

Чорноморський національний університет імені Петра Могили

(повне найменування вищого навчального закладу)

Юридичний факультет

(повне найменування інституту, назва факультету (відділення))

Кафедра публічного управління та адміністрування

(повна назва кафедри (предметної, циклової комісії))

«Допущено до захисту»

В.о. завідувача кафедри публічного
управління та адміністрування,
д. держ. упр., професор

Володимир ЄМЕЛЬЯНОВ

“ ” 2025 року

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття ступеня вищої освіти

магістр

(ступінь вищої освіти)

на тему: **РОЛЬ ЦИФРОВІЗАЦІЇ У РЕФОРМУВАННІ СИСТЕМИ
НАДАННЯ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ**

Керівник: доктор наук з державного
управління, професор
Андріяш Вікторія Іванівна

(вчене звання, науковий ступінь, П.І.Б.)

Рецензент: старший викладач
Верба Світлана Миколаївна

(посада, вчене звання, науковий ступінь, П.І.Б.)

Виконав: студент VI курсу групи 637 МЗ
Шевчук Сергій Олександрович

(П.І.Б.)

Спеціальності: 281 «Публічне управління та
адміністрування»

(шифр і назва спеціальності)

ОПП: «Місцеве самоврядування»

Миколаїв – 2025 рік

ЗМІСТ

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ СКОРОЧЕНЬ.....	3
ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ ЦИФРОВІЗАЦІЇ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ.....	9
1.1. Теоретичні основи дослідження адміністративних послуг.....	9
1.2. Сутність та характеристика поняття «цифровізація».....	20
РОЗДІЛ 2. ЦИФРОВІ ТЕХНОЛОГІЇ В СИСТЕМІ НАДАННЯ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ В УКРАЇНІ.....	30
2.1. Сучасний стан цифровізації надання адміністративних послуг в Україні.....	30
2.2. Участь держави у впровадженні цифрових рішень: правове та інституційне забезпечення.....	42
РОЗДІЛ 3. ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ ЦИФРОВІЗАЦІЇ В СФЕРІ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ.....	52
3.1. Кращі міжнародні практики цифрового реформування системи надання адміністративних послуг: можливості для України.....	52
3.3. Перспективні напрями вдосконалення цифровізації адміністративного сервісу в Україні.....	63
ВИСНОВКИ.....	74
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	79
ДОДАТКИ.....	89

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ СКОРОЧЕНЬ

ВРМ – віддалені робочі місця.

Дія – єдиний державний веб-портал електронних послуг.

ЕАП – електронна адміністративна послуга.

ЕП – електронний підпис.

ІК – інформаційна картка.

ІКТ – інформаційно-комунікаційні технології.

РДП – реєстр державних послуг.

ТК – технологічна картка.

ЦНАП – центр надання адміністративних послуг.

ВСТУП

Актуальність дослідження. Результатом стрімкого розвитку інформаційно-комунікаційних технологій, удосконалення програмного забезпечення, а також постійного зростання потужностей ІТ-інфраструктури стала глибока й всебічна цифрова трансформація соціальної сфери. Цей процес дедалі більше проникає в усі сфери суспільного життя – від освіти й охорони здоров'я до економіки та публічного управління. Проте особливої ваги на сучасному етапі набуло реформування системи надання адміністративних послуг, адже саме в цій сфері цифрові технології дозволяють досягти максимальної ефективності, прозорості й зручності для громадян. Актуальна потреба запровадження сучасних цифрових інструментів створить необхідні передумови для переосмислення наявних традиційних підходів щодо організації публічного сервісу, змістивши акценти з традиційної паперової бюрократії на оперативну, інтерактивну й безпечну електронну взаємодію. Вказане не лише прискорить процеси обслуговування громадян, але й формуватиме необхідні передумови для реально рівноправного доступу до державних сервісів незважаючи на місце проживання, фізичні можливості або соціальний статус. Як наслідок, розпочнеться формування нової якості публічних послуг – прозорості, ефективності та орієнтованої на потреби людини й громадянина. У зв'язку з цим цифровізація адміністративних послуг постає як стратегічний пріоритет у межах модернізації системи публічного управління та місцевого самоврядування. Йдеться не лише про автоматизацію окремих процедур, а про повноцінне переосмислення логіки взаємодії між державою та громадянином. Потреба в такій трансформації обумовлена не тільки прагненням до підвищення ефективності управлінських процесів, але й необхідністю забезпечення відкритості, підзвітності, інклюзивності та легкості доступу до адміністративних послуг для всіх без винятку громадян.

