних адміністративних послуг, створення цифрових платформ для комунікації з громадянами [8, с. 27].

Однією з ключових тенденцій є централізація координації цифрової політики та уніфікація стандартів функціонування інформаційних систем. Це дозволяє забезпечити сумісність цифрових рішень, уникнути дублювання функцій і створити основу для міжвідомчого обміну даними.

Разом з тим цифровізація органів публічної влади має неоднорідний характер. Рівень впровадження цифрових технологій у центральних органах виконавчої влади є вищим порівняно з окремими територіальними громадами, що зумовлено відмінностями у фінансових ресурсах, кадровому забезпеченні та технічній інфраструктурі.

Впровадження цифрових технологій у діяльність органів публічної влади України здійснюється за кількома стратегічними напрямками.

По-перше, це розвиток електронного урядування як системи організації управлінської діяльності на основі використання інформаційно-комунікаційних технологій. Йдеться про переведення внутрішніх управлінських процесів у цифровий формат, автоматизацію документообігу та створення електронних кабінетів для взаємодії з громадянами [20, с. 46].

По-друге, важливим напрямом є формування та інтеграція державних електронних реєстрів. Реєстрова цифровізація дозволяє забезпечити достовірність даних, мінімізувати потребу у паперових довідках та запровадити принцип «єдиного вікна» при наданні адміністративних послуг.

По-третє, розвивається електронна демократія, що включає інструменти електронних петицій, онлайн-консультацій, громадського бюджету, цифрових платформ участі. Це розширює можливості громадян впливати на формування публічної політики.

По-четверте, впроваджуються аналітичні цифрові інструменти для підтримки управлінських рішень. Використання великих масивів даних, інформаційно-аналітичних систем і цифрових панелей моніторингу підвищує обґрунтованість стратегічного планування.

Для систематизації зазначених напрямів доцільно подати їх у вигляді узагальнюючої табл. 2.1.

Таблиця 2.1 – Основні напрями впровадження цифрових технологій в органах публічної влади України

Напрямок	Зміст впровадження	Управлінський ефект
Електронне урядування	Е-документообіг, електронні кабінети, цифрові сервіси	Підвищення оперативності управління
Інтеграція реєстрів	Міжвідомчий обмін даними, автоматична верифікація	Зменшення бюрократії

Продовження Таблиці 2.1

Електронна демократія	Петиції, онлайн-консультації, громадський бюджет	Залучення громадян
Аналітичні системи	Цифрові панелі моніторингу, обробка даних	Обґрунтованість рішень
Кібербезпека	Захист інформаційних ресурсів	Стабільність функціонування

Джерело: складено автором за матеріалами [20]

У центральних органах виконавчої влади цифрові технології відіграють системоутворюючу роль у модернізації внутрішніх управлінських процесів. Їх застосування спрямоване не лише на технічне оновлення інструментів роботи, а й на трансформацію самої організації управлінської діяльності. Насамперед цифровізація охоплює документообіг, планування, контроль виконання рішень, міжвідомчу комунікацію та аналітичну підтримку прийняття управлінських рішень.

Впровадження електронного документообігу стало одним із ключових кроків у напрямі оптимізації адміністративних процедур. Автоматизація реєстрації, розподілу та погодження документів дозволила значно скоротити строки їх розгляду, мінімізувати ризик втрати інформації та забезпечити прозорий контроль за виконанням доручень. Електронні системи фіксують кожен етап руху документа, що підвищує дисципліну виконавців і створює можливість оперативного моніторингу результативності діяльності структурних підрозділів. Одночасно відбувається поступове зменшення використання паперових носіїв, що сприяє економії бюджетних коштів і відповідає принципам екологічної відповідальності [7, с. 23].

Крім документообігу, цифрові технології активно застосовуються для автоматизації кадрових процесів, управління бюджетними ресурсами, організації державних закупівель, ведення статистичної звітності та аналізу соціально-економічних показників. Використання інформаційно-аналітичних систем дозволяє керівникам центральних органів виконавчої влади оперативно

отримувати узагальнену інформацію про стан реалізації програм, виконання стратегічних завдань та дотримання встановлених показників.

Особливу роль у цифровій трансформації відіграє створення інтегрованих державних платформ, які забезпечують комплексне надання електронних послуг громадянам і суб'єктам господарювання. Такі платформи об'єднують різні інформаційні ресурси, реєстри та бази даних, формуючи єдиний цифровий простір взаємодії. Перехід до цифрових форматів обслуговування дозволяє зменшити кількість особистих контактів між заявниками та посадовими особами, знизити адміністративне навантаження на державний апарат і забезпечити більшу прозорість процедур. Крім того, централізовані платформи сприяють стандартизації процесів і уніфікації вимог до надання послуг [38, с. 35].

Водночас розвиток інтегрованих цифрових рішень супроводжується низкою системних проблем. Однією з найбільш суттєвих є фрагментарність інформаційної інфраструктури, що сформувалася в попередні роки. Багато інформаційних систем створювалися автономно різними органами влади без єдиної архітектурної концепції, що призвело до відмінностей у технічних стандартах, форматах даних і протоколах обміну інформацією. У результаті окремі системи не забезпечують належної сумісності, що ускладнює міжвідомчу взаємодію та знижує ефективність використання даних.

Подолання цієї фрагментарності є одним із ключових завдань подальшої цифрової трансформації. Воно передбачає формування єдиної архітектури державних інформаційних ресурсів, впровадження стандартів інтероперабельності, модернізацію застарілих систем та поетапну інтеграцію реєстрів у межах спільної цифрової екосистеми. Важливим аспектом є також забезпечення належного рівня кібербезпеки, оскільки інтеграція систем підвищує вимоги до захисту інформації [5, с. 45].

Цифровізація на місцевому рівні безпосередньо пов'язана з реформою децентралізації, у межах якої територіальні громади отримали розширені управлінські повноваження та фінансову автономію. Передача значної частини

функцій із центрального рівня на місцевий зумовила необхідність модернізації управлінських механізмів, зокрема через запровадження сучасних інформаційно-комунікаційних технологій. У таких умовах цифрові інструменти виступають не лише засобом підвищення ефективності діяльності органів місцевого самоврядування, а й важливим елементом формування прозорого та підзвітнього врядування на рівні громади.

Органи місцевого самоврядування активно впроваджують електронні сервіси для оптимізації взаємодії з мешканцями, автоматизовані системи управління бюджетними процесами, цифрові платформи для подання звернень, участі у громадських обговореннях та реалізації проєктів бюджету участі. Значну увагу приділяється автоматизації внутрішніх процедур – електронному документообігу, цифровому обліку комунального майна, електронним системам управління земельними ресурсами та містобудівною документацією.

В умовах розвитку концепції «розумного міста» (smart city) у великих містах України активно впроваджуються інтелектуальні транспортні системи, цифровий моніторинг руху громадського транспорту, системи відеоспостереження для забезпечення безпеки, електронні сервіси оплати комунальних послуг, онлайн-запис до адміністративних установ та закладів охорони здоров'я. Такі рішення сприяють підвищенню якості міського управління, оптимізації ресурсів і покращенню умов життя населення.

Разом із тим рівень цифровізації територіальних громад є нерівномірним. У невеликих громадах цифрові ініціативи часто обмежуються базовими інформаційними сервісами, такими як офіційні вебсайти, електронні звернення чи онлайн-публікація рішень місцевих рад. Причинами цього є обмеженість фінансових ресурсів, недостатня матеріально-технічна база, дефіцит кваліфікованих ІТ-фахівців та відсутність довгострокових стратегій цифрового розвитку [28, с. 62].

Крім того, впровадження цифрових технологій на місцевому рівні потребує координації з національною цифровою політикою, забезпечення

сумісності інформаційних систем та дотримання єдиних стандартів кібербезпеки. Без належної інтеграції місцеві цифрові рішення можуть залишатися ізольованими та не забезпечувати повноцінної міжвідомчої взаємодії.

Попри позитивну динаміку розвитку, впровадження цифрових технологій у діяльність органів місцевого самоврядування супроводжується низкою проблем, які мають комплексний характер і охоплюють фінансові, організаційні, кадрові та технічні аспекти (рис. 2.2).



Рис. 2.1. Проблеми при впровадженні цифрових технологій

Джерело: складено автором за матеріалами [28]

Отже, сучасний стан впровадження цифрових технологій в органах публічної влади України свідчить про наявність системної трансформації управлінських процесів, що охоплює як внутрішню організацію діяльності органів влади, так і механізми їх взаємодії з громадянами та суб'єктами господарювання. Спостерігається поступовий перехід від фрагментарної інформатизації до комплексної цифрової екосистеми, у межах якої

розвиваються електронні сервіси, інтегруються державні реєстри, автоматизуються адміністративні процедури та запроваджуються аналітичні інструменти підтримки управлінських рішень [30, с. 85].

Водночас результати аналізу засвідчують, що процес цифровізації залишається нерівномірним і потребує подальшого вдосконалення. Актуальними завданнями є модернізація технічної інфраструктури, особливо на місцевому рівні, забезпечення повної інтероперабельності інформаційних систем, усунення дублювання функцій у державних реєстрах. Не менш важливим є підвищення рівня цифрової грамотності державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування, оскільки ефективність використання цифрових рішень безпосередньо залежить від професійних компетентностей кадрів.

Окремої уваги потребує питання кібербезпеки та захисту персональних даних. Розширення цифрового середовища функціонування держави об'єктивно підвищує ризики кіберзагроз, що вимагає постійного вдосконалення механізмів захисту інформаційних ресурсів, впровадження сучасних технологій шифрування та регулярного аудиту безпеки [9, с. 25].

Таким чином, цифровізація виступає не лише інструментом технічного оновлення окремих процедур, а стратегічним напрямом реформування публічного управління. Вона змінює управлінську культуру, формує нову модель сервісно орієнтованої держави та створює якісно новий рівень взаємодії між державою та суспільством, що ґрунтується на принципах відкритості, прозорості, підзвітності та клієнтоорієнтованості. Саме комплексність і послідовність реалізації цифрових перетворень визначатимуть подальшу ефективність розвитку публічного управління в Україні.

2.2. Використання електронних сервісів та інформаційних систем у діяльності органів державної влади та місцевого самоврядування

Електронні сервіси та інформаційні системи є ключовими інструментами цифрової трансформації публічного управління, оскільки безпосередньо забезпечують реалізацію функцій держави в умовах цифрового суспільства. Їх використання спрямоване на оптимізацію управлінських процедур, підвищення доступності публічних послуг, мінімізацію адміністративних бар'єрів та забезпечення прозорості діяльності органів влади [10, с. 35].

З наукової точки зору електронний сервіс у сфері публічного управління можна визначити як організовану систему надання адміністративної чи інформаційної послуги з використанням інформаційно-комунікаційних технологій, що забезпечує дистанційну взаємодію між суб'єктом владних повноважень і споживачем послуги. Інформаційні системи, у свою чергу, виступають техніко-організаційною основою функціонування електронних сервісів та забезпечують збирання, зберігання, обробку й передачу даних.

