

**ВІННИЦЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ ПЕДАГОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**  
**ІМЕНІ МИХАЙЛА КОЦЮБИНСЬКОГО**

**ФАКУЛЬТЕТ ПРАВА, ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ І**  
**МЕНЕДЖМЕНТУ**

**КАФЕДРА ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТА МЕНЕДЖМЕНТУ**

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

на тему: «Цифрові платформи як інструмент реалізації стратегії розвитку  
органів публічної влади»

Здобувача 4 курсу 1 групи  
Освітньої програми Публічне управління  
та адміністрування  
Спеціальності Публічне управління та  
адміністрування  
Галузі знань Публічне управління та  
адміністрування  
Ступеня вищої освіти бакалавр  
Савостікова Дмитра Валерійовича  
Науковий керівник Ст.викл. Заболотний А.В.

Розширена шкала \_\_\_\_\_  
Кількість балів: \_\_\_\_\_ Оцінка: ECTS \_\_\_\_\_  
Голова комісії \_\_\_\_\_  
(підпис) (ініціали, прізвище)

Члени комісії \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_ (ініціали, прізвище) \_\_\_\_\_ (підпис)

\_\_\_\_\_ (ініціали, прізвище) \_\_\_\_\_ (підпис)

\_\_\_\_\_ (ініціали, прізвище) \_\_\_\_\_ (підпис)

**м. Вінниця**  
**2026**

**Анотація.** Савостіков Д. В. Цифрові платформи як інструмент реалізації стратегії розвитку органів публічної влади: кваліфікаційна робота здобувача ступеня вищої освіти бакалавр зі спеціальності 281 Публічне управління та адміністрування. Вінниця: Вінницький державний педагогічний університет імені Михайла Коцюбинського, 2025. 62 с.

Мета дослідження полягає в теоретичному обґрунтуванні та практичному аналізі можливостей використання цифрових платформ як інструмента реалізації стратегій розвитку органів публічної влади. Об'єктом дослідження є процес цифрової трансформації діяльності органів публічної влади.

У роботі уточнено сутність цифрових платформ, розкрито їхні ознаки та класифікацію, охарактеризовано місце цифрових платформ у системі публічного управління, проаналізовано нормативно-правове забезпечення цифровізації в Україні, сучасні українські цифрові платформи, проблеми їх впровадження, а також європейський досвід цифровізації публічного управління. На основі порівняльного аналізу визначено напрями вдосконалення використання цифрових платформ як інструмента стратегічного розвитку органів публічної влади в Україні.

**Ключові слова:** цифрові платформи, публічне управління, цифровізація, електронне урядування, органи публічної влади, цифрова трансформація, стратегія розвитку.

**Annotation.** Savostikov D. V. Digital platforms as a tool for implementing the strategy for the development of public authorities: qualification work of a higher education master's degree major 281 Public management and administration. Vinnytsia: Vinnytsia Mykhailo Kotsiubynskyi State Pedagogical University, 2025. 62 s.

The purpose of the study is to provide a theoretical justification and practical analysis of the possibilities of using digital platforms as a tool for implementing development strategies of public authorities. The object of the study is the process of digital transformation of the activities of public authorities.

The work clarifies the essence of digital platforms, reveals their features and classification, characterizes the place of digital platforms in the public administration system, analyzes the legal framework for digitalization in Ukraine, modern Ukrainian digital platforms, problems of their implementation, as well as the European experience of digitalizing public administration. Based on the comparative analysis, directions for improving the use of digital platforms as a tool for the strategic development of public authorities in Ukraine have been identified.

**Key words:** digital platforms, public administration, digitalization, e-government, public authorities, digital transformation, development strategy.

## ЗМІСТ

|                                                                                                                                                                      |    |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Анотація .....                                                                                                                                                       | 2  |
| Перелік умовних позначень, символів, одиниць, скорочень і термінів .....                                                                                             | 4  |
| Вступ.....                                                                                                                                                           | 5  |
| РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ВИКОРИСТАННЯ ЦИФРОВИХ ПЛАТФОРМ ЯК ІНСТРУМЕНТУ РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЙ РОЗВИТКУ ОРГАНІВ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ.....                                 | 10 |
| 1.1. Сутність, ознаки та класифікація цифрових платформ.....                                                                                                         | 10 |
| 1.2. Цифрові платформи у системі публічного управління .....                                                                                                         | 13 |
| 1.3. Роль цифрових платформ у реалізації стратегій розвитку органів влади .....                                                                                      | 20 |
| РОЗДІЛ 2. ОСОБЛИВОСТІ ВИКОРИСТАННЯ ЦИФРОВИХ ПЛАТФОРМ В УКРАЇНІ .....                                                                                                 | 23 |
| 2.1. Нормативно-правове забезпечення цифровізації публічного управління в Україні .....                                                                              | 23 |
| 2.2. Аналіз сучасних цифрових платформ органів публічної влади в Україні .....                                                                                       | 27 |
| 2.3. Проблеми та виклики впровадження цифрових платформ в Україні ....                                                                                               | 33 |
| РОЗДІЛ 3. ЄВРОПЕЙСЬКИЙ ДОСВІД ВИКОРИСТАННЯ ЦИФРОВИХ ПЛАТФОРМ У ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ЙОГО ВПРОВАДЖЕННЯ В УКРАЇНІ .....                                | 38 |
| 3.1. Основні моделі й напрями цифровізації публічного управління в країнах Європи .....                                                                              | 39 |
| 3.2. Результати та ефективність використання цифрових платформ в органах публічної влади в країнах Європи .....                                                      | 42 |
| 3.3. Порівняльний аналіз та напрями вдосконалення використання цифрових платформ як інструмента реалізації стратегії розвитку органів публічної влади в Україні..... | 48 |
| Висновки .....                                                                                                                                                       | 51 |
| Список використаних джерел .....                                                                                                                                     | 57 |

## Перелік умовних позначень, символів, одиниць, скорочень і термінів

| Скорочення / термін   | Розшифрування                                                                                                                                                     |
|-----------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ЄС                    | Європейський Союз                                                                                                                                                 |
| ФОП                   | фізична особа – підприємець                                                                                                                                       |
| eHealth               | електронна система охорони здоров'я України, що забезпечує функціонування медичних даних, електронних рецептів, декларацій та інших цифрових медичних сервісів    |
| Prozorro              | електронна система публічних закупівель України                                                                                                                   |
| Дія                   | державна цифрова платформа та екосистема електронних послуг для громадян і бізнесу                                                                                |
| Дія.Engine            | державна цифрова платформа для створення та ведення електронних реєстрів і цифрових послуг                                                                        |
| цифрова платформа     | інтегроване цифрове середовище, що забезпечує взаємодію користувачів, обмін даними, надання послуг і підключення різних інформаційних систем                      |
| електронне урядування | форма організації публічного управління із застосуванням цифрових технологій для надання послуг, обміну інформацією та взаємодії держави з громадянами і бізнесом |

## ВСТУП

**Актуальність теми.** Сучасний етап розвитку публічного управління характеризується глибокими змінами у способах організації діяльності органів влади, надання адміністративних послуг і взаємодії держави з громадянами та бізнесом. Якщо раніше цифрові технології здебільшого сприймалися як допоміжний інструмент для автоматизації окремих процесів, то сьогодні вони поступово перетворюються на основу функціонування публічного сектору. Одним із найбільш помітних проявів таких змін є поширення цифрових платформ, які об'єднують інформаційні ресурси, електронні сервіси, державні реєстри, канали комунікації та механізми прийняття управлінських рішень у єдиному цифровому середовищі.

Значення цифрових платформ для органів публічної влади полягає не лише в тому, що вони спрощують доступ населення до послуг або скорочують кількість паперових процедур. Їхня роль є значно ширшою, оскільки вони здатні впливати на якість управління, прозорість діяльності державних інституцій, швидкість оброблення інформації, рівень підзвітності та можливість прийняття рішень на основі даних. Саме тому цифрові платформи дедалі частіше розглядаються не як окремі технічні рішення, а як інструмент реалізації стратегій розвитку органів влади, що дозволяє поєднувати поточні управлінські завдання з довгостроковими цілями модернізації публічного сектору.

Актуальність обраної теми посилюється тим, що цифровізація державного управління в Україні відбувається одночасно з потребою підвищення стійкості інституцій, забезпечення безперервності публічних послуг, відновлення територій і наближення управлінських практик до європейських стандартів. Уже сьогодні в Україні функціонують цифрові рішення, які стали невід'ємною частиною взаємодії держави і суспільства, однак їх розвиток супроводжується низкою проблем: нерівномірністю

цифрової спроможності органів влади, відмінностями між центральним і місцевим рівнями, потребою у вдосконаленні нормативно-правового забезпечення, питаннями кібербезпеки, захисту персональних даних, сумісності реєстрів і цифрової інклюзії. Через це виникає необхідність не лише описати наявні платформи, а й з'ясувати, наскільки ефективно вони використовуються саме як складова стратегічного розвитку публічної влади.

Проблематика цифровізації публічного управління, електронного урядування, відкритих даних, платформних моделей та цифрової трансформації держави вже отримала певне висвітлення у працях вітчизняних і зарубіжних дослідників. Окремі науковці розглядають цифрові платформи як інфраструктурну основу сучасного врядування, інші акцентують увагу на електронних послугах, міжвідомчій взаємодії, розвитку цифрової держави, прозорості та участі громадян. У науковій літературі також досліджуються питання правового регулювання цифровізації, організаційних змін у публічному секторі, використання європейського досвіду та оцінювання ефективності електронного урядування. Водночас проблема застосування цифрових платформ саме як інструмента реалізації стратегій розвитку органів публічної влади залишається недостатньо комплексно розкритою. Часто аналіз обмежується або технічними характеристиками окремих сервісів, або загальними перевагами цифровізації, тоді як зв'язок між платформами, стратегічними цілями органів влади та результатами управлінської діяльності потребує глибшого вивчення.

Теоретична значущість дослідження полягає в уточненні змісту поняття цифрової платформи, визначенні її основних ознак, функцій і різновидів у контексті публічного управління, а також у розкритті взаємозв'язку між платформним підходом і стратегічним розвитком органів влади. Практична значущість теми зумовлена тим, що результати дослідження можуть бути використані під час удосконалення цифрової політики держави, розроблення стратегічних документів, модернізації електронних сервісів, оцінювання

ефективності цифрових рішень та адаптації позитивного європейського досвіду до українських умов.

Підставою для розробки теми є об'єктивна потреба у вдосконаленні діяльності органів публічної влади в умовах цифрової трансформації, а також необхідність переходу від фрагментарного використання окремих електронних інструментів до системного застосування цифрових платформ у реалізації стратегічних завдань. Вихідними даними для дослідження є сучасний стан цифровізації публічного управління в Україні, наявні нормативно-правові акти у сфері цифрового розвитку, практика функціонування українських державних платформ, а також досвід європейських країн, які вже сформували зрілі моделі цифрового врядування.

**Мета дослідження** полягає в теоретичному обґрунтуванні та практичному аналізі можливостей використання цифрових платформ як інструмента реалізації стратегій розвитку органів публічної влади, що сприятиме підвищенню ефективності, відкритості та адаптивності публічного управління, а також дасть змогу визначити напрями вдосконалення застосування цифрових платформ в Україні з урахуванням європейського досвіду.

Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити такі **завдання дослідження**:

1. уточнити сутність поняття цифрових платформ, визначити їх основні ознаки та класифікаційні підходи;
2. охарактеризувати місце цифрових платформ у системі публічного управління;
3. розкрити роль цифрових платформ у реалізації стратегій розвитку органів публічної влади;
4. проаналізувати нормативно-правове забезпечення цифровізації публічного управління в Україні;
5. дослідити сучасні цифрові платформи, що використовуються органами публічної влади в Україні;

6. виявити основні проблеми та виклики впровадження цифрових платформ у вітчизняній управлінській практиці;
7. охарактеризувати провідні моделі й напрями цифровізації публічного управління в країнах Європи;
8. оцінити результати та ефективність використання цифрових платформ в органах публічної влади європейських держав;
9. здійснити порівняльний аналіз українського та європейського досвіду й обґрунтувати напрями вдосконалення використання цифрових платформ як інструмента реалізації стратегій розвитку органів публічної влади в Україні.

**Об'єктом дослідження** є процес цифрової трансформації діяльності органів публічної влади.

**Предметом дослідження** є теоретичні, нормативно-правові та практичні засади використання цифрових платформ як інструмента реалізації стратегій розвитку органів публічної влади.

**Методи дослідження.** Для досягнення поставленої мети та виконання визначених завдань у роботі було використано сукупність загальнонаукових методів. Метод аналізу застосовано під час вивчення сутності цифрових платформ, їхніх ознак, різновидів, функцій у системі публічного управління, а також під час розгляду нормативно-правових актів і сучасних українських цифрових сервісів. За допомогою методу синтезу узагальнено окремі теоретичні положення та практичні дані, що дозволило сформулювати цілісне уявлення про значення цифрових платформ для розвитку органів публічної влади. Системний підхід використано для розгляду цифрових платформ як взаємопов'язаного елемента публічного управління, що охоплює сервіси, реєстри, дані, комунікацію та управлінські процеси. Порівняльний метод застосовано під час зіставлення українського досвіду цифровізації з практиками європейських країн, а також для виявлення спільних рис, відмінностей і можливостей адаптації європейських рішень в Україні. Метод узагальнення використано для формулювання підсумкових висновків і

визначення напрямів удосконалення застосування цифрових платформ у діяльності органів публічної влади.

**Практичне значення одержаних результатів** полягає в тому, що сформульовані в роботі положення, узагальнення та пропозиції можуть бути використані органами публічної влади під час планування цифрового розвитку, удосконалення електронних сервісів, розроблення стратегічних документів і впровадження платформних рішень у власну діяльність. Окремі результати дослідження можуть бути корисними для оцінювання поточного стану цифрової трансформації, виявлення організаційних і правових прогалин, а також для адаптації найбільш результативних європейських практик до українських умов. Матеріали роботи також можуть бути застосовані у навчальному процесі під час вивчення дисциплін, пов'язаних із публічним управлінням, електронним урядуванням і цифровою трансформацією держави.

**Структура роботи.** Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків та списку використаних джерел, що містить 60 найменувань. Загальний обсяг роботи становить 62 сторінки, у тому числі 4 таблиці та 3 рисунки.

# **РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ВИКОРИСТАННЯ ЦИФРОВИХ ПЛАТФОРМ ЯК ІНСТРУМЕНТУ РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЙ РОЗВИТКУ ОРГАНІВ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ**

## **1.1. Сутність, ознаки та класифікація цифрових платформ**

У сучасному науковому обігу поняття цифрової платформи вже не зводиться до звичайного вебсайту, мобільного застосунку чи електронної бази даних. Йдеться про складну організаційно-технологічну систему, у межах якої поєднуються користувачі, інформаційні ресурси, сервіси, правила взаємодії, технічні модулі та механізми обміну даними. На відміну від окремої інформаційної системи, платформа не лише зберігає або передає відомості, а створює середовище, у якому різні учасники можуть виконувати дії, отримувати послуги, обмінюватися інформацією та підключати нові функції без повної перебудови всієї системи. У сфері публічного управління така логіка особливо помітна на прикладі переходу від окремих сторінок державних установ до інтегрованих онлайн-сервісів, де громадянин може не просто прочитати інформацію, а подати заяву, ідентифікуватися, отримати результат і відстежити статус звернення в одному цифровому просторі [10].