Перехід до електронної форми надання послуг відіграє ключову роль у боротьбі з корупційними проявами, зменшуючи кількість прямих контактів між громадянами та чиновниками, що традиційно були «сірими зонами» у системі державного управління. Окрім цього, цифровізація сприяє суттєвому скороченню часових витрат як з боку громадян, так і з боку публічних службовців, мінімізує вплив людського фактора, знижує ризики помилок і дублювань, а також забезпечує повний контроль над проходженням кожної адміністративної процедури. Вказане, в свою чергу сприятиме зростанню рівня довіри громадян до публічних інституцій, що є надзвичайно важливим для стабільного демократичного розвитку сучасного суспільства та держави. Отже, процеси цифрової трансформації щодо надання адміністративних послуг – це не лише технічне удосконалення наявних інструментів та механізмів, а й глибокий інституційний процес, який є невід’ємною та обов’язковою складовою стратегії цифрового розвитку суспільства та держави. Крім того, така цифровізація відкриватиме якісно нові горизонти побудови ефективної, прозорої та клієнтоорієнтованої моделі публічного управління, що ґрунтуватиметься на принципах відкритості, інноваційності, партнерства й сталого розвитку. У цьому контексті надзвичайно важливо не обмежуватися лише технічним впровадженням цифрових рішень. Ключовим завданням залишається створення цілісного нормативно-правового поля, що регулює всі аспекти цифрової взаємодії, а також розвиток цифрових компетентностей у населення, підвищення інформаційної культури та забезпечення кібербезпеки. Водночас значну увагу слід приділяти посиленню інституційної спроможності органів державної влади та місцевого самоврядування, які мають бути не лише технічно підготовленими, але й ментально готовими до роботи в новій цифровій реальності.

Проблематика цифровізації суспільних взаємовідносин є предметом активного наукового інтересу як вітчизняних, так і зарубіжних дослідників. У сучасній вітчизняній науковій думці цій темі присвячено чимало ґрунтовних праць, зокрема таких авторів, як К. Афанасьєв, О. Бречко,

В. Гордєєв, І. Ковбас, А. Кожина, Ю. Шавро та ін. У своїх дослідженнях вони аналізують різні аспекти впливу цифрових технологій на трансформацію суспільних процесів, розвиток електронного врядування, діджиталізацію органів публічної влади, а також на зміну форм взаємодії між державою, громадянами та бізнесом у цифрову епоху. Серед зарубіжних науковців, які також зробили вагомий внесок у вивчення процесів цифрової трансформації, слід відзначити праці таких дослідників, як Дж. Буман, П. Марк, Дж. Грей, М. Гупта та ін. Їхні роботи присвячені питанням модернізації управлінських процесів у контексті цифрових змін, впровадженню електронних сервісів у діяльність публічних установ, побудові ефективної цифрової інфраструктури, а також розробці стратегій цифрового розвитку. Окрему увагу варто приділити науковим розвідкам (С. Шандарук, М. Хаустова, А. Розпаченюк, Г. Писаренко тощо), у яких предметом аналізу виступає саме цифровізація адміністративних послуг як ключовий напрям реформування публічного управління.

Нормативна база представлена нормами Конституції й законів України, міжнародно-правовими нормативно-правовими актами, указами Президента України, постановами Кабінету Міністрів України та відомчими нормативними актами, що регламентують питання цифрової трансформації та системи адміністративних послуг.

Емпірична база дослідження представлена статистичними та аналітичними матеріалами щодо обсягів та динаміки процесів цифровізації.

Об'єктом дослідження—є реформування системи надання адміністративних послуг.

Предметом дослідження — є теоретичні та практичні аспекти цифровізації надання адміністративних послуг.

Метою дослідження — є проаналізувати роль та значення цифровізації в ході реформування системи надання адміністративних послуг.

Для досягнення поставленої мети в роботі поставлені такі **завдання**:

- узагальнити поняття адміністративних послуг, ознаки та їх класифікацію;
- охарактеризувати особливості процесів цифровізації в сфері публічного управління;
- проаналізувати кращі зарубіжні практики цифровізації адміністративних послуг та можливості їх використання в Україні;
- надати рекомендації щодо удосконалення цифрових платформ для ефективної цифровізації адміністративних послуг.