Впровадження електронних сервісів змінює саму логіку функціонування органів публічної влади – від паперово-орієнтованої адміністративної процедури до автоматизованої, стандартизованої та клієнтоцентричної моделі обслуговування.

У діяльності органів державної влади та органів місцевого самоврядування електронні сервіси відіграють системоутворюючу роль у забезпеченні цифрової взаємодії між державою, громадянами та суб'єктами господарювання. Їх різноманітність зумовлює необхідність наукової класифікації, що дозволяє структуровано визначити функціональне призначення, рівень складності та управлінське значення кожного виду сервісів.

Класифікація електронних сервісів може здійснюватися за кількома критеріями. По-перше, за функціональним призначенням, що дозволяє визначити змістовну спрямованість сервісу та характер взаємодії між органом

влади й користувачем. По-друге, за рівнем інтеграції, який відображає ступінь поєднання різних інформаційних систем і реєстрів у межах надання послуги. По-третє, за категоріями користувачів – громадяни, бізнес, інші органи публічної влади [9, с. 83].

З функціональної точки зору електронні сервіси поділяються на кілька основних груп.

Інформаційні сервіси забезпечують надання довідкової інформації, роз'яснень, нормативно-правових актів, статистичних даних та відкритих реєстрів. Вони не передбачають безпосереднього здійснення адміністративної процедури, проте створюють інформаційне підґрунтя для реалізації прав громадян та виконання обов'язків суб'єктами господарювання. Такі сервіси формують базовий рівень цифрової відкритості влади.

Транзакційні сервіси передбачають можливість здійснення конкретної адміністративної дії в електронному форматі: подання заяв, отримання витягів або довідок, реєстраційні процедури, оформлення дозволів чи ліцензій. Вони є важливим етапом переходу від інформаційного до повноцінного електронного врядування, оскільки забезпечують реальну заміну паперових процедур цифровими.

Інтерактивні сервіси спрямовані на забезпечення зворотного зв'язку між громадянами та органами влади. До них належать електронні петиції, громадські консультації, онлайн-обговорення проектів нормативно-правових актів, електронні опитування. Ця група сервісів має вагомим значення для розвитку електронної демократії та підвищення рівня громадської участі у формуванні публічної політики [18, с. 65].

Комплексні сервіси забезпечують повний цикл адміністративної послуги в електронному форматі без необхідності фізичного звернення до установи. Вони інтегрують декілька інформаційних систем та реєстрів, автоматично перевіряють дані заявника й формують результат у цифровому вигляді. Саме такі сервіси відповідають сучасній моделі клієнтоорієнтованої держави.

Для узагальнення наведено систематизацію електронних сервісів у діяльності органів публічної влади.

Таблиця 2.2 – Класифікація електронних сервісів у діяльності органів публічної влади

Критерій	Види сервісів	Характеристика
За змістом	Інформаційні	Надання відкритих даних, довідкових матеріалів
	Транзакційні	Реєстраційні дії, подання електронних заяв
	Інтерактивні	Е-петиції, громадські консультації
	Комплексні	Повний цикл послуги без паперових процедур
За суб'єктами	Для громадян	Соціальні, адміністративні послуги
	Для бізнесу	Ліцензування, податкова звітність
	Для органів влади	Міжвідомча взаємодія, електронний документообіг

Джерело: складено автором за матеріалами [18]

Таким чином, класифікація електронних сервісів дозволяє оцінити ступінь цифрової зрілості органів публічної влади та визначити напрями подальшого вдосконалення їх діяльності. Перехід від інформаційних до комплексних сервісів свідчить про поступову трансформацію адміністративних процедур у повністю цифровий формат, що є необхідною умовою підвищення ефективності публічного управління.

У центральних органах державної влади інформаційні системи виконують функції підтримки управлінських рішень, ведення державних реєстрів, контролю виконання нормативно-правових актів та організації міжвідомчої взаємодії.

Важливим напрямом є впровадження систем електронного документообігу, що забезпечують реєстрацію, погодження, контроль виконання документів у цифровому форматі. Це дозволяє скоротити терміни обробки інформації, мінімізувати ризик втрати документів і забезпечити прозорість процедур [8, с. 27].

Окрему роль відіграють державні електронні реєстри, які акумулюють дані про фізичних та юридичних осіб, об'єкти нерухомості, транспортні засоби, земельні ділянки тощо. Інтеграція реєстрів створює можливість автоматичної перевірки інформації без залучення заявника до подання паперових документів.

Крім того, застосовуються інформаційно-аналітичні системи моніторингу соціально-економічних показників, бюджетного процесу, реалізації державних програм. Це підвищує якість стратегічного планування та сприяє формуванню доказової політики.

Органи місцевого самоврядування в умовах реформування системи територіальної організації влади та децентралізації повноважень активно впроваджують електронні сервіси як інструмент підвищення якості управління та налагодження ефективної взаємодії з мешканцями територіальних громад. Цифрові рішення на місцевому рівні мають прикладний характер і безпосередньо впливають на повсякденне життя громадян, що зумовлює їх особливе значення в системі публічного управління [17, с. 65].

Одним із найбільш поширених електронних інструментів є системи електронної черги до центрів надання адміністративних послуг. Їх використання дозволяє оптимізувати процес обслуговування відвідувачів, зменшити скупчення людей, скоротити час очікування та підвищити рівень організації прийому громадян. Електронна черга забезпечує прозорість та впорядкованість процедури отримання послуг, а також створює можливість попереднього планування візиту.

Важливим елементом цифрової взаємодії є онлайн-запис на прийом до посадових осіб органів місцевого самоврядування. Такий механізм спрощує доступ громадян до представників влади, сприяє раціональному розподілу робочого часу посадових осіб та мінімізує адміністративні бар'єри. Запровадження цього інструменту також підвищує рівень відкритості місцевої влади.

Електронні звернення громадян стали дієвим засобом комунікації між громадянами та органами місцевого самоврядування. Можливість подання звернення в електронному форматі забезпечує оперативність розгляду, автоматичну реєстрацію та контроль за дотриманням строків відповіді. Такий підхід сприяє підзвітності посадових осіб і формує довіру до органів влади.

Окрему роль відіграють сервіси місцевих бюджетів участі, які дозволяють мешканцям громад брати безпосередню участь у розподілі частини бюджетних коштів шляхом подання та голосування за проекти розвитку території. Ці цифрові платформи є прикладом реалізації принципів електронної демократії на місцевому рівні та сприяють формуванню відповідального громадянського суспільства [38, с. 63].

Суттєвим напрямом цифровізації є впровадження геоінформаційних систем управління містом. Такі системи забезпечують просторовий аналіз даних щодо земельних ресурсів, інженерної інфраструктури, транспортної мережі, комунального господарства. Використання геоінформаційних технологій дозволяє органам місцевого самоврядування приймати більш обґрунтовані рішення щодо планування територій, розвитку інфраструктури та управління майном громади.

В умовах децентралізації територіальні громади отримали розширені повноваження та більшу фінансову самостійність, що створило передумови для впровадження власних цифрових ініціатив. Органи місцевого самоврядування активно розробляють та впроваджують системи електронного врядування, які охоплюють внутрішній електронний документообіг, автоматизоване управління бюджетними процесами, цифрові інструменти контролю виконання рішень [7, с. 94].

Крім того, поширення набули цифрові платформи управління комунальним господарством, що забезпечують моніторинг стану об'єктів інфраструктури, облік комунальних послуг, взаємодію з підрядними організаціями. Онлайн-карти інфраструктури дозволяють громадянам

отримувати актуальну інформацію про стан доріг, мереж, об'єктів благоустрою, а також повідомляти про проблемні ділянки.

Запровадження електронних сервісів має безпосередній вплив на результативність діяльності органів публічної влади (рис. 2.2).



Рис. 2.2. Безпосередній вплив на результативність діяльності органів публічної влади при впровадженні електронних сервісів

Джерело: складено автором за матеріалами [7]

Впровадження електронних сервісів безпосередньо впливає на результативність діяльності органів публічної влади через трансформацію ключових управлінських параметрів. Такий вплив має комплексний характер і охоплює організаційний, економічний, соціальний та управлінський виміри.

Цифрові інструменти впливають не лише на технічну сторону управління, а й на кінцеві результати діяльності органів публічної влади – швидкість прийняття рішень, якість надання послуг, рівень задоволеності громадян та ступінь відкритості управлінських процесів [9, с. 84].

Для більш системного аналізу впливу електронних сервісів на управлінські процеси доцільно подати узагальнюючу характеристику у вигляді табл. 2.3.

Таблиця 2.3 – Вплив електронних сервісів на діяльність органів публічної влади

Сфера впливу	Результат
Адміністративні процедури	Скорочення строків розгляду заяв
Фінансове управління	Зменшення витрат на паперовий документообіг
Прозорість	Підвищення підзвітності та відкритості
Комунікація з громадянами	Зручність та доступність послуг
Контроль	Автоматизація моніторингу виконання

Джерело: складено автором за матеріалами [9]

Попри позитивну динаміку розвитку електронних сервісів у системі публічного управління, процес їх запровадження супроводжується низкою обмежень, що мають як технічний, так і організаційний характер. Однією з ключових проблем залишається нерівномірність розвитку цифрової інфраструктури між регіонами та окремими територіальними громадами. Різний рівень доступу до швидкісного інтернету, відмінності у матеріально-технічному забезпеченні органів влади, а також обмежені фінансові ресурси ускладнюють забезпечення однакової якості цифрових послуг на всій території держави.

Суттєвим стримуючим чинником є також недостатня інтеграція інформаційних систем, які нерідко функціонують автономно. Відсутність повної інтероперабельності між державними реєстрами призводить до дублювання інформації, ускладнює автоматичний обмін даними та знижує ефективність реалізації принципу «єдиного вікна». Подолання цієї проблеми потребує створення єдиної архітектури цифрової інфраструктури та запровадження стандартизованих протоколів обміну інформацією [37, с. 62].

Окрему увагу слід приділити питанням кібербезпеки. Збільшення обсягів електронної взаємодії та накопичення значних масивів персональних

даних підвищує ризики кібератак, витоку інформації та несанкціонованого доступу до державних ресурсів. Забезпечення надійного захисту інформаційних систем вимагає постійного вдосконалення технологічних рішень, проведення регулярних аудитів безпеки та підвищення рівня обізнаності персоналу щодо кіберзагроз.

Не менш важливою є проблема постійного оновлення програмного забезпечення та модернізації цифрових платформ. Технологічний розвиток відбувається надзвичайно швидкими темпами, тому застарілі програмні рішення можуть втрачати ефективність або ставати вразливими до зовнішніх загроз. Це потребує довгострокового планування ІТ-розвитку та стабільного фінансування цифрових проєктів [47, с. 74].

Перспективи подальшого розвитку електронних сервісів пов'язані з переходом до принципу «життєвих подій» (life-event approach), який передбачає об'єднання окремих адміністративних процедур у комплексні цифрові пакети відповідно до конкретних потреб громадян. Такий підхід дозволяє мінімізувати кількість звернень до різних установ і забезпечити повний цикл послуг у межах однієї цифрової платформи. Наприклад, послуги, пов'язані з народженням дитини, відкриттям бізнесу чи зміною місця проживання, можуть надаватися в інтегрованому форматі без необхідності багаторазового подання одних і тих самих даних.