Цифрова платформа найліпше описується через можливість об'єднувати різні сторони. Замість прямої лінії, де влада пропонує, а людина приймає, тут діють кілька учасників водночас. Державні установи, громадяни, підприємці, технічні спеціалісти - всі вони можуть бути частиною одного простору. Робота такої системи не обмежується просто передачею послуг. Через неї регулюються контакти між учасниками, стандартизуються процеси, зберігається інформація. Один механізм одночасно дає доступ, спрямовує потоки, формує шаблони взаємодії. Нова функція чи сервіс можуть з'явитись завдяки наявним даним і правилам. Такий підхід перетворює окремі дії на пов'язану систему, яка розвивається самостійно. Наприклад, урядові сервіси

часто базуються на одній основі - ця система одночасно працює з оформленням підприємництва, подачею документів, видачею довідок, переказами платежів та контактами з установами. Використання загальної структури запобігає повторенню програмного коду для кожної функції, забезпечуючи цілісну схему електронного спілкування [19].

Ознака цифрових платформ - акцент на інформаційних потоках. Без чітких, організованих даних система нагадує сукупність окремих елементів, що малопов'язані між собою. Через них стає можливим поєднування операцій, запобігання повторенню введених відомостей, побудова аналізу, а також розробка нових функцій без зайвих ресурсів. У сфері державного управління особливе значення мають відкриті дані: ці матеріали сприяють прозорості влади, одночасно служачи основою для інновацій, громадського залучення та прийняття стратегічних рішень. Окрім того, дані про фінансування, придбання товарів, розвиток шляхів сполучення чи зміни у населенні стають корисними як для влади, так і для компаній, а також місцевих проектів. Замість простого розповсюдження відомостей система дозволяє переосмислити їхнє застосування й отримати реальну вигоду [22].

Особливою рисою цифрових платформ стає орієнтація на користувача. Наявність технічної працездатності - далеко не гарант повноцінності; важливим є те, чи зможе особа швидко відшукати потрібне, скористатися послугою через телефон, зрозуміти кроки й закінчити все без зайвих операцій. Міжнародні стандарти оцінки електронних урядів окремо виділяють: чи є сервіси онлайн, чи адаптовані вони для мобільних, чи передбачена допомога, наскільки процеси зрозумілі, а також чи реалізовані ключові цифрові механізми для надійності й узгодженості. Впливає з цього: сучасна платформа має бути не просто набором можливостей, а органічним простором, де технології слугують людині, а не примушують її підлаштовуватися. Значущість форми представлення, легкість переміщення по сторінках, час реакції системи та можливість подолати весь шлях без переходу до офлайн-каналів зрівнюються за вагою з внутрішньою будовою платформи [31].

Варто приділити час класифікації цифрових платформ за типом завдань. Залежно від мети, їх поділяють на такі групи: сервісні, інформаційні, для спілкування, операційні, аналітичні та об'єднуючі. Користувачі отримують послуги через перші - сервісні. Дані накопичуються й розповсюджуються іншими - інформаційними. Треті, призначені для взаємодії, формують простори для діалогу. Четверті дають змогу проводити офіційні операції. П'яті займаються опрацюванням великих обсягів цифр і показників. Останні, шості, синхронізують окремі бази, поєднуючи їх у загальний потік. Найчастіше чисте розділення не вдається - функції переплітаються. Через те ж ядро система дає змогу користувачам отримувати послуги, верифікувати особу - при цьому обмінюватися даними між відомствами без зайвих кроків. У такий спосіб увага переорієнтовується: замість набору незалежних інструментів створюється комплексний простір, здатний формувати середовище для перетворень у суспільному управлінні, де пріоритет - потреби громадян [53].

Ось інший спосіб поділу - через розмір і межі використання. Залежно від цього, платформи бувають усередині організації, між закладами, по галузях, всередині країни або понад її кордонами. Ті, що працюють у рамках однієї установи, служать для управління документами чи персоналом. Обмін даними між декількома державними структурами - завдання міжведомчих систем. Галузеві ж концентруються на конкретних сферах: медичному забезпеченні, навчальному процесі, підтримці населення або бюджетних операціях. Через національні платформи проходить більшість державних послуг всередині однієї країни, тим часом наднаціональні функціонують міждержавно чи в рамках союзів. Значущість спільних рішень стає очевидною у сучасному цифровому управлінні, адже завдяки їм установи мають доступ до перевикористаних елементів, норм і інформаційних потоків - це стримує подвоєння видатків, одночасно прискорюючи впровадження нових можливостей [59].

Зрозуміти суть цифрових платформ допомагає увага до ступеня їхнього розвитку. На перших кроках такі системи обмежені мінімальними операціями

- наприклад, розміщення даних чи отримання прохань онлайн. Пізніше активується зв'язок між реєстрами, е-ідентифікація, механізми участі населення, внутрішня автоматизація, аналіз показників та загальноприйняті формати взаємодії. У практиках оцінки GovTech цей шлях видно чітко: поряд із послугами беруть до уваги спільні технологічні основи, ключові держсистеми, способи включення людей та контекст, що сприяє змінам. Врешті, повноцінна платформа виявляється не набором коду, а каркасом нового типу управління - там дані, цифрова інфраструктура, норми й реакція від користувачів діють разом, немов ланки одного механізму [60].

Отже, цифрову платформу доцільно розглядати як багатофункціональне середовище, що поєднує технологічну основу, правила взаємодії, масиви даних і коло користувачів. Її ключовими ознаками є інтегрованість, масштабованість, орієнтація на дані, можливість багаторазового використання компонентів, зручність для користувача та здатність підтримувати різні форми взаємодії. Класифікація таких платформ може здійснюватися за призначенням, рівнем охоплення, складом учасників, ступенем відкритості та рівнем зрілості. Саме поєднання цих характеристик дозволяє відрізнити повноцінну цифрову платформу від окремого електронного сервісу й пояснює, чому вона стала одним із базових елементів сучасного публічного управління.

## **1.2. Цифрові платформи у системі публічного управління**

У системі публічного управління цифрові платформи виконують значно ширшу функцію, ніж технічне обслуговування окремих електронних послуг. Вони поступово стають середовищем, у якому поєднуються управлінські процедури, адміністративні дані, комунікація з населенням, внутрішня взаємодія між установами та механізми контролю за результатами діяльності. Якщо паперова модель державного управління будувалася переважно навколо послідовного руху документів між кабінетами, то платформний підхід орієнтований на швидкий обмін відомостями, спільне використання ресурсів і

доступність сервісів незалежно від місця перебування людини. У такій системі громадянин уже не зобов'язаний самостійно з'ясовувати, який орган володіє потрібною інформацією, оскільки саме публічна адміністрація має організувати процес так, щоб дані передавалися між уповноваженими суб'єктами без зайвого навантаження на користувача [8].

Особливу роль цифрові платформи виконують у галузі публічного обслуговування. Через них стосунки між владою й громадянами набувають нового характеру - без необхідності ходити до різних закладів, подавати однакові папери чи довго чекати на реакцію, процес перетворюється на пряму процедуру. Такі дії, як отримання матеріальної допомоги, фіксація адреси проживання, консультація лікаря чи подача запиту, тепер можна виконати онлайн; перевірка даних відбувається автоматично завдяки внутрішньому з'єднанню з базами. Це має велике значення в соціальній сфері, де технології сприяють дистанційному контакту, скороченню часу на призначення коштів, меншій участі людського фактору при взаємодії з чиновниками та зрівнюванню умов доступу до послуг незалежно від регіону проживання [8].

Окрім надання послуг, платформи забезпечують взаємодію між установами. У публічному управлінні задіяні численні органи - кожен працює за окремими правилами, має власні дані й повноваження. Коли немає цифрового зв'язку, однакова інформація опиняється у різних системах одночасно. Це призводить до помилок у документах: один заклад може не мати доступу до відомостей, що вже є в іншому. Тож спроможність обмінюватися даними в єдиному форматі стає ключовою для ефективного функціонування влади. Наразі в Україні системи цифрового держуправління дозволяють передавати документи між країнами у електронному форматі. Замість розробки нових рішень з нуля, існуючі сервіси перебираються іншими державами чи організаціями. Такий підхід спостерігається там, де технології починають працювати як частина загальної управлінської основи. Поступово платформи втрачають роль просто інструментів для операцій всередині

установ. Їх функції тепер охоплюють ширший масштаб - на рівні взаємодії між адміністраціями [34].

Важливо враховувати їхню значущість для стабільної роботи державних механізмів. Загроза поширення хвороби, конфлікти збройного характеру чи великі аварії в установах показали слабкі сторони класичних форм управління - особливо коли неможливо потрапити всередину офісу влади. Такі платформи дозволяють проводити окремі операції на відстані, забезпечуючи при цьому невинне надання ключових послуг. Продовження реєстрації запитів, взаємодія з громадськістю залишається реальною навіть у стані кризи. За кордоном технології, які підтримують працездатність служб, ґрунтуються не тільки на сайтах, проте також на захищених каналах передачі інформації, цифрових паспортах, програмному забезпеченні у хмарах, автоматизованій роботі з документами та гнучкості швидкої адаптації сервісів до нових соціальних викликів [54].

Важливе застосування платформ у сфері управління - залучення людей до процесу прийняття рішень. Замість того, щоб просто спростити оформлення документів, цифрові технології мають більшу роль. За допомогою онлайн-петицій чи опитувань створюється середовище, де населення не лише знає, а й може формувати політику. У регіонах такі механізми особливо корисні: ідеї швидко накопичуються, проекти обговорюються суспільством, реакція влади стає видимою. Проте успіх залежить не тільки від наявності систем, але й від освіченості громадян у цифрових питаннях, рівня довіри до мережеских каналів, а також від позиції чиновників щодо реального врахування громадської думки [26].

Сьогодні цифрові простори в державному управлінні поступово набувають ролі інструменту, спрямованого на прозорість. Замість того щоб просто оголошувати підсумки, органи влади оприлюднюють первинні дані - основу для своїх рішень. Такий доступ дозволяє громадськості слідкувати за витратами бюджету, процесом закупівель чи станом навколишнього середовища. Навіть плани будівництва, переліки держмайна, хід реалізації

соціальних проектів можуть бути частиною цього потоку. Проте сам факт наявності інформації в інтернеті недостатній: важливим є формат, у якому вона представлена. Щоб матеріали могли аналізуватися автоматично, їх треба оформлювати за загальними стандартами, придатними для обробки системами. Без наявності спільних систем фіксування інформації чи окремих посадовців у кожному закладі - дані оприлюднюються хаотично. Внаслідок такого підходу контроль суспільства втрачає ефективність. Тому зараз удосконалення прозорості часто базуються не на добровільній активності, а на стандартизації взаємодії між рівнями влади. Контроль через періодичні перевірки допомагає забезпечити послідовність. Зрештою, якість доступу до документів залежить від узгодженого порядку всередині установ.

Для сфери безпеки в публічному управлінні платформи відіграють важливу роль. Швидкий доступ до даних, їх точність, а також налагоджене функціонування поміж органами - фактори, які формують оперативну реакцію держави на небезпечні події. Замість окремих рішень, комплексні цифрові інструменти забезпечують контроль над потенційними загрозами, приймають сигнали, регулюють дії під час кризових станів, працюють з великими обсягами даних, допомагаючи ухвалювати рішення в актуальний момент. Особливо гостро питання захищеності мереж, дублювання комунікаційних ланок, правової основи та контролю за операціями з конфіденційною інформацією проявляються саме тут. Хоча в побутових послугах технології полегшують життя громадян, у контурі безпеки вони перетворюються на складник стабільності державного механізму, адже будь-яка аварія чи блокування доступу може мати набагато тяжчі наслідки [27].

Застосування цифрових платформ у сфері управління торкається самої суті ролі чиновника. Замість того, щоб просто копіювати дані з одного аркуша в інший, службова особа тепер частіше займається перевіркою точності інформації, спостереженням за результатами, наглядом за процесами та взаємодією з громадянами. Органам доводиться враховувати - потрібно не просто придбати новий софт, однак також перебудувати внутрішні операції,

провести навчання команди, допрацювати регламенти робочих завдань і виробити повагу до даних як основи прийняття рішень. Якщо цього не станеться, будь-який технічно гарний проєкт ризикує стати лише шаром полум'я на поверхні минулого способу працювати: онлайн-сервіс там повторить паперову чергу без жодних реальних зрушень всередині.

У межах публічного управління цифрові платформи виконують не одну ізольовану функцію, а охоплюють кілька різних напрямів діяльності органів влади одночасно. Їх використання впливає як на зовнішню взаємодію з громадянами, так і на внутрішню організацію роботи установ, міжвідомчий обмін інформацією, відкритість даних та стійкість державних сервісів у кризових умовах. Для чіткого розмежування основних функціональних напрямів цифрових платформ у системі публічного управління доцільно узагальнити їх у таблиці 1.1.

Таблиця 1.1

Основні функції цифрових платформ у системі публічного управління

| <b>Функція цифрової платформи</b> | <b>Конкретний зміст функції</b>                                               | <b>Приклад практичного прояву</b>                                                        |
|-----------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------|
| Сервісна                          | Надання адміністративних і соціальних послуг у дистанційному форматі          | Подання заяви, отримання довідки, запис на прийом, оформлення виплати онлайн             |
| Інтеграційна                      | Поєднання державних реєстрів, інформаційних систем і баз даних різних органів | Автоматичне підтягування відомостей про особу без повторного подання документів          |
| Комунікаційна                     | Забезпечення двостороннього зв'язку між владою і громадянами                  | Електронні звернення, онлайн-консультації, петиції, повідомлення про стан розгляду заяви |
| Аналітична                        | Збір, оброблення та використання даних для управлінських рішень               | Аналіз запитів населення, статистики користування послугами, навантаження на установи    |
| Контрольна                        | Підвищення прозорості, підзвітності та можливості громадського моніторингу    | Відкриті дані про бюджети, закупівлі, рішення органів влади                              |

|                |                                                                           |                                                                                                      |
|----------------|---------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Стабілізаційна | Підтримання<br>безперервності публічних<br>послуг у кризових<br>ситуаціях | Дистанційне<br>обслуговування населення<br>під час пандемії, воєнного<br>стану або евакуації установ |
|----------------|---------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------|

Джерело: складено автором на основі [8; 26; 27; 34; 54; 57].

Як видно з таблиці 1.1, цифрові платформи у сфері публічного управління не обмежуються лише переведенням послуг в електронну форму. Вони одночасно забезпечують доступ до сервісів, пов'язують між собою різні державні структури, створюють канали участі для громадян і дають органам влади додаткові інструменти для контролю та аналізу. Найважливішим є те, що перелічені функції взаємопов'язані: наприклад, сервісна функція не може бути повноцінною без інтеграції реєстрів, а прозорість публічного управління значною мірою залежить від якісного збору й відкриття даних. Саме така багатофункціональність пояснює, чому цифрові платформи поступово стають не допоміжним, а базовим елементом сучасної системи державного управління.