Методологія дослідження. У процесі проведення дослідження було використано комплексну сукупність методів і прийомів наукового пізнання, що охоплюють як загальнонаукові, так і спеціальні методологічні підходи. До загальнонаукових методів належать діалектичний, логічний, системний аналіз, які дали змогу охопити предмет дослідження в його динаміці, внутрішніх зв'язках та структурно-функціональних характеристиках. Застосування системного аналізу, зокрема, дозволило розглядати цифровізацію адміністративних послуг як складне соціально-правове явище, що функціонує в межах ширшого контексту цифрової трансформації публічного управління. Серед спеціальних методів були використані статистичний метод, нормативно-правовий аналіз, а також метод документального аналізу. Статистичний метод дав можливість проаналізувати кількісні показники розвитку електронних адміністративних сервісів, динаміку їхнього впровадження, рівень користування ними серед населення та суб'єктів господарювання. Нормативно-правовий аналіз дав змогу дослідити чинну законодавчу базу, яка регламентує процес цифровізації публічних послуг, виявити наявні прогалини, колізії та потребу в удосконаленні відповідного правового забезпечення. Метод документального аналізу був застосований для вивчення офіційних звітів, державних програм, стратегічних документів, аналітичних матеріалів, які безпосередньо стосуються тематики дослідження.

Наукова новизна проведеного дослідження полягає у формуванні обґрунтованих теоретичних і практичних рекомендацій щодо вдосконалення механізму цифровізації процесу надання адміністративних послуг в Україні. У межах дослідження уточнено сутність та структуру цього механізму, виявлено ключові проблеми, що гальмують ефективну реалізацію цифрових сервісів у публічному управлінні, а також запропоновано шляхи їх подолання з урахуванням сучасних тенденцій цифрової трансформації та кращих міжнародних практик. Запропоновані рекомендації мають прикладне значення і можуть бути використані в діяльності органів державної влади та місцевого самоврядування з метою підвищення ефективності, прозорості та доступності адміністративних послуг у цифровому форматі.

Практичне значення одержаних результатів полягає в тому, що науково-дослідній сфері ці результати можуть бути основою для подальшого розв'язання проблемних питань щодо підвищення ефективності цифровізації системи надання адміністративних послуг.

Результати дослідження можуть бути використані у навчальному процесі при підготовці курсів та спецкурсів з проблем місцевого самоврядування та публічного управління в Україні, зокрема, при підготовці курсів «Публічна політика», «Публічне управління», «Цифровізація й електронна демократія», «Адміністративні послуги в Україні» тощо.

Обсяг і структура роботи. Магістерська робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ ЦИФРОВІЗАЦІЇ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ

1.1. Теоретичні основи дослідження адміністративних послуг

На сьогодні, в особливих умовах розвитку публічного управління в Україні спостерігається сталий і безперервний ріст значення надання адміністративних послуг, що стає важливим елементом побудови ефективної системи публічного адміністрування. Така тенденція є невід’ємною складовою процесів демократизації, децентралізації та формування сервісної моделі держави, орієнтованої на потреби громадян. Одним із пріоритетних напрямів трансформації української державності визначено оптимізацію механізмів надання адміністративних послуг, що передбачає:

- спрощення процедур для громадян і бізнесу;
- підвищення прозорості діяльності органів влади;
- розвиток цифрових сервісів;
- формування зручної, доступної та якісної системи обслуговування населення [46, с. 242].

Забезпечення сприятливих умов для реалізації законних прав, свобод і інтересів громадян у сфері адміністративних послуг розглядається як ключовий інструмент зміцнення довіри до державних інституцій. Саме через ефективне функціонування системи надання таких послуг формується позитивне уявлення про здатність держави оперативно й результативно реагувати на потреби суспільства. У зв’язку з цим виникає об’єктивна потреба у всебічному науковому дослідженні феномену адміністративних послуг як правової, управлінської та соціальної категорії. Поняття «послуга» як наукова категорія бере свій початок ще з XIX ст., коли воно вперше було

введене в обіг у працях провідних науковців того часу[10, с. 12-13]. З тих пір це поняття зазнало значної еволюції та різноманітних інтерпретацій. У сучасній науковій літературі термін «послуга» тлумачиться неоднозначно, і існує багато підходів до його визначення. Проте, незважаючи на розбіжності у формулюваннях, більшість дослідників сходяться на думці, що послуга – це форма діяльності, головною метою якої є задоволення певних потреб людини шляхом надання нематеріальних благ.