Крім того, перспективним напрямом є розширення використання штучного інтелекту та аналітичних інструментів у підтримці управлінських рішень. Застосування технологій машинного навчання, автоматизованого аналізу великих масивів даних, прогнозних моделей дозволяє підвищити точність управлінських прогнозів, оптимізувати розподіл ресурсів та оперативно реагувати на зміни соціально-економічної ситуації [40, с. 64].

Таким чином, подальший розвиток електронних сервісів має ґрунтуватися на комплексному підході, що поєднує модернізацію інфраструктури, забезпечення кібербезпеки, інтеграцію інформаційних систем та впровадження інноваційних технологій. Саме такий підхід створить умови

для формування повноцінної цифрової держави, орієнтованої на потреби громадян і здатної ефективно функціонувати в умовах цифрового суспільства.

2.3. Оцінка впливу цифровізації на якість управлінських рішень та надання публічних послуг

Цифровізація публічного управління змінює не лише інструментарій діяльності органів влади, а й якісні характеристики управлінських процесів. З наукової точки зору оцінка впливу цифрових технологій має здійснюватися через аналіз таких параметрів, як ефективність, результативність, прозорість, обґрунтованість рішень, доступність та якість публічних послуг.

Якість управлінського рішення визначається ступенем його відповідності стратегічним цілям, науковій обґрунтованості, своєчасності, ресурсній забезпеченості та соціальній доцільності. Цифровізація створює передумови для підвищення кожного з цих критеріїв за рахунок використання сучасних інформаційно-аналітичних систем, інтегрованих баз даних та цифрових інструментів прогнозування.

У свою чергу, якість публічних послуг оцінюється за такими показниками, як швидкість надання, зручність доступу, прозорість процедур, мінімізація адміністративного навантаження та рівень задоволеності громадян. Саме ці параметри дозволяють комплексно оцінити ефективність цифрової трансформації [51, с. 45].

Використання цифрових технологій у діяльності органів публічної влади суттєво підвищує рівень їх інформаційної забезпеченості, що є фундаментальною передумовою якісного управління. Формування інтегрованих державних реєстрів, упровадження автоматизованих систем збору та обробки статистичних даних, застосування цифрових панелей моніторингу (dashboard-систем) створюють єдиний інформаційний простір, у

межах якого управлінці отримують доступ до актуальної та верифікованої інформації. Це дозволяє не лише констатувати наявний стан соціально-економічних процесів, а й відстежувати їх динаміку в режимі реального часу.

Інтеграція інформаційних ресурсів забезпечує узгодженість даних, усуває дублювання та зменшує ризик використання застарілої або неповної інформації. Завдяки цьому формується цілісна картина функціонування окремих галузей та територій, що підвищує аналітичний потенціал органів публічної влади.

По-перше, цифровізація сприяє підвищенню обґрунтованості управлінських рішень. Наявність систематизованих даних та інструментів їх аналітичної обробки дозволяє переходити від інтуїтивного або ситуативного прийняття рішень до доказового підходу. Використання прогнозних моделей, сценарного аналізу, індикаторів ефективності дає змогу оцінювати можливі наслідки управлінських рішень ще на етапі їх розроблення. Це особливо важливо у сфері бюджетного планування, реалізації соціальних програм, регулювання економічних процесів, де помилки можуть мати довгострокові негативні наслідки [32, с. 35].

Крім того, цифрові інструменти створюють умови для порівняльного аналізу альтернативних варіантів рішень. Завдяки моделюванню різних сценаріїв розвитку подій органи влади можуть обрати оптимальний шлях досягнення стратегічних цілей, зменшуючи рівень невизначеності та управлінських ризиків.

Для систематизації впливу цифровізації на управлінські рішення доцільно подати узагальнюючу табл.2.4.

Таблиця 2.4 – Вплив цифрових технологій на якість управлінських рішень

Критерій якості рішення	Вплив цифровізації	Очікуваний результат
Обґрунтованість	Використання аналітичних систем і баз даних	Зменшення суб'єктивності
Оперативність	Автоматизація обробки інформації	Скорочення часу прийняття
Прозорість	Електронна фіксація процедур	Підзвітність та контроль
Прогнозованість	Цифрове моделювання сценаріїв	Мінімізація ризиків
Узгодженість	Міжвідомча інтеграція систем	Скоординованість дій

Джерело: складено автором за матеріалами [32]

Цифрова трансформація суттєво змінює організаційний механізм надання публічних послуг, трансформуючи його з переважно паперово-бюрократичної моделі у цифрово орієнтовану систему обслуговування. Перехід до електронного формату взаємодії між громадянином і державою зменшує необхідність особистого відвідування установ, мінімізує безпосередній контакт заявника з посадовою особою та автоматизує значну частину адміністративних процедур. Це, у свою чергу, знижує корупційні ризики, підвищує прозорість процесів і створює більш передбачуване середовище надання послуг [7, с. 43].

Одним із ключових результатів цифровізації є скорочення строків розгляду звернень. Автоматизація обробки заяв, використання електронних реєстрів та алгоритмізація процедур дозволяють значно прискорити прийняття рішень. Якщо раніше значна частина часу витрачалася на фізичне переміщення документів між структурними підрозділами, то в умовах електронного документообігу ці процеси відбуваються практично миттєво.

Важливою перевагою є можливість дистанційного отримання послуг. Громадяни можуть подавати заяви, отримувати довідки чи витяги незалежно від свого місця перебування, що особливо актуально для осіб з обмеженими можливостями, мешканців віддалених територій або громадян, які

перебувають за кордоном. Дистанційність взаємодії формує нову модель доступності публічних послуг.

Цифровізація також сприяє зменшенню витрат часу та коштів для громадян. Відсутність необхідності багаторазового відвідування державних установ, витрат на проїзд чи виготовлення паперових копій документів підвищує загальну ефективність отримання послуг. Одночасно для держави скорочуються витрати на утримання великих обсягів паперового документообігу [20, с.35].

Стандартизація адміністративних процедур є ще одним важливим наслідком цифрової трансформації. Алгоритмізація процесів забезпечує однаковий підхід до розгляду звернень, мінімізує вплив людського фактору та унеможливорює довільне трактування нормативних вимог. Це сприяє підвищенню правової визначеності та рівності громадян перед законом.

Підвищення рівня задоволеності користувачів є комплексним показником результативності цифрових перетворень. Зручність електронних сервісів, можливість відстеження статусу заявки, оперативність отримання результату формують позитивне сприйняття діяльності органів влади та зміцнюють довіру до державних інституцій.

Важливу роль у підвищенні якості надання послуг відіграє реалізація принципу «єдиного вікна», який передбачає отримання комплексної послуги через одну точку доступу без необхідності звернення до кількох установ. Інтеграція державних реєстрів дозволяє автоматично отримувати необхідну інформацію без повторного подання документів громадянином. Таким чином, адміністративний процес стає більш зручним і раціональним [49, с .34].

Додатковою перевагою є цілодобове функціонування електронних сервісів. Режим 24/7 значно розширює доступність публічних послуг, оскільки їх отримання більше не обмежується робочим графіком державних установ. Це відповідає сучасним потребам суспільства та принципам клієнтоорієнтованості.

Для більш наочного аналізу впливу цифровізації на механізм надання публічних послуг доцільно подати порівняльну характеристику традиційної та цифрової моделей (табл. 2.5).

Таблиця 2.5 – Порівняння традиційної та цифрової моделей надання публічних послуг

Параметр	Традиційна модель	Цифрова модель
Спосіб звернення	Особисте відвідування	Онлайн-платформа
Час отримання послуги	Обмежений робочим графіком	Цілодобовий доступ
Обробка документів	Паперовий формат	Електронний документообіг
Контроль виконання	Обмежений	Автоматизований моніторинг
Рівень прозорості	Частковий	Високий

Джерело: складено автором за матеріалами [49]

Для об'єктивної та всебічної оцінки впливу цифровізації на діяльність органів публічної влади доцільно застосовувати систему кількісних і якісних індикаторів, що дозволяють відобразити як фактичні результати впровадження цифрових рішень, так і їх соціальний ефект. Такий підхід забезпечує можливість комплексного аналізу ефективності цифрових перетворень та формування обґрунтованих управлінських висновків.

До кількісних показників належать передусім ті, що піддаються статистичному вимірюванню. Важливим індикатором є частка адміністративних послуг, доступних в електронному форматі, яка відображає рівень цифрової зрілості органів влади. Не менш значущим є середній час надання послуги, що дає змогу оцінити оперативність обслуговування та результативність автоматизації процедур. Кількість електронних звернень громадян свідчить про реальний попит на цифрові сервіси, а рівень їх використання демонструє ступінь інтеграції електронних інструментів у повсякденну практику взаємодії з державою [37, с. 34].

Водночас самі по собі кількісні показники не відображають повною мірою якісних змін у системі управління. Тому важливу роль відіграють якісні індикатори, що характеризують соціальний та інституційний ефект

цифровізації. До них належить рівень задоволеності громадян якістю отриманих послуг, який може визначатися шляхом соціологічних опитувань або аналізу зворотного зв'язку. Ступінь довіри до органів влади є комплексним показником, що відображає сприйняття ефективності та відкритості державних інституцій.

Окремо варто виокремити показник прозорості процедур, що передбачає доступність інформації про порядок надання послуг, можливість відстеження статусу звернення та наявність чітких регламентів. Рівень зменшення корупційних ризиків також є важливим критерієм, оскільки цифрові інструменти мають сприяти мінімізації особистого контакту між заявником і посадовою особою та автоматизації прийняття рішень.

Разом із позитивними результатами цифровізації існують певні обмеження, що можуть знижувати її ефективність. Однією з актуальних проблем залишається нерівний доступ населення до цифрових ресурсів, зокрема у сільській місцевості або серед соціально вразливих груп. Недостатній рівень цифрової грамотності окремих категорій громадян ускладнює використання електронних сервісів і може призводити до їх фактичної недоступності [4, с. 34].

Суттєвим ризиком є також кіберзагрози, пов'язані з можливістю несанкціонованого доступу до персональних даних або порушення стабільності функціонування інформаційних систем. Наявність технічних збоїв, перевантаження серверів чи відсутність належної інтеграції між реєстрами може негативно впливати на якість надання послуг і підірвати довіру користувачів.

Крім того, автоматизація адміністративних процедур потребує чіткого нормативно-правового регулювання та постійного вдосконалення алгоритмів прийняття рішень. Непродумане впровадження цифрових механізмів може призвести до технічних помилок або створити ризик дискримінаційних наслідків у разі некоректного налаштування систем. Тому цифровізація має

супроводжуватися регулярним аудитом алгоритмів, оцінкою їх відповідності принципам законності, рівності та недискримінації [18, с. 45].

Таким чином, цифровізація має комплексний вплив на якість управлінських рішень і надання публічних послуг. Вона підвищує обґрунтованість, оперативність і прозорість управлінських процесів, сприяє оптимізації адміністративних процедур і забезпечує зручність взаємодії громадян із державою.