Практичне значення цифрових платформ найкраще простежується через ті сфери публічного управління, у яких вони вже змінюють традиційний порядок роботи органів влади. У різних секторах вони вирішують різні завдання: в одних випадках скорочують час на отримання послуг, в інших – посилюють безпеку, розширюють участь громадян або підтримують безперервність функціонування держави в надзвичайних умовах. Для систематизації основних напрямів застосування цифрових платформ та їхнього безпосереднього управлінського ефекту наведено таблицю 1.2.

Таблиця 1.2

Напрями використання цифрових платформ у публічному управлінні та їх практичний ефект

| <b>Сфера застосування</b>         | <b>Що саме забезпечує цифрова платформа</b>                                             | <b>Практичний ефект для публічного управління</b>                               |
|-----------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------|
| Надання публічних послуг          | Електронне подання документів, ідентифікацію користувача, відстеження статусу звернення | Скорочення часу обслуговування, зменшення черг, спрощення доступу для населення |
| Соціальна політика                | Оформлення допомог, перевірку даних, дистанційну комунікацію з отримувачами             | Швидше призначення виплат і менше навантаження на працівників соціальних служб  |
| Регіональне та місцеве врядування | Е-петиції, консультації, бюджети участі, місцеві цифрові сервіси                        | Посилення участі мешканців у прийнятті рішень і підвищення відкритості громад   |
| Національна безпека               | Моніторинг загроз, обмін даними між установами, підтримку оперативного реагування       | Швидше ухвалення рішень і краща координація в умовах ризиків                    |
| Відкриті дані                     | Публікацію машинозчитуваних наборів даних про діяльність влади                          | Розвиток громадського контролю, аналітики й повторного використання інформації  |
| Кризове управління                | Дистанційне функціонування сервісів, хмарні рішення, цифрові канали зв'язку             | Збереження доступу до державних послуг під час надзвичайних ситуацій            |

Джерело: складено автором на основі [8; 26; 27; 54; 57].

Матеріали таблиці 1.2 показують, що вплив цифрових платформ на публічне управління проявляється не абстрактно, а через цілком вимірювані результати в окремих сферах. Для громадян це означає швидший доступ до послуг, для органів влади – менше дублювання операцій і вищу якість координації, а для суспільства загалом – більшу прозорість і можливість контролювати дії державних інституцій. Особливо важливо, що одна й та сама платформна логіка може застосовуватися і в повсякденному адмініструванні, і в ситуаціях підвищеної складності, коли потрібно зберегти працездатність

державних механізмів за нестандартних умов. Отже, таблиця 1.2 підтверджує, що цифрові платформи вже стали інструментом не лише технічного оновлення, а й функціонального посилення публічної влади.

Підсумовуючи, цифрові платформи у публічному управлінні доцільно розглядати як інструмент, що одночасно забезпечує надання послуг, міжвідомчу координацію, участь громадян, відкритість даних, стійкість у кризових умовах і підтримку управлінських рішень. Їхнє значення полягає не в самій наявності електронного інтерфейсу, а в тому, наскільки глибоко вони перебудовують взаємодію між державою, суспільством і внутрішніми структурами влади. Чим більш послідовно платформа інтегрована в управлінські процеси, тим менше вона нагадує окремий технічний проєкт і тим більше стає частиною сучасної моделі державного функціонування.

### **1.3. Роль цифрових платформ у реалізації стратегій розвитку органів влади**

Реалізація стратегії розвитку органу влади потребує не лише правильно сформульованих цілей, а й інструментів, здатних перевести ці цілі у щоденну управлінську практику. Саме в цьому полягає особлива роль цифрових платформ: вони пов'язують стратегічні документи з конкретними процедурами, послугами, показниками та результатами. Якщо у стратегії визначено підвищення якості адміністративних послуг, прозорості, ефективності використання ресурсів або доступності держави для громадян, то платформи дають змогу реалізувати ці орієнтири не декларативно, а через електронні сервіси, обмін даними, аналітику та контроль виконання. У такому розумінні вони стають не супровідним технічним елементом, а одним із механізмів досягнення стратегічних змін у публічному секторі [6; 23].

Серед ключових змін, які приносять цифрові платформи, - переміщення від роздрібних кроків до чітко пов'язаної системи. Там, де раніше окремі відомства запускали свої програми, бази або регламенти, часто без взаємодії

одне з одним, тепер помітна втрата єдності навіть за наявності загального плану. Насправді, стратегії існують на папері, проте виконання переходить у форму роз'єднаних дій. Цьому стану протидіє саме платформна логіка: стандарти спільного типу, об'єднані реєстри, однаковий стиль комунікації між системами та технології, що працюють разом, дають основу для єдиного простору. Кожен наступний елемент доповнює те, що було побудовано раніше, замість того щоб дублювати його. Внаслідок цього наголос у важливих документах уже не лише на автоматизацію, а на формування сукупного цифрового середовища [17; 41].

Видно, що платформа допомагає оцінювати стратегічні досягнення. Цілі державних установ часто звучать узагальнено - покращення якості послуг, нарощування довіри, оптимізація роботи чи скорочення бюрократичного тиску. Без технологічних інструментів просунутись у таких напрямках важко. Натомість цифрова основа забезпечує конкретну статистику: скільки подано заяв, який середній термін їхнього оформлення, наскільки велика частка онлайн-сервісів, де найбільше помилок, яке навантаження на певні відділи, як міняється потік звернень, якими функціями користуються найчастіше. Ось один із прикладів: коли місцевий уряд прагне полегшити отримання послуг, електронна платформа демонструє реальне зменшення кількості очних візитів та частку операцій, що виконуються онлайн. Через такі дані планування переходить від передчуття до аналізу об'єктивних результатів [25].

Варто зазначити: цифрові платформи сприяють швидкій реакції влади на мінливі обставини. З часом стратегічний курс не може залишатися закритим для коригувань - соціальні очікування, стан безпеки, бюджетні рамки або технічні інструменти регулярно трансформуються. Такі системи пропонують рухомість, недоступну документним чи жорстко вертикальним структурам. Використовуючи їх, вдається швидко впроваджувати послуги, змінювати логіку опрацювання заявок, об'єднувати інформаційні масиви, поширювати практики між різними рівнями влади. У контексті української реальності цей потенціал набирає окремої значущості під час відбудови й перехідного

переоснащення державного механізму, де плани мають одночасно враховувати доступність рішень, контроль видатків і терміновий характер управлінських кроків [55].

Окрім того, цифрові платформи сприяють взаємодії між централізованим управлінням і запитами на рівні громад. Без урахування відмінностей - у ступені цифрової підготовки, охопленні мережею, кваліфікації фахівців чи схильності людей до онлайн-сервісів - стратегія влади стане менш дієвою. Хоча базові технологічні рішення можуть бути загальними, важливо передбачити можливості для локального налаштування. З одного боку, однакова технічна основа забезпечує обслуговування заявок, повідомлення про події, участь у дискусіях; з другого - контент і послуги формуються окремо для великого міста й маленького селища. Цей шлях дозволяє зрощувати національні стандарти з практичними реаліями територій [25].

У підсумку цифрові платформи виконують у стратегічному розвитку органів влади кілька взаємопов'язаних функцій: переводять цілі у практичні дії, забезпечують єдність управлінських рішень, роблять результати вимірюваними, підвищують адаптивність інституцій і полегшують поширення успішних практик між різними рівнями влади. Їхня цінність полягає не лише у зручності окремих сервісів, а в здатності змінювати сам спосіб реалізації стратегії – від набору формальних заходів до керованої, прозорої та орієнтованої на результат системи розвитку. Саме тому без платформного підходу сучасна стратегія публічного органу дедалі частіше залишається неповною, навіть якщо її цілі сформульовані правильно.

## **РОЗДІЛ 2. ОСОБЛИВОСТІ ВИКОРИСТАННЯ ЦИФРОВИХ ПЛАТФОРМ В УКРАЇНІ**

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

Нормативно-правове забезпечення цифровізації публічного управління в Україні формувалося поступово, однак упродовж останніх років воно стало значно більш системним. Якщо на попередніх етапах основна увага приділялася запровадженню окремих електронних сервісів, то нині законодавство дедалі чіткіше охоплює інфраструктурні елементи цифрової держави: електронні реєстри, хмарні технології, електронну ідентифікацію, відкритість даних, міжвідомчу взаємодію та цифровізацію внутрішньої роботи органів влади. Такий підхід є принципово важливим, оскільки повноцінна цифрова трансформація неможлива без єдиних правил, які визначають не лише перелік технічних рішень, а й порядок їх використання, відповідальність суб'єктів, вимоги до безпеки та механізми інтеграції різних інформаційних систем [9].

Закон України «Про публічні електронні реєстри» поступово набув ролі ключового нормативного акту в галузі цифрової адміністрації. Через нього формуються правові рамки - стосовно створення, управління та спільної роботи державних реєстрів. Не довелося чекати довго: дані перестали бути лише внутрішніми файлами окремих установ. Натомість - кожен реєстр тепер є частиною загальної системи цифрового державного простору. Визначено стандартні правила щодо якості інформації, способів її оновлення, доступу до неї. Контроль за процесами покладено на спеціально призначених керівників та операторів. Міжсистемний обмін забезпечується завдяки технічним протоколам, затвердженим законодавчо. У конкретних випадках це дає можливість уникнути зайвого надсилання однакових документів. Якщо

потрібні дані вже є в одному з офіційних джерел - немає потреби запитувати їх повторно [15].

Окрім того, увагу приділено правовому оформленню хмарних технологій у сферах державного значення. Закріплено ключові означення, формати взаємодії між сторонами, функції провайдерів і клієнтів - завдяки прийняттю закону про хмарні послуги. Можливість використання подібних платформ дозволено для структур влади без обмежень. Доповнення до нормативних актів привнесли ясність щодо контролю та нагляду за екосистемою хмарних рішень. Це набуло актуальності на тлі потреби адаптивно зростати в масштабах, переміщувати потоки даних, переставати покладатись лише на внутрішні серверні комплекси. Ефективність помітна там, де потрібно стрибкоподібно нарощувати опрацювання запитів чи забезпечувати розподілений доступ до програмних середовищ [13; 18].

Цифрові заходи для державних установ утворюють окремий напрям правил. Розпорядження уряду щодо цифрової роботи органів влади визначило, як застосовувати Єдиний портал послуг всередині системи управління. Сфера охоплює не лише доступ громадян до сервісів - важливою частиною стали е-посвідчення чиновників. У межах платформи реалізується обмін документами між підрозділами, проводяться анкетування серед службовців. Також передбачено внесення даних про склад і структуру керівництва. Застосування технологій уже не обмежене зовнішньою взаємодією - воно проникає в основу адміністративного механізму [1].

Стабільність онлайн-сервісів визначається точністю правил для електронної ідентифікації. Засоби перевірки особистості мають значення, оскільки різні дії в мережі вимагають різного ступеня підтвердження. Переважна частина операцій - як то перегляд публічних відомостей - пов'язана з малими ризиками. Тоді як подання офіційних документів або доступ до конфіденційних записів вимагає більшої строгості. Чітке законодавче окреслення трьох рівнів довіри запобігає невизначеності в цифровому

просторі. Цей механізм забезпечує захист громадян, одночасно підвищуючи функціональність державних систем.

На рівні стратегій цифрову трансформацію закріплено в кількох офіційних матеріалах, де технологічний прогрес постає частиною тривалих планів держави. Замість простого оновлення техніки - акцент на перетворення процесів управління бюджетом: дані починають переміщуватись автоматично, контроль стає чіткішим. Один із шляхів реалізації - карта заходів для «Партнерства “Відкритий Уряд”», спрямована на доступ до інформації, взаємодію з суспільством, контролем над владою. Це має значення тому, що такі плани не замкнені на конкретному програмному забезпеченні, а формують напрям, у якому цифрова інфраструктура слугує загальнодержавним метам [14; 16].

Окремо варто звернути увагу на Стратегію цифрового розвитку інноваційної діяльності України на період до 2030 року, схвалену розпорядженням Кабінету Міністрів України від 31 грудня 2024 р. № 1351-р. Значення цього документа полягає в тому, що він визначає довгострокове бачення цифрового та інноваційного розвитку держави, а також пов’язує використання цифрових технологій із підвищенням ефективності управлінських процесів, розвитком інноваційної інфраструктури та формуванням сучасного цифрового середовища. Для теми цього дослідження зазначена Стратегія є важливою, оскільки цифрові платформи в її логіці можуть розглядатися не лише як окремі електронні сервіси, а як інструменти реалізації державної політики цифрового розвитку.

Важливо також, що разом зі Стратегією затверджено операційний план заходів з її реалізації у 2025–2027 роках. Це свідчить про перехід від загального декларування цифрової трансформації до визначення конкретних напрямів, заходів і очікуваних результатів. Для органів публічної влади така логіка має практичне значення, адже власні цифрові рішення, електронні сервіси, реєстри та платформи повинні узгоджуватися із загальнодержавною стратегією цифрового розвитку. У цьому контексті цифрові платформи виступають

інструментом, за допомогою якого стратегічні цілі можуть бути переведені у практичні управлінські дії: надання послуг, обмін даними, аналітику, комунікацію з громадянами та контроль результатів [17].

Додатково варто врахувати результати аналізу виконання Стратегії реформування державного управління України на 2022–2025 роки. У цьому матеріалі наголошено, що реформа державного управління є базовою для України, оскільки без професійної, прозорої та ефективної публічної адміністрації неможливе якісне впровадження інших системних змін. Метою Стратегії РДУ 2022–2025 було визначено побудову спроможної сервісної та цифрової держави, яка забезпечує захист інтересів громадян на основі європейських стандартів і досвіду. Водночас її завдання охоплювали три ключові напрями: високоякісні послуги та зручні процедури, професійну публічну службу та управління персоналом, ефективне врядування.

Для теми цього дослідження зазначений аналіз має важливе значення, оскільки він показує, що цифровізація публічного управління не є ізольованим технологічним процесом, а виступає складовою ширшої реформи державного управління. Цифрові платформи у цьому контексті можна розглядати як один із практичних механізмів реалізації стратегічних завдань: підвищення якості адміністративних послуг, спрощення процедур, забезпечення міжвідомчої взаємодії, відкритості даних і зручнішої комунікації держави з громадянами та бізнесом. Водночас аналіз виконання Стратегії засвідчує, що досягнення цих цілей залежить не лише від наявності електронних сервісів, а й від узгодженості цифрових рішень із адміністративними процедурами, законодавством і реальною спроможністю органів публічної влади [61].

Отже, чинна нормативно-правова база України вже охоплює ключові компоненти цифровізації публічного управління: публічні електронні реєстри, хмарні рішення, електронну ідентифікацію, відкритість даних, внутрішню цифрову взаємодію та стратегічне планування цифрового розвитку. Її сильним боком є поступовий перехід від фрагментарного регулювання окремих електронних сервісів до більш цілісної системи, у якій технологічні,

організаційні, безпекові та стратегічні питання розглядаються у взаємозв'язку. Особливе значення в цьому контексті має Стратегія цифрового розвитку інноваційної діяльності України на період до 2030 року, оскільки вона закріплює довгострокові орієнтири цифрової трансформації та пов'язує цифрові інструменти з практичними завданнями розвитку держави. Водночас подальший розвиток цифрової держави потребуватиме не лише ухвалення нових документів, а й узгодженого виконання вже прийнятих норм, реалізації стратегічних заходів та забезпечення зв'язку між цифровими платформами і реальними потребами органів публічної влади на всіх рівнях.