На сьогодні в наукових джерелах можна знайти широкий спектр трактувань поняття «послуга», зокрема як:

- дія або вчинок,
- специфічний вид діяльності,
- результат праці, що має корисний ефект,
- особлива форма роботи або продукції,
- результат взаємодії між виконавцем і споживачем,
- об'єкт купівлі-продажу у формі вигод, дій чи задоволення,
- будь-який захід, що надає переваги,
- форма реалізації певних повноважень тощо [23, с. 90].

Особливе місце в системі послуг займають «публічні послуги», які надаються органами державної влади, місцевого самоврядування або іншими суб'єктами публічного управління під їх відповідальність. У науковій спільноті переважає думка, що «адміністративна послуга є різновидом публічної послуги» [27]. Її характерною ознакою є те, що вона надається відповідно до адміністративно-правових норм і, як правило, полягає у реалізації прав громадян або юридичних осіб через звернення до органів публічної влади. Варто вказати, що не зважаючи на активні наукові дискусії та зростання інтересу до тематики публічних послуг в цілому, й адміністративних послуг зокрема, на сьогодні не існує єдиного усталеного чи універсального тлумачення цього поняття. Різноманіття підходів зумовлює існування багатьох дефініцій, кожна з яких відображає певний аспект

розуміння змісту та функціонального призначення адміністративних послуг (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Основні підходи щодо поняття та змісту «адміністративних послуг»

Автор	Поняття та зміст «адміністративної послуги»
М. Ославський	«публічні послуги, що надаються виконавчими органами місцевого самоврядування, органами виконавчої влади та іншими суб'єктами, взаємопов'язані з реалізацією владних повноважень» [42]
К. Ніколаєнко	«послуги, які надаються виконавчими органами влади та органами місцевого самоврядування, за рахунок коштів місцевого та державного бюджету й мають специфічні ознаки та особливості» [40]
В. Гордєєв, В. Градовий	«діяльність уповноважених державних органів влади, спрямовану на забезпечення суб'єктивних прав фізичних і юридичних осіб, що здійснюється відповідно до заяви цих осіб, результатом якої є адміністративний акт» [7]
Г. Писаренко	«реалізація суб'єктивних прав фізичної чи юридичної особи (згідно їх заяви) в процесі публічної владної діяльності адміністративного органу для отримання певного результату» [45]
А. Сеніна	«результат економічно правової взаємодії між суб'єктами звернення й органами публічного управління, які мають взаємні обов'язки» [60]
І. Ільницька	«діяльність суб'єктів владних повноважень, яка своїм результатом має позитивний суспільний ефект, тим самим задовольняючи права та інтереси осіб, які звернулися» [19]
О. Задихайло	«публічно-сервісна діяльність адміністративного органу, що спрямована на забезпечення умов для належної реалізації суб'єктивних прав та охоронюваних законом інтересів та/або на виконання визначених законом обов'язків фізичної або юридичної особи, що здійснюється за заявою цих осіб і офіційним результатом якої є адміністративний акт відповідного органу» [17]

Значний внесок у розвиток теорії адміністративних послуг зробив український дослідник І. Коліушко, який запропонував чітке розмежування управлінських послуг на «дві основні категорії: державні послуги, що надаються органами державної влади, та муніципальні послуги, суб'єктами яких є органи місцевого самоврядування» [25, с. 117]. На його думку,

використання саме терміна «адміністративна послуга» є «більш коректним та обґрунтованим, оскільки результат надання такої послуги, як правило, оформлюється у вигляді «індивідуального адміністративного акта», що є характерною ознакою адміністративно-правових взаємовідносин» [25, с. 117]. У цьому контексті дослідник формулює адміністративну послугу як «передбачену законодавством розпорядчу діяльність уповноважених суб'єктів публічної адміністрації (органів виконавчої влади або місцевого самоврядування), що здійснюється на підставі звернення фізичних чи юридичних осіб і спрямована на реалізацію їхніх прав, свобод та законних інтересів» [25, с. 117].