Разом із тим ефективність цифрової трансформації залежить від рівня інтеграції інформаційних систем, розвитку цифрової інфраструктури, кадрового забезпечення та належного нормативно-правового регулювання. Саме комплексність підходу до впровадження цифрових технологій визначає їхній реальний вплив на якість публічного управління.

Висновки до розділу 2

У другому розділі кваліфікаційної роботи здійснено комплексний аналіз стану впровадження цифрових технологій в органах публічної влади України, досліджено використання електронних сервісів та інформаційних систем, а також оцінено їх вплив на якість управлінських рішень і надання публічних послуг.

У ході дослідження встановлено, що цифровізація публічного управління в Україні набула системного характеру та охоплює як центральні органи виконавчої влади, так і органи місцевого самоврядування. Відбувається поступовий перехід від фрагментарних інформаційних рішень до інтегрованої цифрової екосистеми, яка передбачає функціонування електронних реєстрів, міжвідомчої взаємодії, автоматизованих систем документообігу та цифрових платформ надання адміністративних послуг.

Визначено, що ключовими напрямками впровадження цифрових технологій є розвиток електронного урядування, інтеграція державних реєстрів, запровадження інструментів електронної демократії, використання аналітичних систем підтримки управлінських рішень та посилення кіберзахисту. Зазначені напрями формують основу сучасної моделі сервісно орієнтованої держави.

Аналіз використання електронних сервісів засвідчив, що їх функціонування забезпечує суттєве скорочення адміністративних процедур, зменшення часових і фінансових витрат громадян, підвищення прозорості управлінських процесів та мінімізацію корупційних ризиків. Електронні сервіси поступово переходять від інформаційного рівня до комплексного формату, що дозволяє реалізовувати повний цикл адміністративної послуги в електронному вигляді.

Дослідження діяльності органів місцевого самоврядування показало, що цифровізація на місцевому рівні тісно пов'язана з процесами децентралізації. Громади активно впроваджують електронні інструменти управління, зокрема електронні черги, онлайн-запис, електронні звернення, платформи громадського бюджету, геоінформаційні системи. Водночас рівень цифрового розвитку територіальних громад залишається нерівномірним, що обумовлено відмінностями у ресурсному та кадровому забезпеченні.

Оцінка впливу цифровізації на якість управлінських рішень засвідчила, що використання інформаційно-аналітичних систем підвищує їх обґрунтованість, оперативність та прогнозованість. Цифрові інструменти створюють можливість формування доказової політики, посилюють контроль за виконанням рішень і сприяють підвищенню підзвітності органів влади.

Водночас виявлено низку проблемних аспектів, серед яких недостатня інтеграція інформаційних систем, кіберзагрози, потреба у підвищенні цифрових компетентностей державних службовців та ризики цифрової нерівності. Наявність цих викликів свідчить про необхідність подальшого

вдосконалення інституційних та технологічних механізмів цифрової трансформації.

Таким чином, результати аналізу підтверджують, що цифровізація є дієвим інструментом підвищення ефективності публічного управління в Україні. Вона забезпечує модернізацію управлінських процесів, покращує якість публічних послуг та формує новий рівень взаємодії між державою і громадянами.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ НА ОСНОВІ ВИКОРИСТАННЯ ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ

3.1. Зарубіжний досвід цифрової трансформації публічного управління та можливості його адаптації в Україні

Цифрова трансформація публічного управління впродовж останніх десятиліть стала однією з ключових глобальних тенденцій розвитку державних інституцій. Більшість розвинених країн світу розглядають цифровізацію не як окремий технічний проект, а як довгострокову стратегію модернізації системи врядування. Її метою є формування цифрової держави (digital state), у межах якої управлінські процеси, надання публічних послуг, міжвідомча взаємодія та комунікація з громадянами здійснюються переважно в електронному форматі на основі інтегрованих інформаційних платформ.

У такій моделі держава виступає не лише регулятором, а й провайдером цифрових сервісів, орієнтованих на потреби суспільства. Провідні країни світу розглядають цифровізацію як стратегічний інструмент підвищення національної конкурентоспроможності, забезпечення економічного зростання, оптимізації бюджетних витрат та зміцнення демократичних інститутів. Цифрові технології дозволяють підвищити продуктивність державного сектору, покращити якість публічних послуг та створити сприятливе середовище для розвитку бізнесу.

У міжнародній практиці цифрова трансформація ґрунтується на низці принципів, що визначають її концептуальні засади [44, с. 36].

Одним із базових є принцип клієнтоорієнтованості та орієнтації на життєві події громадян. У центрі цифрової політики перебуває не

адміністративна структура органів влади, а потреби людини. Послуги об'єднуються відповідно до конкретних життєвих ситуацій – народження дитини, відкриття бізнесу, зміна місця проживання, вихід на пенсію тощо. Такий підхід спрощує взаємодію з державою та зменшує бюрократичне навантаження.

Важливим принципом є інтеграція державних інформаційних систем. Створення єдиної цифрової архітектури забезпечує взаємодію реєстрів і баз даних, усуває дублювання інформації та формує цілісну екосистему державних цифрових сервісів. Інтероперабельність систем є необхідною умовою ефективного функціонування цифрової держави.

Суттєву роль відіграє впровадження цифрової ідентифікації та електронних довірчих послуг. Надійна система електронної ідентифікації громадян і юридичних осіб дозволяє забезпечити безпечний доступ до електронних сервісів, а електронний підпис надає юридичної сили цифровим транзакціям. Це створює правові та технологічні передумови для повноцінного переходу до електронного врядування [29, с. 46].

Принцип відкритості даних і прозорості діяльності влади є ще одним фундаментальним елементом цифрової трансформації. Публічний доступ до державних даних, бюджетної інформації, статистики та результатів діяльності органів влади підвищує рівень підзвітності, сприяє громадському контролю та зміцнює довіру до державних інституцій.

Міжвідомча взаємодія та реалізація принципу «один раз подані дані» (once-only principle) дозволяють мінімізувати адміністративне навантаження на громадян і бізнес. Держава не має повторно запитувати інформацію, яка вже міститься у державних реєстрах. Це забезпечує автоматизацію процедур і скорочення строків надання послуг.

Сучасний етап цифрової трансформації також пов'язаний із використанням аналітики великих даних та технологій штучного інтелекту. Обробка значних масивів інформації дозволяє здійснювати прогнозування соціально-економічних процесів, підвищувати точність управлінських рішень

та оптимізувати розподіл ресурсів. Використання інтелектуальних систем сприяє переходу до моделі проактивного управління, коли держава не лише реагує на проблеми, а й передбачає їх виникнення [48, с. 64].

Міжнародний досвід засвідчує, що цифрова трансформація публічного управління має стратегічний характер і ґрунтується на чітко визначених принципах. Її успішна реалізація потребує комплексного підходу, що поєднує технологічні інновації, нормативно-правове забезпечення та розвиток цифрової культури в суспільстві.

Естонія посідає провідні позиції серед країн світу за рівнем цифровізації публічного управління та часто розглядається як еталонна модель цифрової держави. Її досвід демонструє, що системний підхід до впровадження цифрових технологій здатний забезпечити не лише технічну модернізацію управління, а й глибоку трансформацію взаємодії між державою та громадянами.

Основою естонської моделі є створення єдиної цифрової інфраструктури, яка об'єднує державні реєстри, інформаційні системи та електронні сервіси в межах цілісної архітектури. Центральним елементом цієї інфраструктури виступає платформа міжвідомчого обміну даними, що забезпечує безпечну та стандартизовану взаємодію між державними установами. Такий підхід дозволяє уникнути ізольованого функціонування інформаційних систем та формує інтегровану цифрову екосистему [4, с. 35].

Ключовим компонентом естонської цифрової держави є система електронної ідентифікації громадян. Електронний ідентифікаційний документ забезпечує доступ до більшості публічних послуг в онлайн-форматі, включаючи податкові декларації, реєстраційні процедури, медичні сервіси, участь у виборах та інші адміністративні дії. Надійна система цифрової ідентифікації гарантує безпеку транзакцій і надає юридичну силу електронним підписам.

Однією з визначальних особливостей естонської моделі є реалізація принципу «один раз подані дані». Відповідно до цього принципу державні

органи не мають права повторно запитувати у громадянина інформацію, яка вже міститься в державних реєстрах. Такий підхід забезпечує високий рівень автоматизації процедур, зменшує бюрократичні бар'єри та суттєво скорочує часові витрати на отримання послуг. Фактично громадянин взаємодіє з єдиною цифровою системою, а не з окремими установами.

Важливим елементом естонської цифрової політики є забезпечення кібербезпеки та захисту персональних даних. З огляду на високий рівень цифрової інтеграції держава приділяє значну увагу розробленню багаторівневих механізмів захисту інформації, використанню сучасних технологій шифрування та створенню резервних систем зберігання даних. Крім технічних заходів, діє чітке нормативно-правове регулювання у сфері захисту приватності, що формує довіру суспільства до цифрових сервісів [33, с. 52].

Естонська модель цифрової держави базується на інтеграції інформаційних систем, надійній електронній ідентифікації, реалізації принципу одноразового подання даних та високих стандартах кібербезпеки. Саме комплексність і послідовність цих заходів забезпечили формування ефективної та клієнтоорієнтованої системи публічного управління, що може слугувати орієнтиром для інших держав, у тому числі України.

У країнах Європейського Союзу цифрова трансформація публічного управління реалізується в межах узгодженої наднаціональної політики цифрового розвитку, що передбачає формування єдиного цифрового простору. Стратегічні документи ЄС визначають цифровізацію як один із ключових інструментів зміцнення економічної інтеграції, підвищення конкурентоспроможності та забезпечення високих стандартів надання публічних послуг. Водночас кожна держава-член зберігає власну модель впровадження цифрових рішень з урахуванням національних особливостей адміністративної системи.

Серед пріоритетів цифрової трансформації в ЄС можна виокремити розвиток електронних послуг, розширення доступу до відкритих даних,

підвищення рівня цифрових компетентностей населення та державних службовців, а також посилення міждержавної електронної взаємодії. Особлива увага приділяється забезпеченню інтеперабельності інформаційних систем, що дозволяє громадянам і бізнесу взаємодіяти з органами влади різних країн-членів у межах єдиного цифрового середовища [40, с.34].

У скандинавських країнах – Данії, Фінляндії та Швеції – цифрова трансформація ґрунтується на концепції «government as a platform». Ця модель передбачає створення універсальної цифрової інфраструктури, яка забезпечує інтеграцію всіх державних сервісів у межах єдиного технічного та організаційного середовища. Держава функціонує як платформа, що надає стандартизовані цифрові сервіси, інтерфейси та інструменти для взаємодії між органами влади, громадянами та бізнесом.

Характерною рисою скандинавської моделі є наявність персоналізованих електронних кабінетів громадян. Через такі кабінети користувачі отримують доступ до повного спектра адміністративних, соціальних, податкових і муніципальних послуг. Інтеграція сервісів дозволяє забезпечити зручність користування, скорочення часу отримання послуг і високий рівень довіри до державних інституцій. Значна увага приділяється також цифровій інклюзії, тобто залученню всіх категорій населення до користування електронними сервісами.