## **2.2. Аналіз сучасних цифрових платформ органів публічної влади в Україні**

Сучасна цифрова інфраструктура органів публічної влади в Україні вже не обмежується одним універсальним сервісом, а складається з кількох платформ різного призначення, кожна з яких закриває окрему управлінську потребу. Одні рішення орієнтовані на масове надання послуг громадянам і бізнесу, інші забезпечують відкритість державних даних, окремі працюють у сфері закупівель, медицини, освіти або соціальної підтримки. У сукупності вони формують практичну основу цифрової держави, де частина адміністративних функцій переноситься в онлайн-середовище, а взаємодія між користувачем і органом влади дедалі частіше відбувається без фізичного відвідування установи. Найбільш показовою особливістю української моделі є те, що вона розвивається не лише через створення окремих сайтів, а через побудову платформ, які поєднують послуги, документи, дані, підпис, комунікацію та доступ до суміжних сервісів [2; 29].

Серед державних ініціатив у сфері цифровизації чільну позицію займає «Дія» - онлайн-портал разом із мобільним додатком. Цифрова система працює не лише як персональний кабінет, але й як каталог послуг, сполучений із мережею офіційних установ. Через цей простір забезпечують взаємодію з

владою стосовно питань підприємництва, соціального захисту, реєстрації нерухомості, оформлення документів при родинних змінах, відновлення пошкоджених будівель. Замість відвідування різних закладів людина може оформити ФОП автоматично, подати клопотання про фінансування, оновити адресу, отримати довідку про зарплату чи задекларувати стан майна одразу в системі. На кінець 2023-го число активних учасників додатка наблизилось до 19,9 млн осіб, кількість опрацьовуваних процесів перевищила тридцять. У той самий час через веб-портал було створено 4,4 млн облікових записів, запущено понад сотню процедур. Такі показники демонструють переходження платформи від тестового експерименту до основного шляху взаємодії населення з державою.

Огляд "Дії" через призму числа послуг не передає всієї картини. Через цю систему поступово формується єдиний шлях спілкування громадян з урядовими структурами. Усі кроки - від входу до підтвердження особи - виконуються онлайн. Документи оформлюються електронно, статуси надходять автоматично, готові матеріали зберігаються в персональному доступі. Послідовне об'єднання операцій дозволяє мінімізувати контакти, запобігти варіативності процесів, обмежити непрямий вплив на рішення. Такий підхід стає основою сучасного управління справами громадян. Значну роль у розвитку екосистеми почала відігравати «Дія.Освіта» - тут, окрім серійних освітніх проєктів, доступні стислі матеріали про штучний інтелект, захист у мережі, основи бізнесу чи кодування. Такий крок свідчить: цифрові держслужби в Україні тепер задіяні не лише в оформленні паперів, а й у формуванні технічної грамотності громадян [4].

Окрім сервісних платформ, важливе значення має вебпортал [data.gov.ua](https://data.gov.ua). Замість оформлення конкретних запитів, тут надають масиви інформації - корисні для людей, ЗМІ, науковців, компаній, чиновників. Через нього потрапляють дані про діяльність установ, місцеве керування, бюджети, реєстри, соціальну сферу, об'єкти інфраструктури. Такий доступ дає шанс аналізувати ситуацію, спостерігати за владою, створювати цифрові рішення на

основі офіційних матеріалів. На відміну від звичайних звітів, ці дані подаються у форматах, придатних для машинної обробки й багаторазового застосування. Це, своєю чергою, посилює прозорість діяльності державних структур [12].

Серед українських цифрових просторів виділяється Prozorro - вона поєднує електронні закупівлі з можливістю спостереження за чесною конкуренцією, відкритістю даних і наглядом за бюджетом. Замовлення запускаються через цю систему, пропозиції надсилають учасники ринку, доступ до всіх етапів мають як служби контролю, так і суспільство. Додатковий інструмент - аналітична платформа Prozorro BI - дає змогу порівнювати вартість товарів, шукати незвичайні сценарії торгів, оцінювати активність сторін процесу. Його реальна роль - слугувати не лише державним установам, а й компаніям-учасникам, регуляторам, правозахисним групам. Так, дані допомагають знаходити сумнівні формулювання в технічних умовах, вивчати затримки, випадки скасованих контрактів, ситуації з обмеженою боротьбою за замовлення; саме це перетворює систему на інструмент перевірок.

Система eHealth стає основою цифрового середовища в медицині, об'єднуючи центральний реєстр з інформаційними системами лікувальних закладів. Через неї відбувається фіксація персоналу, хворих, установ, декларацій, рецептів та медичних документів - всього, що підтримує роботу галузі. На початок 2022-го у центральному модулі числилося 36 мільйонів пацієнтів, понад 1,6 мільярда записів і близько 400 тисяч активних профілів користувачів; навантаження становило до 1500 запитів за секунду. Особливість системи - подвійна структура: загальнодержавна частина задає стандарти, локальні системи працюють із урахуванням специфіки кожного закладу. Такий підхід дає людям доступ до онлайн-рецептів, лікарняних і запису на консультації, закладам - можливість керувати процесами оперативно, спираючись на свіжі дані.

Особливо виділяються проекти, спрямовані на соціальну підтримку - у контексті конфлікту вони набувають нового значення. Через «єДопомогу» чи «Дію» забезпечують швидкий контакт із громадянами, особливо тими, хто

опинився в складних умовах. Безпосередньо відгукуючись на потреби, системи скорочують час реакції завдяки обробці заявок онлайн. Там, де офіси недоступні, важливою стає можливість отримати допомогу дистанційно. Такі ресурси уже не просто цифрові послуги - їхня роль змінюється під тиском реальностей. Централізована взаємодія дає простір для організації процесів навіть при масштабних переboях. Напружені ситуації показали: технологічна інфраструктура має бути готовою до стресу. Робота платформ тепер охоплює не лише автоматизацію, а й збереження основних функцій влади.

Для поглиблення аналізу сучасних цифрових платформ органів публічної влади доцільно окремо розглянути масштаби використання ключових сервісів платформи «Дія». Саме кількісні показники дають змогу оцінити, чи стала платформа реальним інструментом щоденної взаємодії держави з громадянами, а не лише формально створеним електронним ресурсом. У 2023 році найбільші значення були зафіксовані не тільки за чисельністю користувачів застосунку, а й за використанням функцій, які безпосередньо замінюють паперові та особисті процедури, зокрема електронного підпису й поширення цифрових документів. Для наочного зіставлення цих показників наведено рис. 2.1.

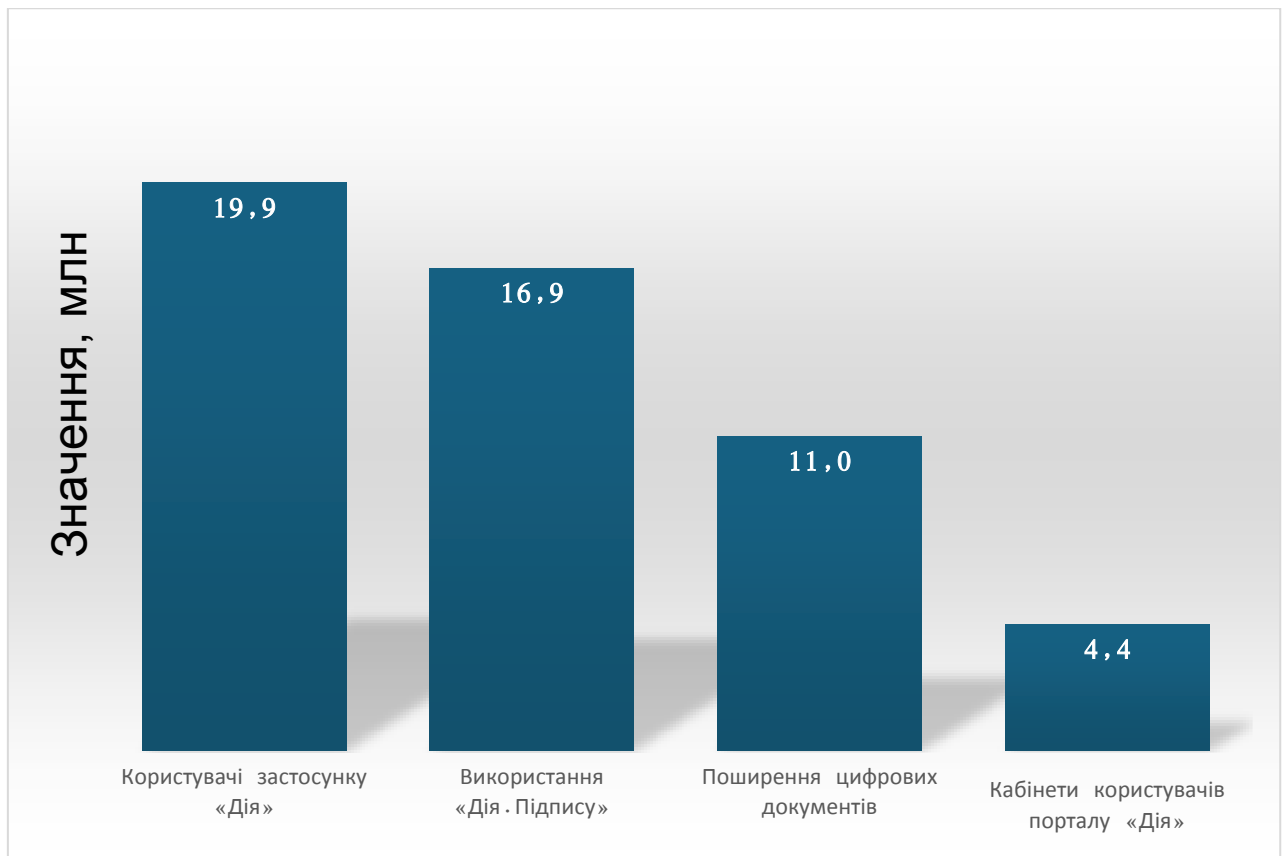


Рис. 2.1 «Ключові показники платформи «Дія» у 2023 році»  
Джерело: складено автором на основі [11].

Дані рис. 2.1 свідчать, що найбільш масштабним показником розвитку платформи у 2023 році була кількість користувачів застосунку «Дія» – 19,9 млн осіб. Водночас майже порівнюваний рівень використання «Дія.Підпису» – 16,9 млн разів – показує, що цифрова платформа застосовується не лише для перегляду документів, а й для здійснення юридично значущих дій. Поширення цифрових документів 11 млн разів підтверджує поступове закріплення електронного формату у звичних адміністративних і побутових процесах. Менша, але також суттєва кількість кабінетів користувачів порталу «Дія» – 4,4 млн – демонструє, що мобільний застосунок поки що використовується активніше, ніж вебпортал, однак обидва канали вже мають значне охоплення.

Окремого розгляду потребує не лише загальний масштаб платформи, а й структура попиту на конкретні електронні послуги, які громадяни реально використовують у повсякденній взаємодії з державою. Саме такий розподіл дозволяє побачити, які адміністративні процедури найшвидше переходять у

цифровий формат і де електронні сервіси вже суттєво зменшують навантаження на офлайн-установи. У 2023 році найбільший попит на порталі «Дія» спостерігався на послуги, пов’язані з підприємництвом, сімейними подіями та будівельною сферою. Щоб конкретизувати ці відмінності, доцільно звернутися до рис. 2.2.

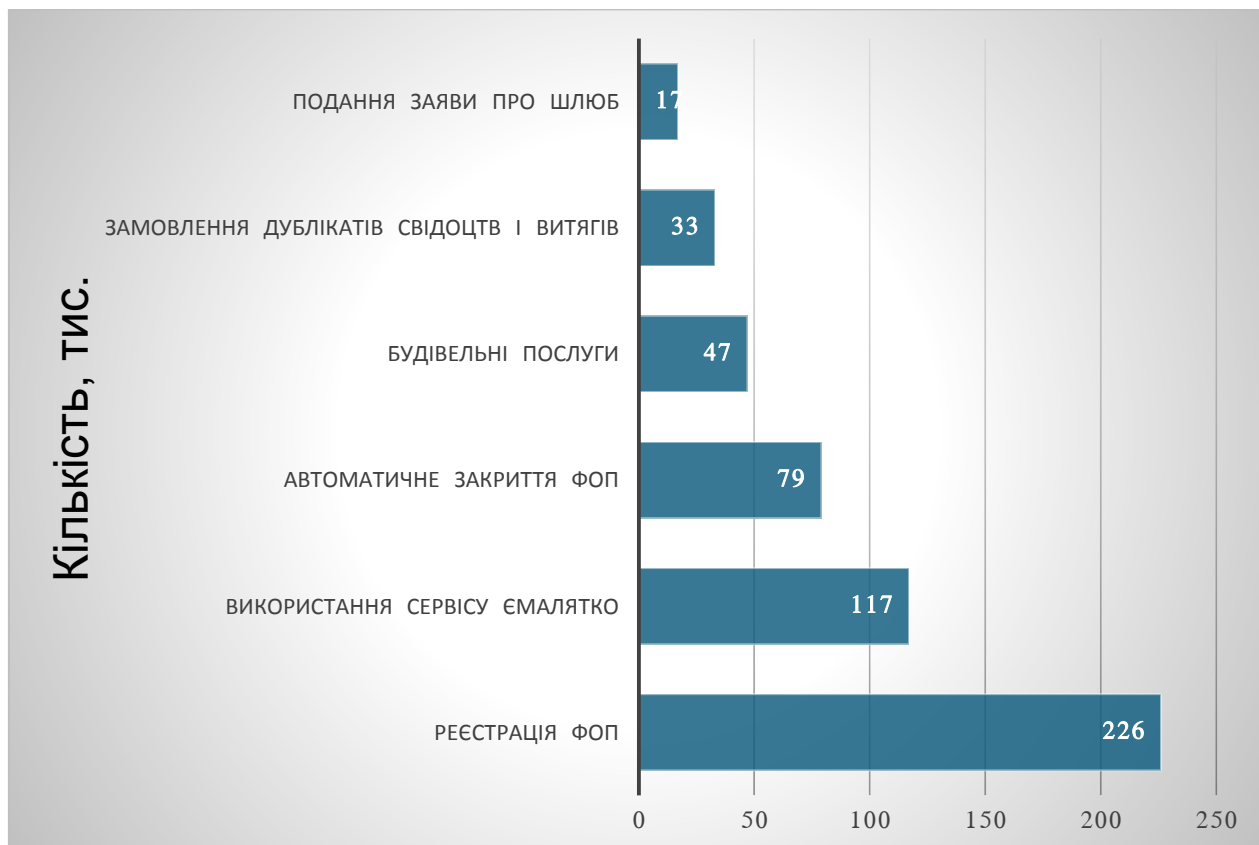


Рис. 2.2 «Найбільш використовувані послуги portalу «Дія» у 2023 році»  
Джерело: складено автором на основі [11].

Показники рис. 2.2 демонструють, що найбільш затребуваною послугою portalу у 2023 році стала реєстрація ФОП, якою скористалися понад 226 тис. разів. Високим залишався попит і на сервіс єМалятко – 117 тис. використань, що підтверджує ефективність цифрового об’єднання кількох процедур, пов’язаних із народженням дитини, в одному сервісі. Помітні значення автоматичного закриття ФОП, будівельних послуг та замовлення дублікатів документів свідчать, що громадяни активно переходять в онлайн саме там, де раніше процедура вимагала особистого звернення або кількох окремих дій. Загалом рис. 2.2 показує, що найбільше цифровізація закріпилася у тих

послугах, де електронний формат дає людині відчутну економію часу та усуває зайві проміжні контакти з органами влади.