Варто згадати дослідника К. Афанасьєва, який наголошував на доцільності розгляду адміністративних послуг як «один із різновидів публічних послуг, що включають у себе як державні, так і муніципальні послуги» [3, с. 26]. Крім того автор вважав, що «адміністративні послуги надаються уповноваженими суб'єктами – зокрема, органами виконавчої влади та виконавчими органами місцевого самоврядування – і мають тісний взаємозв'язок з реалізацією ними власних владних повноважень» [3, с. 27]. Схожої точки зору дотримується Е. Демський, наголошуючи, що адміністративна послуга – це «форма реалізації владних дій посадової особи чи органу, спрямована на юридичне оформлення певних повноважень суб'єкта звернення» [11]. Автор стверджує, що в першу чергу мова йде про такі дії, які «дозволяють набувати, змінювати чи припиняти права й обов'язки з метою задоволення інтересів заявника – як особистого, так і матеріального або морального характеру» [11].

Цікавим є підхід Є. Легези, який розглядає адміністративну послугу як «різновид державної послуги», що має чітко визначену правову природу. На думку дослідника, адміністративна послуга є результатом «реалізації суб'єктом владних повноважень», які він здійснює на підставі чинного законодавства. Така діяльність відбувається за зверненням фізичної чи юридичної особи і завершується прийняттям «індивідуального

адміністративного акта», що спрямований на реалізацію або захист прав і законних інтересів заявника, а також – за необхідності – на виконання ним установлених законом обов’язків. Прикладами таких послуг виступають «видача дозволів, ліцензій, сертифікатів, посвідчень, реєстраційних документів» тощо [32, с. 207].

У свою чергу, Ю. Шаров, у «Енциклопедичному словнику з державного управління», наголошує на тому, що адміністративна послуга є «результатом здійснення владних повноважень уповноваженими органами», які згідно з законом забезпечують «юридичне оформлення умов для реалізації прав, свобод і законних інтересів фізичних та юридичних осіб». Зазначається, що така діяльність також здійснюється «виключно за ініціативою заявника», тобто після подання відповідної заяви. Як приклади адміністративних послуг автор наводить «видачу різного роду дозволів, ліцензій, сертифікатів, довідок, посвідчень, а також здійснення реєстраційних дій». Особливої уваги заслуговує акцент дослідника на тому, що «адміністративна послуга є невід’ємною складовою частиною системи публічних послуг», до яких належать як державні, так і муніципальні послуги. Її надання є проявом сервісної функції держави, спрямованої на обслуговування потреб громадян та юридичних осіб у правовому полі[82].

Значний внесок у розвиток теоретико-правового розуміння сутності адміністративних послуг зробили українські науковці, зокрема В. Авер’янов та М. Гурковський, які пропонують власні, концептуально важливі тлумачення цього явища. Так, В. Авер’янов визначає адміністративні послуги як «розпорядчу діяльність уповноважених суб’єктів публічної адміністрації», зокрема органів виконавчої влади та органів місцевого самоврядування, що здійснюється «на підставі закону та виключно за ініціативою фізичних або юридичних осіб». Головною метою такої діяльності є «реалізація прав, свобод і законних інтересів» зазначених осіб у межах правового поля [12, с. 264]. В свою чергу, М. Гурковський розглядає адміністративні послуги як «форму діяльності публічної адміністрації», яка

полягає у «юридичному забезпеченні умов, необхідних для реалізації суб'єктивних прав, виконання обов'язків та захисту охоронюваних законом інтересів» фізичних і юридичних осіб. Така діяльність також здійснюється «виключно на підставі звернення» відповідного суб'єкта. Її офіційним результатом є «видання адміністративного (індивідуального) акта»— документа, що має юридичну силу і засвідчує виникнення, зміну чи припинення правовідносин між особою та органом публічної влади [9, с. 6]. Обидва підходи підкреслюють «владно-розпорядчий характер адміністративних послуг», а також їхню залежність від волевиявлення суб'єкта звернення. Спільною рисою у визначеннях є акцент на тому, що адміністративні послуги функціонують «у рамках публічного права», виступаючи інструментом легітимного впливу держави або місцевої влади на правовий статус особи за її ініціативою.