У Німеччині та Франції цифрова трансформація має більш поетапний і регламентований характер. Основний акцент зроблено на цифровізації адміністративних процедур, уніфікації стандартів обміну даними та забезпеченні інформаційної безпеки. У цих країнах активно впроваджується електронна ідентифікація громадян, яка дозволяє здійснювати юридично значущі дії в електронному форматі. Використання електронного підпису забезпечує повну правову силу цифрових транзакцій, що сприяє переходу від паперових процедур до електронних [8, с. 46].

Особливістю німецької моделі є увага до захисту персональних даних і дотримання високих стандартів конфіденційності, що є невід'ємною

складовою довіри до цифрових сервісів. Франція, своєю чергою, активно розвиває централізовані цифрові платформи надання державних послуг, орієнтовані на спрощення адміністративних процедур і підвищення їх доступності.

Досвід країн Європейського Союзу демонструє різноманітність моделей цифрової трансформації, які, попри національні відмінності, базуються на спільних принципах інтеграції, безпеки, клієнтоорієнтованості та правової визначеності. Узгодженість стратегічного бачення та системність реалізації цифрових реформ забезпечують сталий розвиток публічного управління в умовах цифрової економіки.

Країни Азії, зокрема Південна Корея та Сінгапур, посідають провідні позиції у світових рейтингах цифрового врядування та демонструють високий рівень інтеграції цифрових технологій у систему державного управління. Їх досвід свідчить про те, що цифрова трансформація може бути ефективною лише за умови комплексного поєднання технологічних інновацій, стратегічного планування та інституційної модернізації [33, с. 57].

Модель цифрового управління в Південній Кореї характеризується широким застосуванням штучного інтелекту, аналітики великих даних та автоматизованих систем прийняття рішень. Держава активно використовує цифрові інструменти для моніторингу економічних процесів, управління соціальними програмами, організації електронних закупівель та надання адміністративних послуг. Значна увага приділяється розвитку електронної ідентифікації та інтеграції державних інформаційних систем, що забезпечує високу швидкість і зручність взаємодії громадян із державою.

Сінгапур, у свою чергу, реалізує концепцію «розумної нації» (Smart Nation), яка передбачає впровадження смарт-технологій у всі сфери суспільного життя. У сфері публічного управління це проявляється у використанні цифрових платформ для управління міською інфраструктурою, транспортними потоками, енергетичними системами та екологічним моніторингом. Штучний інтелект і системи аналізу великих масивів даних

застосовуються для прогнозування соціально-економічних тенденцій, оптимізації бюджетних витрат та підвищення ефективності державної політики.

Важливою особливістю азійської моделі цифрової трансформації є її системний характер. Упровадження технологій супроводжується чітким стратегічним плануванням, координацією між державними органами та постійним оновленням нормативно-правової бази. Цифрові рішення інтегруються в управлінські процеси поетапно, із забезпеченням їх масштабованості та сумісності [19, с. 46].

Окрему увагу Південна Корея та Сінгапур приділяють розвитку людського капіталу. Реалізуються масштабні програми підвищення цифрових компетентностей населення, включаючи навчання основам програмування, цифрової безпеки та використання електронних сервісів. Державні службовці проходять систематичну підготовку з використання аналітичних інструментів, управління цифровими проектами та роботи з інноваційними технологіями. Такий підхід забезпечує не лише технічну, а й інституційну готовність до цифрових змін.

Досвід Південної Кореї та Сінгапуру демонструє, що успішна цифрова трансформація публічного управління базується на інтеграції сучасних технологій із довгостроковою стратегією розвитку, високому рівні координації та інвестиціях у людський капітал. Саме поєднання технологічних інновацій із розвитком компетентностей є визначальним чинником сталого цифрового розвитку держави [55, с. 46].

Для узагальнення зарубіжного досвіду цифрової трансформації доцільно подати порівняльну характеристику (табл. 3.1).

Таблиця 3.1 – Зарубіжні моделі цифрової трансформації публічного управління

Країна	Ключові особливості	Основні інструменти	Управлінський результат
Естонія	Повна цифровізація державних послуг	Е-ідентифікація, інтеграція реєстрів	Висока автоматизація
Данія	Платформенна модель управління	Єдиний цифровий портал	Клієнтоорієнтованість
Південна Корея	Використання AI та Big Data	Смарт-системи управління	Оперативність рішень
Сінгапур	Інтегрована цифрова екосистема	Аналітичні платформи	Ефективне стратегічне планування

Джерело: складено автором за матеріалами [55]

Україна вже здійснює активні кроки у напрямі цифрової трансформації публічного управління, що проявляється у розвитку електронних сервісів, інтеграції державних реєстрів, запровадженні електронної ідентифікації та поступовій автоматизації управлінських процесів. Формується нормативно-правова база цифрового розвитку, удосконалюється інфраструктура електронного урядування, впроваджуються цифрові платформи взаємодії з громадянами та бізнесом.

Водночас темпи та якість цифрових перетворень значною мірою залежать від здатності держави системно адаптувати кращі міжнародні практики з урахуванням національних особливостей. Механічне копіювання окремих моделей не може забезпечити очікуваного результату, проте їх глибокий аналіз і впровадження адаптованих елементів дозволяє уникнути помилок і скоротити час на розроблення ефективних рішень [9, с. 53].

Зокрема, перспективним є використання естонського досвіду повної інтеграції державних реєстрів і реалізації принципу «один раз подані дані», що сприятиме мінімізації бюрократичних процедур. Скандинавська концепція «government as a platform» може бути адаптована для формування єдиної цифрової архітектури державних сервісів в Україні. Досвід Південної Кореї та Сінгапуру щодо застосування аналітики великих даних і штучного інтелекту є

важливим для розвитку доказової політики та підвищення якості стратегічного планування.

Важливим напрямом запозичення є також інституційні механізми координації цифрової політики, централізоване управління ІТ-архітектурою держави та впровадження єдиних стандартів інтероперабельності. Не менш значущим є досвід європейських країн у сфері захисту персональних даних і забезпечення кібербезпеки, що є ключовою умовою довіри суспільства до цифрових сервісів.

Адаптація міжнародних практик має супроводжуватися розвитком людського капіталу, підвищенням цифрових компетентностей державних службовців та формуванням цифрової культури в суспільстві. Лише за умови комплексного підходу – поєднання технологічних рішень, правового регулювання та інституційної спроможності – Україна зможе забезпечити прискорений та сталий розвиток цифрової держави [17, с. 72].

Водночас адаптація зарубіжного досвіду цифрової трансформації має здійснюватися з урахуванням національних особливостей розвитку України. Рівень цифрової інфраструктури, наявність стабільного доступу до широкосмугового інтернету, технічне оснащення органів влади, а також регіональні диспропорції у цифровому розвитку істотно впливають на можливості впровадження тих чи інших моделей. Важливе значення мають соціально-економічні умови, зокрема фінансова спроможність держави та територіальних громад, рівень доходів населення, ступінь цифрової грамотності громадян.

Не менш суттєвим чинником є кадровий потенціал публічної служби. Успішність цифрових реформ значною мірою залежить від професійної підготовки державних службовців, їх здатності працювати з інформаційними системами, аналізувати дані та впроваджувати інноваційні рішення. Відповідно, адаптація міжнародних практик потребує розвитку системи навчання, підвищення кваліфікації та формування сучасної управлінської культури.

Важливо враховувати й особливості правової системи України. Запровадження нових цифрових механізмів повинно відповідати принципам верховенства права, захисту персональних даних, забезпечення прав і свобод громадян. Гармонізація національного законодавства з європейськими стандартами має поєднуватися з урахуванням внутрішніх нормативних традицій та інституційних механізмів [28, с. 84].

Загалом зарубіжний досвід цифрової трансформації публічного управління переконливо свідчить, що успішна цифровізація базується на комплексному підході. Йдеться не лише про впровадження сучасних технологій, а й про інтеграцію інформаційних систем, розвиток надійної цифрової ідентифікації, формування принципу міжвідомчої взаємодії та створення культури цифрового врядування, орієнтованої на відкритість і результативність.

Для України стратегічно важливо уникнути механічного копіювання окремих іноземних моделей. Натомість доцільним є адаптаційний підхід, що передбачає запозичення перевірених інструментів із їх подальшим коригуванням відповідно до національних реалій та стратегічних пріоритетів розвитку держави. Використання кращих міжнародних практик за умови їх системної інтеграції у вітчизняну управлінську систему може стати потужним чинником підвищення ефективності публічного управління та формування сучасної, конкурентоспроможної цифрової держави.

3.2. Напрямки удосконалення механізмів цифровізації публічного управління в Україні

Цифрова трансформація публічного управління в Україні, незважаючи на суттєві здобутки останніх років, перебуває на етапі, що потребує глибшого інституційного та системного переосмислення. Впровадження окремих

електронних сервісів, створення цифрових платформ і модернізація інформаційних систем є важливими кроками, проте їх ефективність значною мірою залежить від рівня координації між органами влади, узгодженості нормативного регулювання та наявності єдиної архітектури цифрового розвитку. Фрагментарність рішень без належної інтеграції може призводити до дублювання функцій, перевантаження інформаційних систем і зниження довіри користувачів [45, с. 84].

У зв'язку з цим актуальним завданням сучасного етапу є формування комплексного механізму цифровізації, який поєднує правові, організаційні, технологічні та кадрові складові. Такий механізм має забезпечувати не лише технічне впровадження цифрових інструментів, а й їх ефективне функціонування в межах єдиної державної стратегії. Важливим є створення узгодженої системи управління цифровими проектами, визначення відповідальності суб'єктів цифрової політики та забезпечення належного моніторингу результатів.

Удосконалення механізмів цифровізації повинно ґрунтуватися на принципах стратегічної узгодженості, що передбачає відповідність цифрових ініціатив довгостроковим цілям державного розвитку; міжвідомчої інтеграції, яка забезпечує взаємодію інформаційних систем і реєстрів; орієнтації на потреби громадян, що визначає клієнтоцентричний характер сервісів; а також забезпечення інформаційної безпеки як основи довіри до цифрового середовища.

Одним із ключових напрямів подальшого вдосконалення є систематизація та гармонізація нормативно-правової бази у сфері цифрового розвитку. Хоча в Україні сформовано значний масив законодавчих актів, що регулюють інформаційні відносини, електронні довірчі послуги, захист персональних даних і надання електронних адміністративних послуг, існує потреба у подальшому впорядкуванні та оновленні нормативного поля [46, с. 75].

Основні напрями удосконалення нормативно-правової бази доцільно подати у вигляді схеми (рис. 3.1).