Загалом аналіз сучасних цифрових платформ органів публічної влади в Україні показує, що вони розвиваються не за єдиною шаблонною моделлю, а відповідно до специфіки окремих сфер. «Дія» концентрує масові послуги, data.gov.ua забезпечує відкритість інформації, Prozorro переводить у цифрове середовище закупівельний цикл, eHealth формує спільний простір медичних даних, а освітні та соціальні сервіси розширюють функції державних платформ за межі суто адміністративного обслуговування. Успішність цієї системи визначається не тільки кількістю створених ресурсів, а передусім тим, наскільки вони взаємно доповнюють одне одного, скорочують бюрократичні розриви та дають державі змогу діяти швидше, точніше й доступніше для людини.

### **2.3. Проблеми та виклики впровадження цифрових платформ в Україні**

Попри помітний прогрес у цифровій трансформації державного сектору, впровадження цифрових платформ в Україні ще не можна вважати рівномірним і завершеним процесом. Найбільш очевидна проблема полягає в тому, що розвиток окремих сервісів часто відбувається швидше, ніж формування єдиної організаційної та технічної основи для їх стабільної роботи. У результаті громадянин може користуватися зручним інтерфейсом на рівні конкретної послуги, але всередині системи зберігаються старі розриви між реєстрами, установами, регламентами та джерелами даних. Саме тому цифровізація в Україні нині стикається не стільки з відсутністю самих платформ, скільки з необхідністю зробити їх повністю сумісними, безпечними й однаково доступними на різних рівнях управління [32].

Попри позитивну динаміку цифровізації, наявні суттєві правові та організаційні виклики. Зокрема, одним із проблемних питань залишається те,

що більшість публічних послуг, які надаються в цифровому вигляді, ще не повною мірою приведені до норм і стандартів Закону України «Про адміністративну процедуру». Це означає, що переведення послуги в онлайн-формат саме по собі не гарантує її повної відповідності принципам належної адміністративної процедури, зокрема прозорості, обґрунтованості, права особи на участь у провадженні та можливості оскарження рішення.

У цьому контексті цифрові платформи не можна розглядати як універсальне вирішення всіх проблем публічного управління. Їхня ефективність залежить від того, наскільки технологічні рішення узгоджені з правовими процедурами, повноваженнями органів влади, якістю реєстрів, доступом до даних та кадровою спроможністю установ. Якщо цифровий сервіс лише відтворює складну або неузгоджену адміністративну процедуру в електронній формі, то він не забезпечує повноцінної управлінської модернізації. Саме тому одним із ключових викликів для України є не лише розширення кількості електронних послуг, а й приведення їхнього змісту, процедури надання та правових наслідків у відповідність до сучасних стандартів адміністративного права.

Додатковим викликом залишається неповна інтеграція окремих базових адміністративних послуг у систему ЦНАП та місцевого самоврядування. Низка популярних послуг, зокрема у сферах державної реєстрації актів цивільного стану, земельних відносин і соціальної підтримки, досі не є повністю децентралізованими або складно інтегруються до ЦНАП через відомчі бар'єри. Це свідчить про те, що цифрові платформи мають розвиватися разом із переглядом адміністративних повноважень, спрощенням процедур та посиленням спроможності громад [61].

Найпомітнішим викликом досі є невіривняний темп цифрового розвитку між районами. Дані Індексу цифрової трансформації свідчать - між областями простежуються чіткі розбіжності у технологічному потенціалі, можливостях користування онлайн-сервісами, стані комунікаційної бази, знаннях людей у сфері цифрових технологій, реактивності територіальних адміністрацій на

зміни формату роботи. Результати за 2023 рік фіксують середній показник для всієї країни на позначці 0,632 одиниць, при цьому деякі регіони помітно переважали решту за ключовими характеристиками. Зміна формули обчислення індексу в 2024 році призвела до перерахунку - тепер середнє значення скоротилось до 0,497 одиниць, що наголошує: успіхи в цифровізації на рівні громад ґрунтуються не просто на існуванні загальнодержавних платформ, але також на компетентності команд, стабільності управлінських процесів, стані каналів передачі даних, планомірності дій місцевих ради [20; 21].

Не лише у приєднанні до загальнодержавної системи полягає суть процесу - важливим є стан справ на місцях. Хоча державна платформа й працює без перебоїв, локальний орган потребує спеціалістів, які пройшли підвищення кваліфікації, правила взаємодії всередині закладу, постійне підключення до мережі, оформлення документів у цифровому вигляді та знання способів адаптації технологій до поточної діяльності. Більшість міст вирішує ці питання швидше, порівняно з невеликими територіями, де реалізацію онлайн-послуг стримує нестача професіоналів або перевантаження окремих співробітників, що охоплюють численні сфери. Так само система запису в офіси для населення може добре функціонувати в столиці області, проте залишатись практично недоступною там, де багато людей не володіє базовими навичками користування інтернетом чи має слабкий сигнал [20; 21].

Певні складності пов'язані з безпекою даних, функціонуванням хмарних систем та порядком співробітництва з технічними постачальниками. У процесі обговорення пропозицій щодо регулювання хмарних платформ виникли сумніви: завищені стандарти сертифікації могли б стримувати розвиток, обмеження доступу провайдерів - позначитися на ринку, переміщення інформації між операторами залишається неврегульованим, окрім того, важливо враховувати міжнародні правила при формуванні локальної політики, разом з тим потрібні еластичні угоди замість жорстких шаблонів. Значення таких деталей для влади полягає не в документах, а в реальному застосуванні.

Надмірна суворість норм може перешкодити впровадженню передових світових технологій; слабкі положення, на протилежність, загрожують стійкості цифрового середовища та контролю над державними активами [7].

Складнощі з інформаційною сумісністю лишаються актуальними. Опора на «Трембіту» - система, що поєднує більше ніж дві сотні організацій, державних і недержавних, провела вже сім мільярдів обмінів даними. Хоч цей механізм існує, старі перешкоди не зникають миттєво. Дані реєстрів нагромаджувалися протягом тривалого часу, за допомогою розрізнених норм і форматів, з різноманітною внутрішньою будовою. Пов'язання їх між собою потребує не просто технічного з'єднання, а також фільтрування записів, зрощення форм, переосмислення управлінських процесів та припинення повторень одних і тих самих відомостей у багатьох базах. Без таких кроків електронна платформа матиме новий вигляд, хоча всередині працюватиме за принципами давньої паперової системи [32].

Один з проблемних моментів - відкриті дані. Незважаючи на наявність функціонального національного порталу та великої кількості оприлюдненої інформації, ситуація лишається складною. Використання цих матеріалів охоплює аналітичну роботу, спостереження громадськості, створення цифрових послуг. Однак у період воєнного стану прозорість стикається з питаннями безпеки. Деяка частина відомостей призупиняється для запобігання загрозам. Цей процес накладає додаткові обов'язки на адміністративні структури - потрібно точно окреслити межі публікацій. Хоча набір даних оприлюднюють, це не свідчить про його корисність автоматично. Часто такі дані залишаються застарілими, мають прогалини, неузгоджені формати, важке вживання далі.

Важливу роль відіграє ставлення людей. Незважаючи на продуману будову системи, результат часто залишається слабким через опір серед службовців - хтось бачить у ній лиш зайве завдання, інші одночасно заповнюють форму в мережі й копіюють її на аркуші. Такий підхід породжує не полегшення, а надлишкову роботу: клієнт подає дані онлайн, проте далі

документ друкують, заново вписують показники в локальну базу, затверджують підписами на папері. Цей шлях показує - без зміни способу керування, оновлення правил виконання обов'язків та постійного розвитку навичок користування цифровими інструментами прогрес заходить у глухий кут. В іншому разі система перетворюється на поверхневу оболонку минулого порядку замість того, щоб стати основою для глибинних зрушень [20; 21].

Виникають складнощі через військові обставини, постійну загрозу в кіберпросторі та необхідність терміново впроваджувати сервіси в ситуаціях, що не мали аналогів у минулому управлінні. Хоча цифрові системи побудовані за децентралізованим принципом, саме це дало можливість державним службам продовжувати роботу й запускати оновлення навіть під час масштабних бойових дій. Однак будь-яке таке рішення має пройти аналіз на безпечність, мати чітку правову основу, гармоніювати з наявними реєстрами і бути зрозумілим для людей одразу після запуску. Так, платформи для фіксації переміщення громадян чи стану пошкодженої нерухомості були активовані практично одразу - система показала швидку реакцію, проте одночасно зріс тиск на точність даних і ефективність супроводження.

Отже, головні проблеми впровадження цифрових платформ в Україні пов'язані не з браком самих технологій, а з нерівномірністю розвитку територій, потребою в узгодженні регулювання, складністю інтеграції застарілих систем, захистом даних, кадровими обмеженнями та необхідністю поєднувати відкритість із безпекою. Українська модель уже довела свою життєздатність, однак подальший етап її розвитку потребує переходу від швидкого нарощування кількості сервісів до більш глибокого вдосконалення якості, сумісності та стабільності всієї цифрової інфраструктури. Саме від того, наскільки послідовно буде подолано ці бар'єри, залежатиме, чи зможуть цифрові платформи стати не лише зручним інструментом для окремих послуг, а повноцінною основою сучасного публічного управління.

**РОЗДІЛ 3. ЄВРОПЕЙСЬКИЙ ДОСВІД ВИКОРИСТАННЯ ЦИФРОВИХ  
ПЛАТФОРМ У ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ ТА ПЕРСПЕКТИВИ  
ЙОГО ВПРОВАДЖЕННЯ В УКРАЇНІ**

### **3.1. Основні моделі й напрями цифровізації публічного управління в країнах Європи**

Європейський підхід до цифровізації публічного управління не є одноманітним, оскільки країни розвивали власні моделі відповідно до адміністративних традицій, рівня централізації, технічної готовності та потреб суспільства. Водночас між ними простежується спільна тенденція: цифрові рішення вже не сприймаються як додаток до звичайної роботи органів влади, а вбудовуються у саму логіку державного управління. На рівні Європейського Союзу цей курс закріплений через орієнтацію на цифрові навички, безпечну інфраструктуру, цифровізацію бізнесу та повноцінний онлайн-доступ до ключових публічних послуг до 2030 року. Це означає, що сучасна європейська модель виходить за межі простого створення електронних кабінетів і передбачає формування цілісного цифрового середовища, у якому громадянин, бізнес і органи влади взаємодіють за єдиними правилами [39].

У Європі найвищого рівня розвитку платформної моделі досягла Естонія. Замість централізованого порталу там створено мережу взаємозалежних технологічних блоків - е-ідентифікацію, цифровий підпис, реєстри, шифрований обмін даними, правило одноразового внесення інформації. Особливість полягає ось у чому: якщо дані вже є в одному державному реєстрі, інший орган не запитує їх повторно - доступ забезпечується через захищене сполучення систем. Такий підхід зробив можливим переведення практично всіх повсякденних операцій у цифровий формат, окрім тих, що потребують особистої присутності. Стратегія країни передбачає не лише полегшення доступу до послуг, але також поступове переходження до автоматичного, персоналізованого та проактивного їх надання - ще до моменту звернення громадянина [35; 37].

У Фінляндії обрали шлях, спрямований переважно на сервіси, де ключова увага - не концентрація влади, однак послідовний розвиток цифрового життя, даних і держслужби. Напрями діяльності тут встановлює цифрова

стратегія, яка задає курс не просто для адміністрації, а також господарства, людей, мережевих систем - таким чином, перетворюючи технологічні зміни на процес всенародного масштабу. Щодо управління, тут важливим є злиття простоти онлайн-сервісів із чіткими нормами щодо надійності, захищеності, навичок користування цифровими інструментами та аналізу інформації при формуванні політики. Варто врахувати: метод ґрунтується не лише на запуску нових платформ, але й на регулярному покращенні поточних можливостей, орієнтації на реальні потреби громадян, плавному нарощуванні ефективності взаємодії між установами. Саме через це цифрова трансформація там - не разове завдання, а тривалий механізм зміцнення функціонування країни [46].

У Данії помітний особливий підхід - принцип «цифрового за замовчуванням», коли основні взаємодії з владою проходять електронно. Проте теперішня політика вже не обмежується перенесенням послуг у мережу. Натомість важливим стає те, щоб цифрова інфраструктура враховувала реальні побутові контексти, була доступною, прозорою й не призводила до ізоляції технічно незграбних верств суспільства. На практиці - це спілкування між адміністративними рівнями задля гармонізації процесів, запровадження алгоритмів для зменшення навантаження на службовців, покращення захисту даних і активна допомога тим, хто має труднощі з онлайн-сервісами. Цей шлях свідчить: справжня цифровізація не виключає людину, а формує систему, орієнтовану на конкретну повсякденну дійсність [51].

У Німеччині цифрова трансформація державного управління проходить у контексті федеративної структури - саме там регіони й міські ради отримують широку свободу дій. Замість чітко впорядкованої вертикальної моделі домінує механізм взаємодії, побудований на технічних стандартах та поступовому об'єднанні окремих рівнів адміністрування. Стратегічний план ґрунтується на мережевій державі, технологічному прогресі в економіці, соціальній сферах із цифровими інструментами. Для установ ключовою є не просто наявність сервісів у мережі, але й функціональне з'єднання платформ, підтримка базових потужностей, доступ до офіційних масивів даних,

полегшення процесів через шари бюрократії. Насправді, країна показує: великі бюджети не завжди пришвидшують перехід, коли доводиться домовлятися з численними суб'єктами влади та подолати складну внутрішню організацію [47].

Зусилля ЄС у сфері цифрових технологій враховують необхідність співпраці між країнами та внутрішню узгодженість. Цілеспрямоване оновлення правил стало реакцією на потребу в ефективному обміні даними між установами, системами, територіями. Інший погляд на справу: людина з одного члена блоку має право надсилати документи за кордоном, не переписуючи те, що вже існує. Урядові структури отримують доступ до стандартизованих платформ, які працюють за єдиними принципами. Практичне застосування проявляється при переміщенні фахівців, запуску компаній, взаємодії баз даних. Визнання офіційних паперів набуває нових форм через технічну узгодженість. Процеси, раніше локальні, тепер охоплюють ширший масштаб - сукупний цифровий середовище Європи формується поступово.

Попри відмінності між країнами, основні напрями цифровізації публічного управління в Європі сьогодні є досить чіткими. До них належать розвиток електронної ідентифікації, надання послуг за принципом «життєвих подій», автоматизація рутинних процедур, використання відкритих і повторно застосовуваних даних, захищений міжвідомчий обмін, формування цифрових навичок населення та посилення кіберстійкості. У різних державах співвідношення цих напрямів відрізняється: Естонія робить ставку на платформну цілісність, Данія – на повсякденну цифрову взаємодію, Фінляндія – на збалансований розвиток цифрового суспільства, Німеччина – на координацію в умовах федералізму. Проте кінцева мета є спільною: зробити державу доступнішою, швидшою, менш фрагментованою та здатною працювати на основі даних, а не за інерцією старих адміністративних процедур.