Цікавим є підхід В. Тимощука, який пропонує «комплексний, багатовимірний підхід до розуміння сутності адміністративних послуг», аналізуючи це явище в контексті двох взаємопов'язаних, але відмінних між собою аспектів:

по-перше, адміністративна послуга трактується як «форма реалізації публічно-владної діяльності адміністративного органу», що здійснюється «виключно за ініціативою фізичної або юридичної особи» шляхом подання відповідної заяви. У цьому вимірі адміністративна послуга виконує функцію «забезпечення умов для реалізації прав» та законних інтересів суб'єкта звернення, які набувають юридичного оформлення через ухвалення індивідуального адміністративного акта;

по-друге, вчений розглядає адміністративну послугу як «результат такої владної діяльності», що має «конкретний юридичний наслідок». Це, зокрема, може бути «видача дозволу, ліцензії, сертифіката, довідки чи іншого документа», який засвідчує реалізацію або зміну правового статусу заявника у певній сфері правовідносин[67].

Тобто на думку В. Тимощука, адміністративна послуга є «одночасно процесом і результатом» здійснення публічно-владних повноважень. Вона охоплює як процедурну (діяльнісну), так і змістову (результативну) складові, що дозволяє комплексно оцінити її роль у механізмах забезпечення прав і законних інтересів громадян та юридичних осіб[67].

Узагальнюючи наукові підходи, можна зробити висновок, що спільною рисою, яка простежується у більшості авторських позицій, є те, що адміністративна послуга безпосередньо пов'язана з реалізацією владних повноважень відповідними публічними органами. Саме цей компонент – владний характер дій – виступає однією з базових ознак, що відрізняє адміністративні послуги від інших форм сервісного обслуговування[1].

Окрім наведених теоретичних підходів до визначення сутності адміністративних послуг, у науковій літературі чітко окреслюється «система характерних ознак», які дозволяють виділити цю категорію серед інших форм публічної діяльності. Серед найбільш значущих рис адміністративних послуг дослідники зазвичай виокремлюють наступні [67]:

1. Ініціативний характер надання. Відмінною рисою адміністративної послуги є те, що вона надається «виключно на підставі добровільного звернення» фізичної або юридичної особи. Інакше кажучи, без ініціативи з боку заявника надання послуги не відбувається. Такий підхід підкреслює сервісну природу адміністративної послуги, яка спрямована на задоволення потреб конкретної особи у реалізації її прав чи обов'язків, але лише за її волевиявленням.

2. Юридична визначеність результату. У результаті розгляду звернення особи органом публічної адміністрації відбувається «юридично значуща дія», що має конкретні правові наслідки – це може бути «набуття, зміна або припинення суб'єктивних прав та/або юридичних обов'язків». Найчастіше такий результат оформлюється у формі «індивідуального адміністративного акта» (наприклад, наказ, розпорядження, посвідчення, довідка тощо) або в

окремих випадках —«адміністративного договору», який регламентує правовідносини між органом влади та заявником.

3. Спеціальний суб'єктний склад (організаційна структура надання). Адміністративні послуги можуть надаватися «лише тими суб'єктами, які наділені відповідними владними повноваженнями згідно з законом». До таких суб'єктів належать органи виконавчої влади, органи місцевого самоврядування, інші установи та посадові особи, уповноважені діяти «від імені держави або територіальної громади». Така централізована структура надання послуг спрямована на забезпечення легітимності та офіційного характеру результатів владної діяльності.

4. Чітка нормативна регламентація (законодавча визначеність). Процедура надання адміністративних послуг є «суворо врегульованою чинним законодавством», що гарантує дотримання принципів правової визначеності, прозорості, підзвітності та рівного доступу. Законодавча база встановлює не лише загальні вимоги до порядку надання послуг, але й деталізує умови, строки, форми звернення, порядок оскарження дій суб'єктів надання тощо. Це забезпечує «стандартизацію» процесу надання послуг та мінімізує ризики зловживання владою [67].

У сукупності зазначені ознаки створюють цілісне уявлення про адміністративну послугу як «інструмент реалізації прав і свобод громадян у сфері публічного управління»[1], який функціонує на перетині адміністративного права та державного сервісу. Вони також слугують підґрунтям для правового розмежування адміністративних послуг від інших форм управлінської діяльності держави та органів місцевого самоврядування.