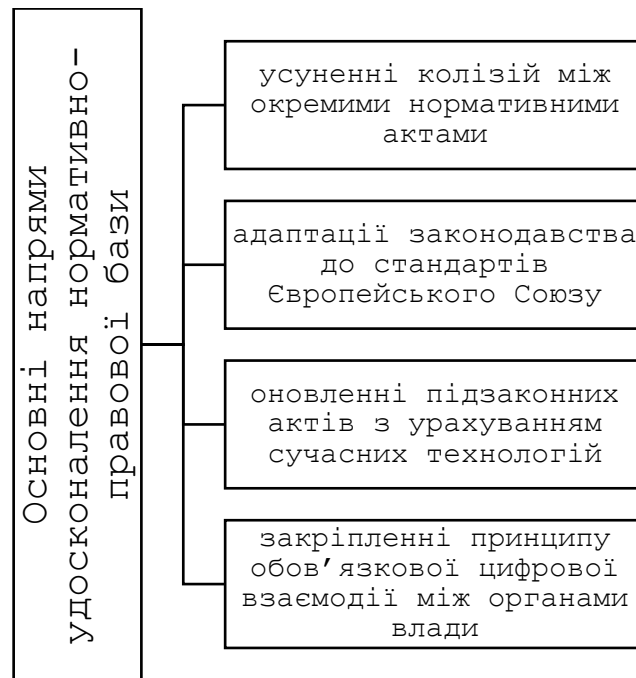


Рис. 3.1. Основні напрями удосконалення нормативно-правової бази

Джерело: складено автором за матеріалами [46]

Усунення колізій між окремими нормативними актами дозволить забезпечити правову визначеність у сфері цифрових відносин. Актуалізація законодавства з урахуванням розвитку новітніх технологій, зокрема штучного інтелекту та обробки великих даних, сприятиме створенню правових умов для їх безпечного використання в управлінні. Гармонізація національного законодавства з європейськими стандартами забезпечить інтеграцію України до єдиного цифрового простору ЄС.

Важливим кроком у напрямі подальшої модернізації публічного управління є законодавче закріплення принципу «digital by default» (цифровий формат за замовчуванням). Його сутність полягає в установленні пріоритетності електронної форми надання адміністративних послуг та здійснення управлінських процедур перед паперовими аналогами. Реалізація цього принципу означає, що цифровий формат має стати базовим і основним

способом взаємодії громадян, бізнесу та держави, тоді як традиційні форми повинні зберігатися як альтернативні – для забезпечення інклюзивності та доступності для всіх категорій населення [37, с. 76].

Закріплення такого підходу на законодавчому рівні створить чіткі орієнтири для органів влади щодо обов'язковості цифровізації нових адміністративних процедур, сприятиме уніфікації стандартів надання послуг та стимулюватиме оптимізацію внутрішніх процесів. Водночас запровадження принципу «digital by default» має супроводжуватися належним технічним забезпеченням, розвитком інфраструктури та підвищенням цифрових компетентностей як посадових осіб, так і громадян.

Суттєвим напрямом удосконалення механізмів цифровізації є поглиблення інтеграції державних інформаційних систем і реєстрів. Функціонування розрізнених баз даних, що створювалися в різні періоди та за різними технічними стандартами, ускладнює міжвідомчу взаємодію та знижує загальну ефективність управління. Відсутність належної інтеграції призводить до дублювання інформації, повторного подання документів громадянами та збільшення адміністративного навантаження [28, с. 38].

Поглиблення інтеграції передбачає формування єдиної архітектури державних інформаційних ресурсів, у межах якої забезпечується їх технічна сумісність та безпечний обмін даними. Основними завданнями у цьому напрямі є забезпечення повної інтероперабельності державних реєстрів, запровадження єдиних технічних стандартів обміну даними, мінімізація дублювання інформації та реалізація принципу «один раз подані дані». Останній передбачає, що громадянин або суб'єкт господарювання не повинен повторно надавати інформацію, яка вже міститься в офіційних державних базах даних [37, с. 26].

Для систематизації заходів з удосконалення інтеграції державних інформаційних систем доцільно подати їх у вигляді табл. 3.2.

Таблиця 3.2 – Напрями інтеграції інформаційних систем у публічному управлінні

Напрямок	Зміст удосконалення	Очікуваний результат
Технічна інтеграція	Єдині стандарти обміну даними	Сумісність систем
Організаційна координація	Централізоване управління архітектурою ІТ	Зменшення дублювання
Автоматизація перевірок	Автоматичний обмін інформацією між реєстрами	Скорочення процедур
Безпека даних	Посилення кіберзахисту	Захист інформації

Джерело: складено автором за матеріалами [37]

Ефективність цифрової трансформації публічного управління безпосередньо залежить від професійної спроможності кадрів, які забезпечують її реалізацію. Навіть найбільш сучасні технологічні рішення не можуть забезпечити очікуваного результату без належного рівня підготовки державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування. Недостатня цифрова грамотність, відсутність навичок роботи з інформаційними системами або нерозуміння стратегічного значення цифровізації здатні істотно знизити ефективність упроваджених інновацій та уповільнити процес реформування управління [38, с. 36].

Цифрова трансформація змінює зміст професійної діяльності публічних службовців. Вона вимагає не лише технічних умінь користування електронними системами, а й аналітичного мислення, здатності працювати з великими обсягами даних, розуміння принципів кібербезпеки та цифрової етики. У цьому контексті кадровий механізм стає одним із ключових елементів забезпечення сталого розвитку цифрової держави (рис. 3.2)

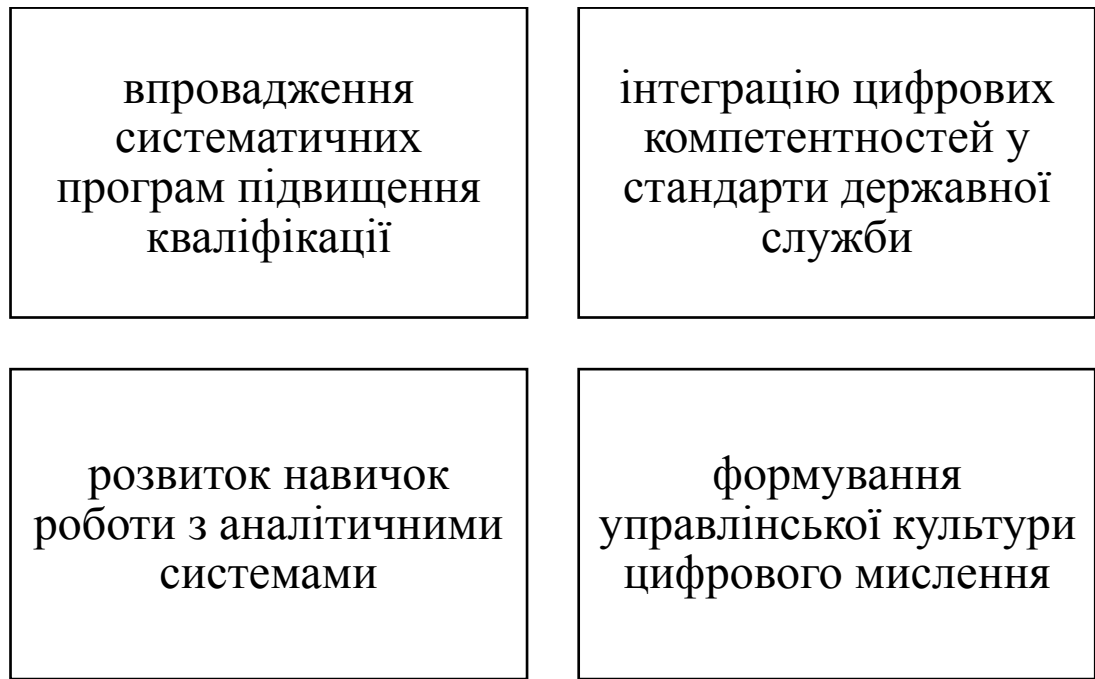


Рис. 3.2. Удосконалення кадрового механізму

Джерело: складено автором за матеріалами [38]

Важливою умовою ефективної цифрової трансформації є поєднання технічної компетентності з розумінням стратегічних аспектів цифрового розвитку. Державні службовці повинні не лише володіти навичками роботи з інформаційними системами, а й усвідомлювати цілі, логіку та довгострокові наслідки цифрових реформ. Технології самі по собі не є самоціллю – вони мають виступати інструментом досягнення стратегічних завдань держави, зокрема підвищення якості управління, прозорості діяльності органів влади та рівня довіри громадян.

Подальший розвиток цифровізації публічного управління має здійснюватися з урахуванням принципу клієнтоорієнтованості, що передбачає зміщення акценту з внутрішніх адміністративних процедур на потреби кінцевого користувача – громадянина або суб'єкта господарювання. У центрі цифрової політики повинна перебувати людина, а не організаційна структура державного апарату [7, с. 34].

Реалізація цього принципу передбачає об'єднання послуг відповідно до життєвих подій громадян. Такий підхід дозволяє інтегрувати різні

адміністративні процедури в єдиний логічний пакет, орієнтований на конкретну життєву ситуацію – народження дитини, відкриття бізнесу, зміна місця проживання тощо. У результаті громадянин отримує комплексне рішення без необхідності самотійно взаємодіяти з кількома установами.

Не менш важливим є спрощення користувацьких інтерфейсів електронних сервісів. Цифрові платформи повинні бути інтуїтивно зрозумілими, доступними для осіб з різним рівнем цифрової грамотності та адаптованими до різних пристроїв. Надмірна складність інтерфейсів або перевантаження інформацією можуть знижувати ефективність навіть технічно досконалих рішень.

Впровадження механізмів зворотного зв'язку дозволяє забезпечити постійний діалог між державою та користувачами електронних сервісів. Оцінка якості послуг, можливість подання пропозицій чи скарг, аналіз відгуків сприяють удосконаленню цифрових інструментів та їх адаптації до реальних потреб суспільства. Регулярний моніторинг рівня задоволеності користувачів є важливим індикатором ефективності цифрової трансформації [34, с.56].

Перехід до моделі «сервісної держави» означає формування нової управлінської парадигми, у якій держава виступає постачальником якісних, доступних і зручних послуг. У цьому контексті цифрові інструменти повинні бути не лише технологічно ефективними, але й орієнтованими на комфорт і потреби кінцевого користувача. Лише за умови поєднання функціональності, безпеки та зручності можливо забезпечити реальну результативність цифрових перетворень та підвищити довіру громадян до публічних інституцій.

Зі зростанням обсягів електронної інформації та розширенням цифрових сервісів питання кібербезпеки набуває стратегічного значення для функціонування держави. Чим глибшою стає інтеграція інформаційних систем у сферу публічного управління, тим вищими є ризики несанкціонованого доступу до даних, кібератак, порушення стабільності роботи критичної інфраструктури. У таких умовах зміцнення кібербезпеки є невід'ємною складовою вдосконалення механізмів цифровізації [5, с. 35].

Удосконалення системи кіберзахисту передбачає впровадження сучасних технологій захисту інформації, включаючи багаторівневі механізми автентифікації, системи шифрування даних, контроль доступу до інформаційних ресурсів та моніторинг кіберзагроз у режимі реального часу. Важливою складовою є регулярний аудит інформаційної безпеки, що дозволяє своєчасно виявляти вразливості та усувати потенційні ризики.