### **3.2. Результати та ефективність використання цифрових платформ в органах публічної влади в країнах Європи**

Оцінювати ефективність цифрових платформ у публічному управлінні доцільно не за самим фактом їх створення, а за тим, які зміни вони дали для громадян, бізнесу та органів влади. У європейській практиці результативність цифровізації найчастіше пов'язують із доступністю онлайн-послуг, можливістю повністю завершити процедуру дистанційно, використанням електронної ідентифікації, швидкістю отримання результату, прозорістю процесу та зручністю транскордонної взаємодії. За даними загальноєвропейського моніторингу, цифрові державні послуги поступово стають більш зрілими: користувачі дедалі частіше можуть пройти весь адміністративний шлях онлайн, а не лише завантажити бланк чи знайти контакт установи. Це свідчить про перехід від початкової інформатизації до реального оновлення управлінських процедур [40].

Видно, що застосування цифрових платформ призвело до значного розширення доступних онлайн-послуг для громадян. Через це у більшості країн Європи немає потреби фізично з'являтися в установах задля реєстрації народження, оформлення податкових документів, оновлення адреси, створення підприємства чи отримання офіційних довідок. Процес тепер - не просто пошук даних на сторінках мережі, а повноцінне вирішення справ без паперових форм і очікування в чергах. Послуги, які мають простий дизайн, самостійно використовують раніше надані дані та дають закрити питання одразу, займають верхні позиції в європейських рейтингах. Хоча такі системи активно розвиваються, між державами продовжує існувати нерівномірність: деякі пропонують майже повністю перехресні цифрові шляхи, інші ж ще тільки формуємо свою інфраструктуру [40].

Цифрові технології зробили помітний внесок у сферу міждержавних послуг. Через запуск Єдиного цифрового шлюзу ЄС люди та компанії тепер мають доступ до відомостей про ділове середовище, освіту,

працевлаштування, соціальні права й інші важливі питання - все це через онлайн-ресурси Європи. Поступово система набуває нових функцій: деякі операції виконуються без особистої присутності, навіть коли справа стосується закордонної установи. Такий механізм стане у нагоді студенту, що подає заяву до зарубіжного вузу, підприємцю, який реєструє представництво за межами своєї країни, чи особі, що переїжджає й потребує офіційного підтвердження свого становища. У результаті цифрові ресурси допомагають не просто модернізувати внутрішню бюрократію, а й полегшують взаємодію між країнами Євросоюзу [42].

Введення правила щодо одноразового подання інформації стало ключовим ефектом - тепер установи не запитують те, що вже є в іншій державній базі. Замість цього, у ЄС створюється платформа Once-Only, призначена для обміну документами між офісами країн за наявності згоди особи. Вигода видна відразу: потрібно оформляти менше паперів, завантажувати файли значно рідше, помилки трапляються частіше, а сам процес закінчується швидше. Влада отримує можливість уникнути повторних перевірок, працювати з даними точніше. Коли система запрацює повністю, перетин кордонів у бюрократичному плані стане простішим порівняно з минулим, коли складність була найвищою серед усіх труднощів [48].

У галузі медицини чітко видно наслідки переходу до цифрових систем. У багатьох країнах Європи тепер працюють електронні картки хворих, замість паперових - надсилають цифрові рецепти, дані передаються між закладами без затримок, пацієнти мають онлайн-доступ до своїх записів. Через період після пандемії важливість таких рішень стала особливо помітною - завдяки їм можна було оперативно реагувати на потреби лікування, скорочувати використання документів на папері, забезпечувати догляд при мінімальних особистих зустрічах. Аналіз європейського досвіду свідчить: процеси цифровізації принесли корисні зміни, проте обсяги коштів та темпи запуску проектів сильно розрізняються між регіонами. Результат уже наявний, хоч і неоднаковий - там, де технології поєднуються з продуманим плануванням і готовою технічною

основною, успіхи явно переважають порівняно з територіями, що обирають окремі, неузгоджені кроки [44].

Цифрові платформи тепер часто служать способом перевірити, наскільки добре працює державна політика. Європейська модель нагляду не зводиться до порожніх заяв - вона ґрунтується на чітких критеріях. Серед них: наскільки легко отримати послуги онлайн, чи є електронний документ, наскільки видно процес подачі, чи можна скористатися через телефон, чи автоматично підтягуються дані та чи зручно для тих, хто живе за кордоном. Такий механізм перетворює цифровизацію на щось, що можна оцінити числом. У результаті стало простіше бачити успіхи і водночас помічати прогалини. Через це європейські системи поступово входять до складу управління за фактичними підсумками. Оцінювання тут базується на реальному ефекті, який кожне технічне рішення має для людей [40; 43].

Зрілість цифрової трансформації часто виявляється через можливість держсистем обмінюватися даними без зайвого посередництва. Увага Європи до цього аспекту стрімко зростає, адже портал, скільки б добре не працював, стає марним, коли за ним - розрив між базами, внутрішньовідомчі перешкоди чи невідповідні протоколи передачі. Створення механізму контролю за інтероперабельністю має двояку роль: не просто фіксувати стан справ, а й вказувати конкретні точки напруження - хто випереджає, де затримка, які регламенти потребують корекції, наскільки послуги взагалі приготувались до сумісної експлуатації. Тепер це далеченько від окремих технологічних запусків; ключово, щоб весь цифровий ландшафт ЄС функціонував наче єдине живе середовище [49].

Незважаючи на великий прогрес, стан цифрових платформ у Європі демонструє чіткі розбіжності. Зазначається - темпи реалізації проектів серед країн варіюються значно, при цьому локальна передова техніка не гарантує стабільність всього державного механізму. Наприклад, освіченість громадян у сфері цифрових інструментів лишає багато питань; до того ж, мережева доступність не однакова для всіх регіонів. Додатково: об'єднання давніх

систем з новими рішеннями часто сповільнює процеси, а особливості вразливих соціальних шарів враховуються недостатньо. Отже, успішне функціонування таких платформ базується не лише на програмному забезпеченні, проте й на політичній готовності гармонізувати законодавство, адміністративну культуру та принципи участі кожного [43].

Для оцінювання реальних результатів цифровізації публічного управління в країнах Європи доцільно звернути увагу не лише на наявність онлайн-сервісів, а й на конкретні показники їхньої зрілості. Найбільш показовими є параметри, які відображають загальний рівень розвитку електронного урядування, зручність для користувача, технологічну готовність і можливість отримання послуг у транскордонному форматі. Саме ці індикатори дозволяють побачити, у яких складових європейські цифрові платформи вже досягли високих результатів, а де ще залишаються відчутні резерви для вдосконалення. Узагальнення ключових середніх показників для країн ЄС наведено в таблиці 3.1.

Таблиця 3.1

Ключові показники ефективності цифрових державних послуг у країнах ЄС у 2022/2023 рр.

| Показник                                      | Середнє значення для ЄС-27, балів зі 100 |
|-----------------------------------------------|------------------------------------------|
| Загальна ефективність електронного урядування | 76                                       |
| Орієнтація на користувача                     | 93                                       |
| Доступність послуг онлайн                     | 92                                       |
| Зручність використання на мобільних пристроях | 95                                       |
| Онлайн-підтримка користувачів                 | 94                                       |
| Технологічні передумови для надання послуг    | 78                                       |
| Транскордонні цифрові послуги                 | 65                                       |
| Прозорість електронних послуг                 | 67                                       |

Джерело: складено автором на основі [40].

Продовження таблиці 3.1

Дані таблиці 3.1 показують, що найсильнішою стороною європейських цифрових платформ уже стала орієнтація на користувача: середнє значення 93 бали свідчить про високий рівень доступності, зручності й підтримки державних онлайн-сервісів. Особливо високим є показник мобільної придатності – 95 балів, що підтверджує пристосування більшості послуг до повсякденних сценаріїв користування через смартфон. Водночас таблиця 3.1 демонструє, що транскордонні послуги та прозорість ще поступаються внутрішнім національним сервісам, адже їхні значення становлять лише 65 і 67 балів відповідно. Отже, європейські держави вже значно просунулися у цифровому обслуговуванні власних громадян, проте перед ними все ще стоїть завдання зробити міждержавну взаємодію такою ж простою, як і отримання послуг усередині країни.

Ефективність цифрових платформ у Європі можна простежити не лише через інтегральні індекси, а й через конкретні результати роботи окремих наднаціональних сервісів. Одним із найбільш показових прикладів є Єдиний цифровий шлюз ЄС, який поєднує інформацію, допоміжні сервіси та доступ до процедур для громадян і бізнесу в межах спільного ринку. Його діяльність дає змогу оцінити, наскільки активно користувачі звертаються до європейських електронних ресурсів, чи знаходять вони потрібну інформацію та який фактичний масштаб має цифрове обслуговування на рівні Союзу. Основні кількісні результати функціонування цього механізму систематизовано в таблиці 3.2.

Таблиця 3.2

Результати функціонування Єдиного цифрового шлюзу ЄС

| Показник | Значення |
|----------|----------|
|----------|----------|

|                                                                                |                      |
|--------------------------------------------------------------------------------|----------------------|
| Відвідування порталу Your Europe у 2022 р.                                     | 43 млн               |
| Відвідування національних сторінок, пов'язаних із порталом, у 2022 р.          | 63 млн               |
| Сукупна кількість відвідувань матеріалів шлюзу у 2021 і 2022 рр.               | понад 100 млн щороку |
| Кількість пошукових запитів на Your Europe у 2022 р.                           | 1 784 566            |
| Кількість вебсторінок, повідомлених державами-членами станом на січень 2023 р. | 40 776               |
| Частка охоплення обов'язкових інформаційних сфер шлюзу                         | 80%                  |
| Рівень задоволеності громадян порталом у 2023 р.                               | 92,5%                |
| Рівень задоволеності бізнесу порталом у 2023 р.                                | 90,3%                |

Джерело: складено автором на основі [42].

Показники таблиці 3.2 свідчать про те, що Єдиний цифровий шлюз уже став одним із найбільш затребуваних наднаціональних інструментів публічного інформування та цифрової взаємодії в Європі. Сукупне охоплення понад 100 млн відвідувань на рік підтверджує, що потреба у зрозумілому доступі до правил, процедур і послуг у межах єдиного ринку є справді масовою. Високий рівень задоволеності як серед громадян, так і серед бізнесу, зафіксований у таблиці 3.2, показує не лише значне користування ресурсом, а й достатню якість подання інформації. Водночас 80% охоплення обов'язкових інформаційних сфер означає, що цифрова інфраструктура ЄС уже добре розвинена, але ще потребує подальшого наповнення та уніфікації для досягнення повної завершеності.

У підсумку європейський досвід показує, що цифрові платформи вже дали відчутні результати у кількох напрямках: вони розширили доступ до послуг, скоротили кількість паперових процедур, полегшили транскордонну взаємодію, підвищили керованість систем охорони здоров'я та створили підґрунтя для управління на основі даних. Найефективнішими виявляються не ті рішення, які просто переносять стару послугу в інтернет, а ті, що змінюють саму логіку її надання, прибирають зайві кроки й поєднують різні установи в одному цифровому маршруті. Саме цей досвід є найбільш цінним для

подальшого розвитку цифрового публічного управління, оскільки демонструє, що справжній результат з'являється там, де платформа стає не вітриною, а робочим механізмом держави.

### **3.3. Порівняльний аналіз та напрями вдосконалення використання цифрових платформ як інструмента реалізації стратегії розвитку органів публічної влади в Україні**

Порівняння українського та європейського досвіду показує, що Україна вже не перебуває на початковому етапі цифровізації публічного управління. За низкою рішень вона не лише наздоганяє окремі країни Європи, а й пропонує власні інструменти, які можуть бути використані за межами держави. Найкраще це видно на прикладі платформи Дія.Engine, призначеної для швидкого створення державних реєстрів і цифрових послуг. Її відповідність більш ніж 70% технічних специфікацій міжнародної ініціативи GovStack свідчить, що українські напрацювання вже сумісні з підходом до побудови цифрової публічної інфраструктури, який активно просувається у світі. На платформі створюються понад 50 реєстрів і більш як 100 державних послуг, що є важливою ознакою переходу від окремих електронних сервісів до модульної системи, здатної масштабуватися і повторно використовувати готові компоненти [3].

Проте розрив між Україною й найпередовішими цифровими державами Європи все ще чутливий - особливо щодо глибини перетворень. Там, де електронні послуги функціонують багато років поспіль, акцент перемістився: тепер важливіше не просто наявність сервісу, а його здатність передбачати потреби, працювати без зайвих кроків, інтегруватись усюди. У той час як українська система довела свою життєздатність під час війни, забезпечила швидкий вихід нових можливостей, окремі механізми лишаються розрізненими. Неузгодженість простежується між столичними відомствами й регіональними офісами; дані реєстрів мають нерівну точність. Деякі установи

технічно не готові до повної автоматизації, хоча формально доступ через мережу наданий - при цьому обробка справ часто базується на старих правилах.

Стійкість української моделі в умовах кризи виділяється на тлі загального. Там, де Європа шукала оптимізацію чи економію, Україна отримала механізм виживання системи. Незважаючи на переселення людей, аварії об'єктів чи цифрові атаки, сервіси лишалися доступними. Цифрова інфраструктура почала виконувати роль запобігання хаосу, а не просто спрощення взаємодії. Її призначення змінилося - тепер це не лише зручність, а й основа функціонування держави. Інші країни можуть брати цей приклад не як рекомендацію, а як свідчення реальних можливостей. Показниково: технології проявили себе там, де класичні методи вже не працювали. [36] .

Потреба у модернізації українських платформ вимагає окремого аналізу двох шляхів. З одного боку - нарощування функцій та поліпшення якості, що називають рухом «горизонтально». Це має на увазі запуск послуг для нових побутових сценаріїв, перехід складних операцій у цифровий формат, стандартизацію елементів взаємодії, скорочення обсягу документів від громадян, активніше застосування цифрового підпису. Альтернативний курс - просування «у глибину», де процеси цифрової трансформації торкаються не лише центральних структур влади, а й усіх ланок місцевого самоврядування: територіальних громад, комунальних організацій, місцевих провайдерів послуг. Без реального проникнення систем у нижчі шари адміністрування навіть потужна загальнодержавна інфраструктура залишиться недостатньою для подолання регіонального розриву у доступі до цифрових можливостей [24].

Близькість до передового європейського рівня вимагає покращення стану державних даних у Україні. Хоч основою цифрових систем є платформа - саме точність даних визначає її справжню потужність. Помилки, повтори чи застаріла інформація в реєстрах перетворюють прості операції на довгі проволочки. Замість фокусу тільки на нових сервісах, слід приділити час

оновленню самої основи - структур реєстрів. Такий підхід дає змогу використовувати Дія.Engine не лише для запуску рішень, а й як опору при заміні застарілої технічної спадщини. Зараз країна має понад 400 таких систем, що давно потребують модернізації.

Покращення можливостей влади стосується також міцності її внутрішньої будови. Успішна цифрова платформа часто має силу не через алгоритми, проте завдяки здатності установи змінювати свої правила. Зайві погодження припиняють діяти там, де нові технології супроводжуються навчанням фахівців аналізувати дані. Коли замінюють паперовий бланк просто електронним виглядом - результат слабкий. Технічний прогрес без стандартів усередині системи дає мало ефекту. Огляд реакцій користувачів проводять регулярно, паралельно готуючи персонал до нових умов роботи. Відповідальність керівництва активізує справжні зміни в операціях. Цифрова поведінка в Україні має стати нормою для всіх підрозділів, а не лише спеціальним навиком ІТ-команд. [24] .