Також варто наголосити, що поняття «адміністративної послуги» у вітчизняному науковому обігу взаємно пов'язують з початком адміністративної реформи в Україні. На початковому етапі цей термін часто ототожнювався з поняттям «управлінські послуги», яке мало ширше, менш конкретизоване значення[1]. Проте у процесі поглиблення теоретичних досліджень та формування нормативно-правової бази почала утверджуватися

думка, що «адміністративні послуги становлять окремий сегмент у структурі публічних (державних та муніципальних) послуг» [1].

Варто наголосити, що у сучасному нормативно-правовому полі України питання надання адміністративних послуг регламентується Законом України «Про адміністративні послуги», який відіграє ключову роль у формуванні єдиної концепції цього явища. У вказаному законодавчому акті не лише закріплено «офіційне визначення терміна «адміністративна послуга», а й визначено «засади правового регулювання» взаємовідносин, пов'язаних із реалізацією прав, свобод і законних інтересів фізичних та юридичних осіб у сфері надання таких послуг. Згідно з ч. 1 ст. 1 вказаного Закону, адміністративна послуга – це «результат здійснення владних повноважень суб'єктом надання адміністративних послуг за заявою фізичної або юридичної особи, спрямований на набуття, зміну чи припинення прав та/або здійснення обов'язків такої особи відповідно до закону» [49]. Таким чином, ключовими елементами цього визначення є:

- владний характер діяльності суб'єкта надання;
- ініціативний характер процедури (звернення особи);
- наявність юридично значущого результату, що виражається у зміні або фіксації правового статусу заявника [49].

У Законі також чітко визначено «коло суб'єктів», уповноважених надавати адміністративні послуги. До них належать:

- органи виконавчої влади;
- інші державні органи;
- органи влади Автономної Республіки Крим;
- органи місцевого самоврядування;
- посадові особи зазначених органів;
- державні реєстратори;
- суб'єкти державної реєстрації;
- інші суб'єкти, уповноважені законом надавати адміністративні послуги [49].

Суб'єктом звернення, згідно з чинним законодавством, може бути як «фізична особа», так і «юридична особа», що подає заяву з метою отримання певної послуги, реалізації чи захисту своїх прав і законних інтересів.

Важливе значення для формування підходів до розуміння адміністративних послуг мав також «Тимчасовий порядок надання адміністративних послуг», затверджений «Постановою Кабінету Міністрів України № 737 від 17 липня 2009 року «Про заходи щодо упорядкування адміністративних послуг». У цьому документі адміністративна послуга визначається як «послуга, яка є результатом здійснення суб'єктом повноважень щодо прийняття згідно з нормативно-правовими актами на звернення фізичної або юридичної особи адміністративного акта, спрямованого на реалізацію та захист її прав і законних інтересів та/або на виконання особою визначених законом обов'язків (отримання дозволу (ліцензії), сертифіката, посвідчення та інших документів, реєстрація тощо)» [50]. Окрім визначення, у Тимчасовому порядку наведено перелік основних видів адміністративних послуг, які охоплюють:

- видачу документів дозвільного характеру, зокрема ліцензій, дозволів, сертифікатів, свідоцтв, атестатів, посвідчень;
- реєстраційні дії, включаючи реєстрацію фактів, суб'єктів господарювання, майнових об'єктів, прав, документів тощо, а також їх верифікацію, нострифікацію чи легалізацію;
- інші дії, результатом яких є надання або підтвердження юридичного статусу фізичних чи юридичних осіб, а також об'єктів, які перебувають у їх власності, володінні або користуванні [50].

Водночас важливо підкреслити, що не всі послуги, які надаються органами виконавчої влади, державними установами чи іншими організаціями, мають статус адміністративних. Зокрема, до адміністративних послуг не належать:

- контрольна діяльність (наприклад, проведення інспекцій, перевірок, ревізій);

- освітні послуги (послуги, пов’язані з навчанням і вихованням);
- медичні послуги (послуги у сфері охорони здоров’я);
- господарські послуги, які надаються на договірних засадах у межах підприємницької діяльності [50].

Зважаючи на вказане, адміністративна послуга – це не просто вид публічної послуги, а «структурно визначена, юридично регламентована форма взаємодії між державою та громадянами (або юридичними особами)», що відбувається у межах владних повноважень уповноважених суб’єктів. Її ключовим елементом є «офіційне, юридично значуще рішення, яке безпосередньо впливає на правовий статус суб’єкта звернення» [81].