Особливого значення набуває резервування та дублювання критичних інформаційних систем. Створення резервних центрів обробки даних і забезпечення безперервності функціонування цифрових сервісів є запорукою стабільності управлінських процесів навіть у разі технічних збоїв або кібератак. Удосконалення процедур реагування на кіберінциденти, включаючи чіткі алгоритми дій та координацію між відповідальними структурами, дозволяє мінімізувати наслідки можливих порушень.

Без належного рівня інформаційної безпеки цифрові сервіси не можуть забезпечити довіру громадян та стабільність функціонування державних інституцій. Саме довіра є фундаментальною умовою розвитку цифрової держави, оскільки користувачі повинні бути впевнені у захищеності своїх персональних даних і надійності електронних платформ [8, с. 30].

Паралельно з удосконаленням механізмів кіберзахисту перспективним напрямом розвитку цифровізації є впровадження інноваційних технологій. Застосування штучного інтелекту відкриває можливості для автоматизації рутинних адміністративних процедур, обробки звернень громадян, аналізу документів і підтримки прийняття управлінських рішень. Це дозволяє зменшити навантаження на персонал та підвищити оперативність управління.

Аналітика великих даних створює передумови для більш точного прогнозування соціально-економічних процесів, оцінки ефективності державних програм і формування доказової політики. Використання цифрових інструментів аналізу сприяє переходу до проактивного управління, коли рішення приймаються на основі комплексного аналізу тенденцій і ризиків.

Блокчейн-технології можуть бути використані для підвищення прозорості та надійності державних реєстрів, забезпечення незмінності записів і зменшення ризику фальсифікацій. Їх застосування особливо актуальне у сферах, що потребують високого рівня довіри та контролю.

Хмарні рішення, у свою чергу, дозволяють оптимізувати витрати на ІТ-інфраструктуру, забезпечити масштабованість цифрових сервісів і підвищити гнучкість управління інформаційними ресурсами. Використання хмарних технологій сприяє швидшому впровадженню нових цифрових продуктів і підвищує ефективність управління даними [14, с. 27].

Отже, удосконалення механізмів цифровізації публічного управління в Україні має комплексний характер і передбачає одночасне вдосконалення нормативно-правової бази, інтеграцію інформаційних систем, розвиток кадрового потенціалу, посилення кібербезпеки та орієнтацію на потреби громадян.

Лише системний підхід до цифрової трансформації дозволить забезпечити підвищення ефективності діяльності органів публічної влади, покращення якості публічних послуг і формування конкурентоспроможної цифрової держави.

Висновки до розділу 3

У третьому розділі досліджено зарубіжний досвід цифрової трансформації публічного управління та обґрунтовано напрями вдосконалення механізмів цифровізації в Україні з урахуванням сучасних викликів і стратегічних пріоритетів розвитку держави.

Аналіз міжнародної практики засвідчив, що успішна цифрова трансформація базується на системному підході, який передбачає формування єдиної цифрової інфраструктури, інтеграцію державних реєстрів, розвиток

електронної ідентифікації, реалізацію принципу «один раз подані дані» та забезпечення високих стандартів кібербезпеки. Досвід Естонії демонструє ефективність комплексної інтеграції інформаційних систем і законодавчого закріплення принципів цифрової взаємодії. Країни Європейського Союзу реалізують цифрову трансформацію в межах спільної стратегії, що ґрунтується на інтероперабельності, відкритості даних і клієнтоорієнтованості. Південна Корея та Сінгапур підтверджують важливість поєднання технологічних інновацій із розвитком людського капіталу та стратегічним плануванням.

Установлено, що для України визначальним є не механічне копіювання зарубіжних моделей, а їх адаптація з урахуванням національних особливостей – рівня цифрової інфраструктури, соціально-економічних умов, кадрового потенціалу та правової системи. Ефективність цифрових реформ залежить від здатності забезпечити узгодженість нормативного регулювання, інституційну координацію та інтеграцію інформаційних ресурсів.

Обґрунтовано, що подальше вдосконалення механізмів цифровізації публічного управління в Україні має здійснюватися на основі комплексного та стратегічно узгодженого підходу, який охоплює низку взаємопов'язаних напрямів.

Передусім необхідним є законодавче закріплення принципу «digital by default», що передбачає пріоритет електронної форми надання публічних послуг і здійснення управлінських процедур. Такий підхід має забезпечити системність цифрових реформ, стимулювати переведення адміністративних процесів у цифровий формат та унеможливити дублювання паперових і електронних механізмів без об'єктивної потреби.

Важливим напрямом є поглиблення інтеграції державних інформаційних систем і реєстрів. Формування єдиної цифрової архітектури держави дозволить забезпечити ефективну міжвідомчу взаємодію, скоротити адміністративні процедури та підвищити якість обробки інформації. У цьому контексті особливого значення набуває забезпечення інтероперабельності інформаційних ресурсів і реалізація принципу «один раз подані дані»,

відповідно до якого громадяни та суб'єкти господарювання не повинні повторно надавати інформацію, що вже міститься у державних базах даних.

Не менш важливою складовою є розвиток цифрових компетентностей державних службовців. Професійна підготовка кадрів має відповідати сучасним вимогам цифрового врядування, включати навички роботи з інформаційно-аналітичними системами, розуміння засад кібербезпеки та здатність застосовувати інноваційні технології у практичній діяльності. Саме людський капітал є визначальним чинником ефективності цифрової трансформації.

Доведено, що цифрова трансформація є не лише технологічним процесом, а комплексною інституційною реформою, яка змінює управлінську культуру, підвищує прозорість і підзвітність влади, сприяє формуванню доказової політики та зміцнює довіру суспільства до державних інституцій.

Отже, реалізація окреслених напрямів удосконалення механізмів цифровізації створює передумови для формування в Україні сучасної, ефективної та конкурентоспроможної цифрової держави, здатної забезпечити якісне публічне управління в умовах глобальних цифрових трансформацій.

ВИСНОВКИ

У результаті проведеного дослідження теоретико-методологічних засад, сучасного стану та перспектив розвитку цифрових технологій у публічному управлінні встановлено, що цифрова трансформація є системним і незворотним процесом модернізації державного управління, який охоплює організаційні, правові, технологічні та кадрові аспекти функціонування публічної влади.

У першому розділі обґрунтовано сутність цифрових технологій у системі публічного управління та визначено їх еволюційний розвиток – від інформатизації окремих процесів до формування концепції цифрової держави. Встановлено, що цифровізація виступає не лише інструментом технічного оновлення, а й механізмом трансформації управлінської парадигми, орієнтованої на відкритість, прозорість, підзвітність і клієнтоорієнтованість. Проаналізовано нормативно-правове забезпечення цифрової трансформації в Україні та доведено, що національна законодавча база створює основу для розвитку електронного урядування, однак потребує подальшої систематизації та гармонізації відповідно до сучасних викликів і європейських стандартів.

У другому розділі здійснено аналіз стану впровадження цифрових технологій в органах публічної влади України. Встановлено, що цифровізація охоплює як центральні органи виконавчої влади, так і органи місцевого самоврядування, сприяючи автоматизації управлінських процесів, розвитку електронних сервісів і підвищенню доступності публічних послуг. Доведено, що впровадження електронних сервісів позитивно впливає на результативність діяльності органів влади, зокрема шляхом скорочення строків розгляду звернень, зменшення адміністративних витрат, мінімізації корупційних ризиків і підвищення рівня задоволеності громадян. Водночас виявлено проблеми, пов'язані з нерівномірністю розвитку цифрової інфраструктури,

недостатньою інтеграцією інформаційних систем, потребою в підвищенні цифрових компетентностей та посиленні кібербезпеки.

У третьому розділі проаналізовано зарубіжний досвід цифрової трансформації публічного управління та визначено можливості його адаптації в Україні. Досвід Естонії, країн Європейського Союзу, Південної Кореї та Сінгапуру засвідчує, що успішна цифровізація базується на комплексному підході, інтеграції державних інформаційних ресурсів, розвитку цифрової ідентифікації, реалізації принципу «один раз подані дані», впровадженні інноваційних технологій та формуванні культури цифрового врядування. Обґрунтовано, що для України ключовими напрямками вдосконалення механізмів цифровізації є законодавче закріплення принципу «digital by default», поглиблення інтегрованості реєстрів, розвиток цифрових компетентностей кадрів, впровадження клієнтоорієнтованої моделі «сервісної держави», посилення кібербезпеки та використання сучасних технологій, зокрема штучного інтелекту та аналітики великих даних.

Узагальнюючи результати дослідження, можна зробити висновок, що цифрова трансформація публічного управління в Україні має стратегічний характер і є важливою передумовою підвищення ефективності державної політики, якості публічних послуг та довіри суспільства до органів влади. Подальший розвиток цифрової держави потребує системності, інституційної узгодженості та орієнтації на потреби громадян, що забезпечить формування сучасної, конкурентоспроможної та відкритої моделі публічного управління в умовах глобальних цифрових змін.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Агапова О. В. Цифровізація суб'єктів публічного адміністрування у сфері юстиції: організаційно-правові засади. URL: <http://baltijapublishing.lv/omp/index.php/bp/catalog/download/399/10829/22582-1?inline=1>
2. Ангел Є.К., Барчук Н.В. Як швидко Україна рухається до ЄС? Сектори, що стали лідерами та аутсайдерами змін. Міжнародна безпека та євроінтеграція України. Європейська правда. 10 червня 2024. URL: <https://www.eurointegration.com.ua/articles/2024/06/10/7187672/>
3. Андрєєва О.М. Сучасні наукові тренди дослідження цифрового розвитку охорони культурної спадщини. Інвестиції: практика та досвід. № 4. 2024. С.197-203. DOI: 10.32702/2306 6814.2024.4.197
4. Бей Г.В. Трансформація HR-технологій під впливом цифровізації бізнес-процесів. Економіка і організація управління. 2019. No 34. С. 93-101.
5. Бондар Г.А. Цифровізація та співпраця між Європейським Союзом та Україною. Державне управління та регіональний розвиток. № 20. 2023. С. 330-352. DOI: 10.34132/pard2023.20.03
6. Бондарчук Н. В., Дуброва Н. П. Цифровізація публічного управління: стан та перспективи розвитку. Вип. 34 (73). № 1 2023. С. 213-218. DOI: 10.32782/TNU-2663- 6468/2023.1/38
7. Борисенко В. Д. Електронне урядування в публічному адмініструванні. Науковий вісник Ужгородського Національного Університету. Вип. 76. Ч.2 2023. С.36-40.
8. Бородін Є. Н. Проблеми і переваги цифровізації місцевого самоврядування. Аспекти публічного управління, 2021, 9(4), 95-103. <https://doi.org/10.15421/152141>