Важливою складовою для України стає поєднання внутрішніх технологічних досягнень із зовнішньою підтримкою. Фінансування об'єму 10 мільйонів євро від Європейського Союзу показує більше, ніж матеріальну допомогу - воно сигналізує про довіру до локальних ініціатив. Підтримка направляється на удосконалення онлайн-послуг державного типу, збільшення опору кіберзагрозам, адаптацію до загальноєвропейських стандартів. Можливість виникає не у тому, щоб сліпо переймати системи, а у тому, щоб зрощувати переваги власні - оперативність, пристосованість, реальний досвід під час надзвичайних ситуацій - із європейськими нормами щодо безпеки, сумісності та управління даними [38].

Набагато частіше варто застосовувати цифрові компоненти повторно - це стане корисним кроком уже тепер. Кожен орган влади окремо створює схожі системи: реєстри, кабінети, форми подачі. Але можливим є інший шлях: стандартизовані модулі, пристосовані для різних потреб без кардинальних змін. Економія коштів тут очевидна, однак важливішим є нижчий рівень

технічної складності далі. Спільні елементи спрощують оновлення, тестування, контролювання якості. Цей підхід узгоджується з європейськими нормами, де фокус робиться на довготривалих платформах замість разових проєктів [3].

Потребує уваги покращення способів визначення дієвості цифрових систем. Наразі основна ознака - число доступних служб, проте цього замало для довгострокового планування. Варто враховувати й долю справ, закритих без виходу в офіс, тривалість обробки запиту, скільки разів потрібно надсилати одне й те саме, наскільки люди задоволені, який рівень поєднання баз даних, чи є розбіжності між областями. Лише так можна побачити глибинну цінність технологій, окрім простої статистики запусків. Замість фіксувати факти наявності, аналіз практичних наслідків перетворить платформи на реальний інструмент політики, а не символ змін.

Таким чином, порівняльний аналіз показує, що Україна вже має сильну цифрову базу, власні конкурентні рішення та досвід, який становить інтерес навіть для зрілих європейських систем. Подальше вдосконалення варто спрямувати не на безперервне збільшення кількості окремих сервісів, а на якість даних, глибину інтеграції, охоплення місцевого рівня, повторне використання цифрових модулів і точніше вимірювання результатів. Лише за таких умов платформи зможуть працювати не як набір зручних інструментів, а як основа довгострокового розвитку сучасної, стійкої та орієнтованої на людину публічної влади.

## **ВИСНОВКИ**

У кваліфікаційній роботі було досліджено цифрові платформи як інструмент реалізації стратегії розвитку органів публічної влади. У ході виконання роботи встановлено, що в сучасних умовах цифровізація вже не може розглядатися лише як технічне оновлення окремих адміністративних

процедур. Вона безпосередньо впливає на спосіб організації діяльності органів влади, характер взаємодії з громадянами, якість надання послуг, швидкість обміну інформацією та можливість досягнення стратегічних цілей публічного сектору. Проведене дослідження дало змогу узагальнити теоретичні підходи до цифрових платформ, проаналізувати українську практику їх використання, розглянути європейський досвід і визначити конкретні напрями подальшого вдосконалення цифрового публічного управління в Україні.

У межах першого завдання було уточнено сутність цифрових платформ, визначено їхні характерні ознаки та систематизовано основні підходи до класифікації. Встановлено, що цифрову платформу доцільно розглядати не як окремий сайт чи електронний сервіс, а як комплексне середовище, у якому поєднуються користувачі, дані, правила взаємодії, технічні модулі та можливості для надання різних видів послуг. До головних ознак цифрових платформ віднесено інтегрованість, масштабованість, орієнтацію на дані, багатосторонній характер взаємодії, повторне використання цифрових компонентів і здатність постійно розширювати функціонал без повної перебудови системи. Було показано, що класифікація платформ може здійснюватися за функціональним призначенням, рівнем охоплення, колом користувачів, ступенем відкритості та рівнем зрілості. Це дозволило чітко відмежувати цифрові платформи від звичайних інформаційних систем і створило теоретичну основу для подальшого аналізу їх ролі у сфері публічного управління.

Під час виконання другого завдання було охарактеризовано місце цифрових платформ у системі публічного управління. Доведено, що вони виконують одразу кілька взаємопов'язаних функцій: сервісну, інтеграційну, комунікаційну, аналітичну, контрольну та стабілізаційну. Цифрові платформи дають змогу органам влади не лише надавати послуги в електронному форматі, а й об'єднувати реєстри, координувати дії різних установ, забезпечувати участь громадян у прийнятті рішень, відкривати дані для громадського контролю та підтримувати безперервність публічних сервісів у кризових

умовах. Особливо важливим є те, що платформи змінюють саму логіку взаємодії між державою і людиною: громадянин уже не повинен самостійно збирати інформацію з різних установ, якщо необхідні дані можуть бути передані між органами влади автоматично. Це свідчить про перехід від фрагментарного електронного урядування до більш цілісної цифрової моделі управління.

У процесі реалізації третього завдання було розкрито роль цифрових платформ у впровадженні стратегій розвитку органів влади. З'ясовано, що саме завдяки платформам стратегічні цілі перестають бути лише декларативними положеннями у документах і набувають практичного змісту. Через цифрові сервіси, обмін даними, аналітику та єдині стандарти роботи органи влади можуть досягати більшої прозорості, скорочувати строки обслуговування, зменшувати дублювання процедур і краще контролювати результати власної діяльності. Встановлено, що платформи допомагають поєднати довгострокові орієнтири розвитку з конкретними щоденними процесами: кількістю послуг, доступних онлайн, часом оброблення звернень, охопленням населення, рівнем використання електронних інструментів і ступенем інтеграції реєстрів. Таким чином, цифрові платформи мають значення не лише для поточної модернізації державного апарату, а й для системної реалізації стратегічних завдань публічної влади.

За результатами виконання четвертого завдання було проаналізовано нормативно-правове забезпечення цифровізації публічного управління в Україні. Встановлено, що в державі вже сформовано базову законодавчу основу для розвитку цифрових платформ. Вона охоплює регулювання публічних електронних реєстрів, хмарних послуг, електронної ідентифікації, відкритих даних, внутрішньої цифровізації діяльності органів влади та стратегічних напрямів цифрового розвитку окремих сфер державного управління. Аналіз показав, що сучасна нормативна база поступово переходить від регулювання окремих цифрових рішень до формування більш цілісної системи правил, необхідної для роботи цифрової держави. Водночас

важливою умовою ефективності залишається не лише наявність нормативних актів, а й їх послідовне застосування на практиці, оскільки навіть якісно розроблені правила не забезпечують результату без належного організаційного виконання.

Під час виконання п'ятого завдання було здійснено аналіз сучасних цифрових платформ органів публічної влади в Україні. Було розглянуто функціонування платформи «Дія», Єдиного державного вебпорталу відкритих даних, системи Prozorro, електронної системи охорони здоров'я eHealth, сервісу «Дія.Освіта» та цифрових рішень соціального спрямування. Установлено, що зазначені платформи мають різне функціональне призначення, однак разом формують основу сучасної української цифрової екосистеми. «Дія» виконує роль масового каналу доступу до державних послуг, data.gov.ua забезпечує відкритість інформації, Prozorro поєднує закупівельні процедури з аналітикою і громадським контролем, eHealth об'єднує медичні дані та сервіси, а освітні й соціальні платформи розширюють функції держави за межі класичного адміністративного обслуговування. Проведений аналіз засвідчив, що Україна вже має низку цифрових рішень, які не є експериментальними, а реально використовуються мільйонами людей і впливають на повсякденну практику публічного управління.

У ході виконання шостого завдання було виявлено основні проблеми та виклики впровадження цифрових платформ в Україні. До них віднесено нерівномірність цифрового розвитку регіонів, відмінності у спроможності центральних і місцевих органів влади, технічну різноманітність інформаційних систем, потребу в уніфікації реєстрів, питання захисту даних, складність регулювання хмарної інфраструктури, неоднаковий рівень цифрової компетентності працівників і громадян, а також необхідність поєднувати відкритість даних із безпековими обмеженнями в умовах війни. Було встановлено, що головні труднощі сьогодні пов'язані не з відсутністю цифрових рішень як таких, а з потребою забезпечити їхню сумісність, однакову якість і стабільну роботу на всій території держави. Особливої уваги

потребує місцевий рівень, де навіть за наявності національних платформ ефективність цифровізації залежить від кадрових ресурсів, інфраструктури та організаційної готовності конкретних громад.

Під час розв'язання сьомого завдання було охарактеризовано основні моделі й напрями цифровізації публічного управління в країнах Європи. Дослідження показало, що європейські держави використовують різні підходи залежно від власної адміністративної моделі. Естонія демонструє приклад найбільш цілісної платформної держави, де центральне місце посідають електронна ідентифікація, захищений обмін даними та принцип одноразового подання інформації. Фінляндія робить акцент на збалансованому розвитку цифрового суспільства, Данія – на повсякденній цифровій взаємодії громадянина з державою, а Німеччина розвиває цифровізацію в умовах складної федеративної системи, де особливого значення набувають стандартизація й координація. Окремим спільним напрямом для Європейського Союзу є розвиток інтероперабельності, тобто здатності різних державних систем працювати між собою за узгодженими правилами.

У межах восьмого завдання було оцінено результати та ефективність використання цифрових платформ в органах публічної влади європейських країн. Встановлено, що найбільших успіхів досягнуто у підвищенні доступності онлайн-послуг, мобільної зручності, орієнтації на користувача та розвитку електронної підтримки. Було також з'ясовано, що суттєвим результатом європейської цифровізації стало формування транскордонних сервісів, зокрема Єдиного цифрового шлюзу та механізмів одноразового подання даних, які спрощують взаємодію громадян і бізнесу з адміністраціями різних країн. Разом з тим результати дослідження показали, що навіть у Європі цифровізація не є повністю завершеним процесом: слабшими залишаються окремі показники прозорості, транскордонної взаємодії, повноти інтеграції систем та рівності доступу між країнами. Це підтверджує, що ефективність цифрових платформ визначається не лише технічною готовністю, а й якістю організаційних змін.

За результатами виконання дев'ятого завдання було проведено порівняльний аналіз українського та європейського досвіду й обґрунтовано напрями вдосконалення використання цифрових платформ в Україні. Встановлено, що Україна вже має сильні позиції у швидкості запуску сервісів, модульності окремих рішень, стійкості платформ у кризових умовах і розвитку власних технологічних продуктів, зокрема Дія.Engine. Водночас порівняння з європейськими практиками показало необхідність подальшого вдосконалення якості державних даних, глибшої інтеграції реєстрів, поширення цифрової трансформації на місцевий рівень, повторного використання уніфікованих цифрових модулів і переходу від оцінювання кількості сервісів до вимірювання їхнього реального результату для користувачів. Доцільним є також посилення інституційної спроможності органів влади, регулярне оновлення внутрішніх процедур і ширше використання європейських підходів до інтероперабельності.

Отже, проведене дослідження підтвердило, що цифрові платформи є одним із ключових інструментів сучасного розвитку органів публічної влади. Їхня цінність полягає не лише у спрощенні окремих процедур, а в здатності змінювати принципи функціонування держави, робити управління більш узгодженим, відкритим, стійким і орієнтованим на потреби людини. Цифровізація стала одним із найбільш помітних напрямів модернізації публічного управління, зокрема через розвиток порталу та застосунку «Дія», електронних послуг, ЦНАП і системи міжвідомчої електронної взаємодії «Трембіта». Водночас технологічне розширення цифрових сервісів має супроводжуватися приведенням процедур до вимог адміністративного законодавства, усуненням відомчих бар'єрів, посиленням спроможності органів влади та узгодженням цифрових платформ із довгостроковими цілями державного управління. Для України наступним етапом має стати не просто розширення кількості електронних послуг, а послідовне підвищення якості всієї цифрової інфраструктури, щоб платформи повною мірою виконували роль інструмента стратегічного розвитку публічної влади.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Деякі питання цифровізації діяльності державних органів : Постанова Кабінету Міністрів України від 01.12.2023 № 1317 // База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/1317-2023-%D0%BF> (дата звернення: 09.05.2026).
2. Дія : державні послуги онлайн // Єдиний державний вебпортал електронних послуг. URL: <https://diia.gov.ua/> (дата звернення: 09.05.2026).
3. Дія.Engine відповідає специфікаціям міжнародної ініціативи GovStack: це відкриває нові можливості для співпраці та обміну досвідом у сфері GovTech з іншими країнами // Міністерство цифрової трансформації України. 2023. URL: <https://thedigital.gov.ua/news/technologies/diyaengine-vidpovidaє-spetsifikatsiyam-mizhnarodnoi-initsiativi-govstack-tse-vidkrivae-novi-mozhlivosti-dlya-spivpratsi-ta-obminu-dosvidom-u-sferi-govtech-z-inshimi-krainami> (дата звернення: 09.05.2026).
4. Дія.Освіта запускає новий розділ «Байти навичок» – короткі відеоуроки для щоденного розвитку // Міністерство цифрової трансформації України. 2025. URL: <https://thedigital.gov.ua/news/education/diyaosvita-zapuskaє-noviy-rozdil-bayti-navichok-kоротki-videouroki-dlya-shchodennogo-rozvitku> (дата звернення: 09.05.2026).
5. Звіт про базове відстеження наказу Міністерства цифрової трансформації України від 05.12.2022 № 130 «Про затвердження Вимог до засобів електронної ідентифікації, рівнів довіри до засобів електронної ідентифікації для їх використання у сфері електронного урядування» // Міністерство цифрової трансформації України. 2024. URL: <https://storage.thedigital.gov.ua/files/0/00/95c98bc31e74e0e9d1b7157c6a076002.pdf> (дата звернення: 09.05.2026).
6. Звіт про виконання у 2022 році Стратегії реформування державного управління України на 2022–2025 роки // Кабінет Міністрів України. 2023. URL: <https://www.kmu.gov.ua/storage/app/sites/1/18%20->

[%20Department/18%20-](#)

[%20PDF/2023/12.07.2023%20zvit/parreport2022ukr230712184004-1.pdf](#) (дата звернення: 09.05.2026).

7. Звіт про результати публічного громадського обговорення проєкту постанови Кабінету Міністрів України «Деякі питання надання та використання хмарних послуг та/або послуг центрів обробки даних» // Міністерство цифрової трансформації України. 2025. URL: <https://storage.thedigital.gov.ua/files/3/f3/d8d9f6d8f6c2ba6cecf8a896582c6f3f.pdf> (дата звернення: 09.05.2026).

8. Медяник В. А. Цифровізація публічного управління в соціальній сфері: адміністративно-правовий вектор трансформації в Україні // Аналітично-порівняльне правознавство. 2025. Т. 1, № 4. URL: <https://journal-app.uzhnu.edu.ua/article/view/337848> (дата звернення: 09.05.2026).

9. Тюріна Д. М., Карпеко Н. М., Балабушкін К. С. Нормативно-правові засади цифрової трансформації публічного управління в Україні // Інвестиції: практика та досвід. 2025. № 24. С. 303–308. URL: <https://www.nayka.com.ua/index.php/investplan/article/download/8439/8577/18397> (дата звернення: 09.05.2026).