9. Грень Р. Т. Інтеграція України в єдиний цифровий простір ЄС. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Вип. 47. 2023. С. 25-29. DOI: <https://doi.org/10.32782/2413-9971/2023-47-5>
10. Дегтяр А. О., Тарабан Є. І. Поняття цифровізації в публічному управлінні та адмініструванні. Наукові інновації та передові технології. № 5(33). 2024. С. 116-127.
11. Длугопольська Т.І. Цифрова трансформація у сфері hr: напрями, проблеми та можливості. Причорноморські економічні студії. 2021. №62. С. 13-18.
12. Жуковська В.М. Цифрові технології у стимулюванні інноваційного розвитку підприємств торгівлі. Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. 2017. № 17. С. 68-70.
13. Калачевська Л.І. Ефективність управління персоналом агропідприємств в умовах системної кризи. Ефективна економіка. 2021. №10. С. 68-74.
14. Карасаєв С. У., Лікарчук Н. В. Міжнародні аспекти використання інформаційних технологій у державному управлінні. Міжнародні відносини: теоретико-практичні аспекти. 2023. № 12. С. 151–163. DOI: <https://doi.org/10.31866/2616-745X.12.2023.292411>
15. Карпенко О. В., Карпенко Ю. В. Штучний інтелект як інструмент публічного управління соціально-економічним розвитком: смарт-інфраструктура, цифрові системи бізнес-аналітики та трансферти. Державне управління: удосконалення та розвиток, 2021, 10. DOI: [10.32702/2307-2156-2021.10.2](https://doi.org/10.32702/2307-2156-2021.10.2)
16. Квітка С.К. Цифрові трансформації як сучасний тренд періодичного циклу розвитку суспільства. Збірник наукових праць Національної академії державного управління при Президентові України. Спецвипуск, 2020. С. 131-134. <http://doi.org/10.36.030/2664-3618-2020-si-131-134>
17. Квітка С. О. Штучний інтелект у муніципальному управлінні: вектори розвитку. Аспекти публічного управління, 2021, 9(4), 85-94. <https://doi.org/10.15421/152140>

- 18.Квітка С. Н., Бардах О. Г. Перспективні напрямки цифрової трансформації публічного управління. *Аспекти публічного управління*, 2020, 8(4), 129-146. <https://doi.org/10.15421/152087>
19. Кириченко А.А. ІТ 2023: що насправді відбувається з вітчизняним ринком. *Укрінформ*. 7 квітня 2023 року. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-technology/3692904-it2023-so-naspravdi-vidbuvaetsa-z-vitciznanim-rinkom.html>
20. Колобердянко І.І. Інноваційні зрушення у сфері управління персоналом в умовах глобальної економіки. *Економіка і суспільство*. 2018. № 19. С. 63-68.
21. Колот А.М. Соціально-трудова реальність—XXI: філософія становлення, можливостей та викликів. *Економіка України*. 2021. № 2. С. 3-31.
22. Корнилюк Р.В. Розвиток ІТ в Україні: поточна ситуація та перспективи. Рубрика. 18.09.2023. URL: <https://rubryka.com/blog/rozvytok-it-v-ukrayini/>
23. Корнієцький О. В., Орел А. М. Методологічні аспекти сучасних технологій публічного адміністрування: інноваційні інструменти. *Галицький економічний вісник*. 2016. № 2. С. 45–51. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/gev_2016_2_8
24. Косоруков А. А. Технології штучного інтелекту в сучасному державному управлінні. *Соціодинаміка*, 2019, 5, 43-58. <https://doi.org/10.25136/2409-7144.2019.5.29714>
25. Кравчук О.І. Цифрова компетентність менеджера з персоналу. *Соціально-трудові відносини: теорія і практика*. 2018. № 1. С. 172-191.
26. Красников Є.М. Управління якістю надання публічних послуг. Проблеми сучасних трансформацій. Серія: право, публічне управління та адміністрування, 2023. DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5746-2023-10-02-03>
27. Краус Н.М. Цифрова економіка: тренди та перспективи авангардного характеру розвитку. *Ефективна економіка*. 2018. № 1. С. 54-62

- 28.Круглов В. В., Терещенко Д. А. Інновації в системі державного управління. Вісник Національного технічного університету "ХПІ". Сер. : Актуальні проблеми розвитку українського суспільства. 2023. № 2. С. 74–79. DOI: <https://doi.org/10.20998/2227-6890.2023.2.13>
- 29.Куценко С. І. Перспективи розвитку нормативно-правового забезпечення в контексті надання адміністративних послуг через електронні он-лайн сервіси. Юридичний науковий електронний журнал. 2017. № 3. С. 89-92.
- 30.Лопушняк Г.О. Вплив цифрових технологій на формування компетенцій управлінського персоналу. Інвестиції: практика та досвід. 2019. No 24. С. 10-16.
31. Лук'янова Г. Ю., Венглінська А. С. Особливості впровадження електронного урядування в органах виконавчої влади України. Аналітично-порівняльне правознавство. № 4. 2021. С.175-179.
- 32.Максіменцева Н. О., Максіменцев М. Г. Штучний інтелект у публічному управлінні: переваги цифрових технологій та загрози суверенному інформаційному простору. Державне управління: удосконалення та розвиток. 2024. № 2. DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2156.2024.2.7>
33. Мужайло В. Д., Колеснікова К. С., Несененко П. П. Електронне урядування як важливий чинник удосконалення державного управління в умовах децентралізації. Державне управління: удосконалення та розвиток. № 4. 2020. URL: http://www.dy.nauka.com.ua/pdf/4_2020/63.pdf
- 34.Петькун С.А. Цифрові технології як інструмент надання якісних державних послуг. Наукові перспективи, 2024. № 12. (42). С. 20–23. DOI: [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2023-12\(42\)-257-266](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2023-12(42)-257-266).
- 35.Писаревська Г.І. Тенденції розвитку використання Digital технологій в управлінні персоналом. Науковий вісник Херсонського державного університету. 2021. No 41. С. 54-60.
36. План для Ukraine Facility 2024-2027. 2024. 380 с. URL: <https://www.ukrainefacility.me.gov.ua/wp-content/uploads/2024/03/plan-ukraine-facility.pdf>

37. Про електронні комунікації : Закон України від 16 грудня 2020 року № 1089-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1089-20#Text>
38. Про схвалення Стратегії здійснення цифрового розвитку, цифрових трансформацій і цифровізації системи управління державними фінансами на період до 2025 року та затвердження плану заходів щодо її реалізації : розпорядження Кабінет Міністрів України від 17 листопада 2021 р. № 1467-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1467-2021-%D1%80#Text>
39. Продіус О.І. Шляхи підвищення ефективності управління персоналом на підприємстві. Економіка: реалії часу. 2020. № 4. С.57-65.
40. Саламатов В. О., Масляк М. І. Проблеми впровадження інноваційних технологій в системі публічного управління Право та державне управління. 2020. № 3. С. 238–244. DOI: <https://doi.org/10.32840/pdu.2020.3.36>
41. Сиротін В. Д. Сутність та особливості цифровізації у сфері публічного управління. Проблеми сучасних трансформацій. Серія: право, публічне управління та адміністрування. № 8. 2023. URL: <https://reicst.com.ua/pmtl/article/view/2023-8-02-05/2023-8-02-05> DOI: 10.54929/2786-5746-2023-8-02-05 2023.
42. Спасібов Д. В. Інноваційні електронні сервіси надання адміністративних послуг. Право та державне управління. 2017. № 1 (26). С. 197-202
43. Таран Є. І. Розвиток системи публічного управління в Україні в умовах формування інформаційного суспільства. Право та державне управління, 2020. № 1(2). С. 36–40. DOI: <https://doi.org/10.32840/pdu.2020.1-2.5>
44. Трещов М. М., Наумик А. С. Цифровізація воюючої держави: необхідність та переваги. Проблеми сучасних трансформацій. Серія: право, публічне управління та адміністрування. № 9. 2023. URL: <https://reicst.com.ua/pmtl/article/view/2023-9-02-10/2023-9-02-10>

45. Україна на шляху до ЄС: реалії і перспективи. Національна безпека і оборона. № 1-2 (187-188). 2022. 132 с.
46. Уряд затвердив План для реалізації програми Ukraine Facility. Урядовий портал. 18 березня 2024 року. URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/uriad-zatverdyyv-plan-dliarealizatsii-prohramy-ukraine-facility>
47. Хаустова М. Г. Поняття цифровізації: національні та міжнародні підходи. Право та інновації. № 2 (38). 2022. С.7-18. DOI: 10.37772/2518-1718-2022-2(38)-1
48. Цифрові трансформації в Україні: чи відповідають вітчизняні інституційні умови зовнішнім викликам та європейському порядку денному? Поліський фонд міжнародних та регіональних досліджень. 2020. 46 с. URL: http://eap-csf.org.ua/wp-content/uploads/2021/04/Research_DT_PF_WG2_ua-1.pdf
49. Чуба Н. В. Електронне врядування та адаптація державної служби України до стандартів ЄС. Публічне урядування. № 2 (30). 2022. С. 101-109. DOI: 10.32689/2617-2224-2022-2(30)-13
50. Androniceanu A., Georgescu I., & Kinnunen J. (2020) Public Administration Digitalization and Corruption in the EU Member States. A Comparative and Correlative Research Analysis. Transylvanian Review of Administrative Sciences, no. 65, pp. 5-22. DOI: <https://doi.org/10.24193/tras.65E.1>
51. Bandura R. Staguhn J. Digital Will Drive Ukraine's Modernization. Center For Strategic international studies. 10 January, 2023. URL: <https://www.csis.org/analysis/digital-willdrive-ukraines-modernization>
52. Bersin J. HR Technology Disruptions for 2017: Nine Trends Reinventing the HR Software Market. Perspective. 2016. Accessed mode: <https://www.ig.cl/wpcontent/uploads/2016/11/HR-Technology-trends-2016-by-Bersin.pdf>.
53. Digital Policy Support to Ukraine. Funded by the European Union. EU4Digital. URL: <https://eufordigital.eu/discover-eu/digital-policy-support-to-ukraine/>

54. EU4DigitalUA. Funded by the European Union. URL: <https://eufordigital.eu/discovereu/eu4digitalua/>
55. Mountasse, T., Abdellatif, M. Digital Transformation in Public Administration: A Systematic Literature Review. *International Journal of Professional Business Review*, vol. 8(10), e02372. DOI: <https://doi.org/10.26668/businessreview/2023.v8i10.2372>
56. Mungiu-Pippidi, A. The Quality of Government and Public Administration. *Oxford Research Encyclopedia of Politics*. DOI: <https://doi.org/10.1093/acrefore/9780190228637.013.1405>
57. Pareek, U., Sole, N. A. Quality of Public Services in the Era of Guaranteed Public Service Delivery. *Indian Journal of Public Administration*, vol. 68(2), pp. 163–173. DOI: <https://doi.org/10.1177/001955612111072575>
58. Solidarity with Ukraine: Digital Europe Programme open to Ukraine to access calls for funding. Shaping Europe's digital future. European Commission. 05 September 2022. URL: <https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/news/solidarity-ukraine-digital-europe-programmeopen-ukraine-access-calls-funding>
59. The Geneva Charter on Quality Public Services. Adopted by the Council of Global Unions, 24 January 2011. URL: <https://www.epsu.org/article/geneva-charter-quality-public-services>
60. UN E-Government Knowledgebase. United Nations. Ukraine. 2022. URL: <https://publicadministration.un.org/egovkb/en-us/Data/Country-Information/id/180-Ukraine/dataYear/2022>