10. Перегуда Н. І. Становлення та впровадження категорії «електронне урядування» в публічне управління // Право та державне управління. 2024. № 2. С. 314–320. URL: [https://pdu-journal.kpu.zp.ua/archive/2\\_2024/43.pdf](https://pdu-journal.kpu.zp.ua/archive/2_2024/43.pdf) (дата звернення: 09.05.2026).

11. Підсумки року роботи Мінцифри 2023 // Міністерство цифрової трансформації України. 2023. URL: <https://2023.thedigital.gov.ua/> (дата звернення: 09.05.2026).

12. Портал відкритих даних // Data.gov.ua. URL: <https://data.gov.ua/> (дата звернення: 09.05.2026).

13. Про внесення змін до деяких законів України щодо удосконалення державного управління і регулювання при наданні хмарних послуг : Закон України від 23.08.2023 № 3343-IX // База даних «Законодавство України» /

Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/3343-20> (дата звернення: 09.05.2026).

14. Про затвердження плану дій із впровадження Ініціативи «Партнерство “Відкритий Уряд”» у 2023–2025 роках : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 17.11.2023 № 1049-р // База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/1049-2023-%D1%80> (дата звернення: 09.05.2026).

15. Про публічні електронні реєстри : Закон України від 18.11.2021 № 1907-IX // База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1907-20> (дата звернення: 09.05.2026).

16. 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 Кабінету Міністрів України від 17.11.2021 № 1467-р // База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/1467-2021-%D1%80> (дата звернення: 09.05.2026).

17. Про схвалення Стратегії цифрового розвитку інноваційної діяльності України на період до 2030 року та затвердження операційного плану заходів з її реалізації у 2025–2027 роках : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 31.12.2024 № 1351-р // База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/1351-2024-%D1%80> (дата звернення: 09.05.2026).

18. Про хмарні послуги : Закон України від 17.02.2022 № 2075-IX // База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2075-20> (дата звернення: 09.05.2026).

19. Редзюк В., Дармостук Д. Цифрові платформи для надання державних послуг: досвід України та світу // Публічне управління: концепції, парадигма, розвиток, удосконалення. 2024. № 9. С. 168–175. URL: <https://pa.journal.in.ua/index.php/pa/article/view/167> (дата звернення: 09.05.2026).

20. Результати цифрової трансформації в регіонах України за 2023 рік // Міністерство цифрової трансформації України. 2024. URL: <https://thedigital.gov.ua/news/regions/rezultati-tsifrovoi-transformatsii-v-regionakh-ukraini-za-2023-rik> (дата звернення: 09.05.2026).
21. Результати цифрової трансформації в регіонах України за 2024 рік // Міністерство цифрової трансформації України. 2025. URL: <https://thedigital.gov.ua/news/regions/rezultati-tsifrovoi-transformatsii-v-regionakh-ukraini-za-2024-rik> (дата звернення: 09.05.2026).
22. Була Р. Роль відкритих даних у розвитку цифрової держави // Наукові праці Міжрегіональної академії управління персоналом. Політичні науки та публічне управління. 2025. Вип. 1(77). URL: <https://journals.maup.com.ua/index.php/political/article/download/4844/5135/5523> (дата звернення: 09.05.2026).
23. Стратегія реформування державного управління України на 2022–2025 роки // Кабінет Міністрів України. 2021. URL: <https://www.kmu.gov.ua/storage/app/sites/1/reforms/pars-2022-2025-ukr.pdf> (дата звернення: 09.05.2026).
24. Тищенко І. О. Перспективні напрями розвитку електронного урядування в Україні // Право і суспільство. 2024. № 6. С. 182–188. URL: [https://pravoisuspilstvo.org.ua/archive/2024/6\\_2024/29.pdf](https://pravoisuspilstvo.org.ua/archive/2024/6_2024/29.pdf) (дата звернення: 09.05.2026).
25. Клочан В. В., Петрів І. М. Цифровізація публічного управління в територіальних громадах: інструменти, виклики та перспективи трансформації // Актуальні проблеми економіки. 2024. № 11. Т. 2(281/2). С. 160–169. URL: [https://eco-science.net/wp-content/uploads/2024/11/11.24-2.\\_topic\\_Viacheslav-Klochan-Ivan-Petriv-160-169.pdf](https://eco-science.net/wp-content/uploads/2024/11/11.24-2._topic_Viacheslav-Klochan-Ivan-Petriv-160-169.pdf) (дата звернення: 09.05.2026).
26. Пиріг С. Цифровізація публічного управління та Е-демократії на регіональному рівні // Економічний форум. 2022. Т. 12, № 3. С. 107–113. URL: <https://e-forum.com.ua/uk/journals/tom-12-3-2022/tsifrovizatsiya-publichnogo->

[upravlinnya-ta-e-demokratiyi-na-regionalnomu-rivni](#) (дата звернення: 09.05.2026).

27. Алієв А. А. Цифровізація публічного управління у сфері національної безпеки: світові тенденції та рекомендації для України // Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка. 2025. № 25. С. 170–178. URL: <https://www.tnv-econom.ksauniv.ks.ua/index.php/journal/article/view/710> (дата звернення: 09.05.2026).

28. Майстренко К. М. Цифрові платформи «єДопомога» та «Дія» як фактор кібер- та енергетичної безпеки соціальної сфери в Україні // Право та державне управління. 2025. № 2. С. 215–221. URL: [https://pdu-journal.kpu.zp.ua/archive/2\\_2025/31.pdf](https://pdu-journal.kpu.zp.ua/archive/2_2025/31.pdf) (дата звернення: 09.05.2026).

29. Єдиний державний веб-портал електронних послуг ДІЯ // ДП «ДІЯ». URL: <https://se.diia.gov.ua/unified-state-web-portal-of-electronic-services-diia> (дата звернення: 09.05.2026).

30. Послуги // Дія. URL: <https://diia.gov.ua/services> (дата звернення: 09.05.2026).

31. Capgemini. eGovernment Benchmark 2024: Insight Report. 2024. URL: <https://www.capgemini.com/wp-content/uploads/2024/07/eGovernment-Report-2024.pdf> (дата звернення: 09.05.2026).

32. Cybernetica. Ukraine Interoperability Framework Trembita. 2025. URL: <https://cyber.ee/resources/case-studies/ukraine-trembita/> (дата звернення: 09.05.2026).

33. Data.europa.eu. Ukraine: country insights. 2025. URL: <https://data.europa.eu/en/publications/country-insights/ukraine> (дата звернення: 09.05.2026).

34. Digital Public Administration Factsheets. Ukraine 2023 // Interoperable Europe. 2023. URL: [https://interoperable-europe.ec.europa.eu/sites/default/files/inline-files/DPAF\\_Annex\\_2023\\_Ukraine\\_vFINAL.pdf](https://interoperable-europe.ec.europa.eu/sites/default/files/inline-files/DPAF_Annex_2023_Ukraine_vFINAL.pdf) (дата звернення: 09.05.2026).

35. e-Estonia. e-Estonia guide. 2025. URL: [https://e-estonia.com/wp-content/uploads/eestonia\\_guide\\_08-04-2025.pdf](https://e-estonia.com/wp-content/uploads/eestonia_guide_08-04-2025.pdf) (дата звернення: 09.05.2026).
36. E-Governance Academy. Ukraine is digital by design: resilience and trust. 2025. URL: <https://ega.ee/ukraine-digital-by-design/> (дата звернення: 09.05.2026).
37. Estonia's Digital Agenda 2030 // Ministry of Economic Affairs and Communications of Estonia. 2021. URL: [https://www.mkm.ee/sites/default/files/documents/2022-04/Digi%C3%BChiskonna%20arengukava\\_ENG.pdf](https://www.mkm.ee/sites/default/files/documents/2022-04/Digi%C3%BChiskonna%20arengukava_ENG.pdf) (дата звернення: 09.05.2026).
38. EU allocates 10 million euros to support Ukraine's digital transformation // Delegation of the European Union to Ukraine. 2026. URL: [https://www.eeas.europa.eu/delegations/ukraine/eu-allocates-10-million-euros-support-ukraines-digital-transformation\\_en](https://www.eeas.europa.eu/delegations/ukraine/eu-allocates-10-million-euros-support-ukraines-digital-transformation_en) (дата звернення: 09.05.2026).
39. European Commission. 2030 Digital Compass: the European way for the Digital Decade. 2021. URL: <https://eufordigital.eu/wp-content/uploads/2021/03/2030-Digital-Compass-the-European-way-for-the-Digital-Decade.pdf> (дата звернення: 09.05.2026).
40. European Commission. Digital Decade 2024: eGovernment Benchmark. 2024. URL: <https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/library/digital-decade-2024-egovernment-benchmark> (дата звернення: 09.05.2026).
41. European Commission. Digital Decade Policy Programme 2030. 2023. URL: <https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/library/digital-decade-policy-programme-2030> (дата звернення: 09.05.2026).
42. European Commission. First Implementation Report on the Single Digital Gateway. 2023. URL: [https://single-market-economy.ec.europa.eu/publications/first-implementation-report-single-digital-gateway\\_en](https://single-market-economy.ec.europa.eu/publications/first-implementation-report-single-digital-gateway_en) (дата звернення: 09.05.2026).

43. European Commission. Report on the state of the Digital Decade 2024. 2024. URL: <https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/library/report-state-digital-decade-2024> (дата звернення: 09.05.2026).

44. European Court of Auditors. Digitalisation of healthcare: EU support for Member States is overall effective, but difficulties remain in using EU funds : Special Report 25/2024. 2024. URL: [https://www.eca.europa.eu/ECAPublications/SR-2024-25/SR-2024-25\\_EN.pdf](https://www.eca.europa.eu/ECAPublications/SR-2024-25/SR-2024-25_EN.pdf) (дата звернення: 09.05.2026).

45. European Parliament, Council of the European Union. Regulation (EU) 2024/903 laying down measures for a high level of public sector interoperability across the Union. 2024. URL: <https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2024/903/oj/eng> (дата звернення: 09.05.2026).

46. Finland's Digital Compass : Government Report // Finnish Government. 2022. URL: <https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/items/9f271f4a-6af5-4f46-b21f-0a19505c8203> (дата звернення: 09.05.2026).

47. German Federal Ministry for Digital and Transport. Digital Strategy: Creating Digital Values Together. 2022. URL: [https://www.bmv.de/SharedDocs/EN/Documents/Press/pm-063-en-long-version.pdf?\\_\\_blob=publicationFile](https://www.bmv.de/SharedDocs/EN/Documents/Press/pm-063-en-long-version.pdf?__blob=publicationFile) (дата звернення: 09.05.2026).

48. Europe's Single Digital Gateway and Once-Only Technical System // European Commission. 2024. URL: <https://ec.europa.eu/digital-building-blocks/sites/pages/viewpage.action?pageId=712508269> (дата звернення: 09.05.2026).

49. Hernandez L., Smith R. S., Schade S. The Interoperable Europe Act: A Proposed Monitoring Framework // Joint Research Centre. 2025. URL: <https://publications.jrc.ec.europa.eu/repository/handle/JRC139188> (дата звернення: 09.05.2026).

50. Malakhov K. S. Insight into the Digital Health System of Ukraine (eHealth): Trends, Definitions, Standards, and Legislative Revisions // International Journal of Telerehabilitation. 2023. Vol. 15, № 2. URL:

<https://telerehab.hpu.edu/index.php/Telerehab/article/view/6599> (дата звернення: 09.05.2026).

51. National Strategy for Digitalisation: Together in the Digital Development // Ministry of Finance. 2022. URL: <https://en.digst.dk/media/mndfou2j/national-strategy-for-digitalisation-together-in-the-digital-development.pdf> (дата звернення: 09.05.2026).

52. Mudge G. H., Vilenskyi A., Kumar U., Kohli M. The future of Ukrainian healthcare: the digital opportunity // Journal of Global Health. 2025. Vol. 15. Article 03039. URL: <https://jogh.org/2025/jogh-15-03039/> (дата звернення: 09.05.2026).

53. OECD. 2023 OECD Digital Government Index: Results and Key Findings. 2024. URL: [https://www.oecd.org/en/publications/2023-oecd-digital-government-index\\_1a89ed5e-en.html](https://www.oecd.org/en/publications/2023-oecd-digital-government-index_1a89ed5e-en.html) (дата звернення: 09.05.2026).

54. OECD. G20 Compendium on the Use of Digital Tools for Public Service Continuity. 2021. URL: [https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2021/08/g20-compendium-on-the-use-of-digital-tools-for-public-service-continuity\\_c3b7b27a/6f800fd5-en.pdf](https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2021/08/g20-compendium-on-the-use-of-digital-tools-for-public-service-continuity_c3b7b27a/6f800fd5-en.pdf) (дата звернення: 09.05.2026).

55. OECD. Public Procurement in the Post-War Reconstruction of Ukraine. 2023. URL: [https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2023/08/public-procurement-in-the-post-war-reconstruction-of-ukraine-main-challenges\\_df1d3017/c427b561-en.pdf](https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2023/08/public-procurement-in-the-post-war-reconstruction-of-ukraine-main-challenges_df1d3017/c427b561-en.pdf) (дата звернення: 09.05.2026).

56. Open Contracting Partnership. How to make better public procurement decisions with business intelligence: Ukraine's Prozorro case study. 2024. URL: [https://www.open-contracting.org/wp-content/uploads/2024/11/OCP\\_TI\\_Ukraine\\_BI\\_Case\\_Study\\_2024\\_How\\_to\\_make\\_better\\_public\\_procurement\\_decisions\\_with\\_business\\_intelligence.pdf](https://www.open-contracting.org/wp-content/uploads/2024/11/OCP_TI_Ukraine_BI_Case_Study_2024_How_to_make_better_public_procurement_decisions_with_business_intelligence.pdf) (дата звернення: 09.05.2026).

57. Open Government Partnership. Publishing Open Datasets (UA0109): Commitment from Ukraine Action Plan 2023–2025. 2024. URL: <https://www.opengovpartnership.org/members/ukraine/commitments/UA0109/> (дата звернення: 09.05.2026).
58. Prozorro: Public Procurement of Ukraine. URL: <https://prozorro.gov.ua/en> (дата звернення: 09.05.2026).
59. United Nations. E-Government Survey 2024: Accelerating Digital Transformation for Sustainable Development. 2024. URL: <https://desapublications.un.org/sites/default/files/publications/2024-09/%28Web%20version%29%20E-Government%20Survey%202024%201392024.pdf> (дата звернення: 09.05.2026).
60. World Bank. GovTech Maturity Index, 2022 Update: Trends in Public Sector Digital Transformation. 2022. URL: <https://openknowledge.worldbank.org/entities/publication/10b535a7-e9d4-51bd-96ed-6b917d5eb09e> (дата звернення: 09.05.2026).
61. Коліушко І., Тимошук В., Мельник В., Саєнко О., Заболотний А., Дерещ В., Школьник Є., Сліпченко М. Аналіз виконання Стратегії реформування державного управління України на 2022–2025 роки. 2026. URL: <https://pravo.org.ua/analytical-materials/analiz-vykonannya-strategiyi-reformuvannya-derzhavnogo-upravlinnya-ukrayiny-na-2022-2025-roky/> (дата звернення: 11.06.2026).