Отже, в контексті сучасного правового регулювання та наукових підходів, адміністративна послуга трактується не лише як «підсумок здійснення владних повноважень», але й як «важливий механізм забезпечення ефективної публічно-правової взаємодії між державою та її громадянами». Вона виступає «засобом реалізації гарантованих прав і свобод», сприяє «підвищенню рівня відкритості та доступності влади», а також відіграє «важливу роль у зміцненні легітимності публічної адміністрації та формуванні суспільної довіри до державних інституцій» [21].

Таким чином, сучасне розуміння сутності адміністративних послуг значною мірою виходить за межі суто процедурного підходу до їх надання. У науковому та правовому дискурсі дедалі більше уваги приділяється правовій природі адміністративних послуг, що розглядаються як невід’ємна складова публічного адміністрування, спрямована на забезпечення реалізації прав, свобод та законних інтересів фізичних і юридичних осіб. Адміністративні послуги виступають дієвим інструментом забезпечення прозорого та відкритого доступу громадян до системи державного управління, а також до широкого спектру публічних благ, які надаються державними органами та органами місцевого самоврядування. Їх надання є формою публічно-владної діяльності, що здійснюється за чіткими правовими процедурами, але при цьому має глибоке соціальне та правозахисне значення. Крім того,

адміністративні послуги сприяють демократизації взаємовідносин між державою та суспільством, створюючи інституційні механізми для реалізації принципів правової держави, верховенства права, рівного доступу до адміністративних ресурсів та належного врядування.

1.2. Сутність та характеристика поняття «цифровізація»

На сьогодні в умовах стрімкого розвитку глобального інформаційного простору цифрове суспільство характеризується не лише широким впровадженням інформаційно-комунікаційних технологій у різні сфери людської життєдіяльності, а й поступовим перенесенням суспільних взаємодій із фізичного простору у цифровий вимір. Вказаний процес є однією з провідних рис сучасності, яка відображає загальну тенденцію щодо цифрової трансформації управлінських, комунікаційних, економічних, освітніх, медичних та соціальних процесів. У контексті глобалізаційних змін і технічного прогресу цифровізація розглядається в якості «невідворотного, динамічного й багатогранного процесу, що охоплює всі рівні суспільного життя – від повсякденних практик до функціонування різноманітних інституцій» [63]. Активне впровадження цифрових технологій у щоденну реальність зумовило зростання інтересу до цього явища в науковій спільноті, що сприяло розвитку міждисциплінарних досліджень, широких дискусій та формуванню нових теоретичних підходів щодо осмислення цифрової епохи.

Поняття «digitization» (у перекладі – «оцифрування» або «цифровізація») було вперше введене в науковий обіг у 1971 р. американським дослідником Р. Вочелем, який використав його для «характеристики процесів переходу суспільства до цифрових форм існування та взаємодії»[31]. Проте суттєвого поширення вказане поняття набуло пізніше, завдяки Н. Негропonte, який у своїй праці «Being Digital» («Бути

цифровим», 1995) представив «концептуальну модель поетапної цифрової трансформації, згідно з якою все, що може бути переведене у цифрову форму, з часом неодмінно оцифрується»[91]. У своїй праці Н. Негропonte не лише «описав технологічні зміни, а й заклав основи сучасного розуміння цифровізації як глобального й незворотного процесу, що радикально змінює логіку функціонування соціальних, економічних і комунікаційних систем» [91].

Наступним важливим етапом щодо формування термінів «digitalization» (цифровізація) та «digital transformation» (цифрова трансформація) стали ґрунтовні дослідження канадського вченого Д. Тапскотта, який у своїх працях зосередився на аналізі феномену «нової економіки, зумовленої стрімким розвитком інформаційно-комунікаційних технологій» [93]. Саме Д. Тапскотт переосмислив цифровізацію не просто як «процес технічного оновлення, а як ключовий елемент глибокої структурної трансформації економіки, яка передбачає відхід від традиційних моделей ведення бізнесу, публічного управління та соціальної взаємодії»[93].

Третя хвиля розвитку терміна «digitalization», як зазначають сучасні дослідники, відбулася у 2018 р., коли зазначені поняття почали активно використовуватися у міжнародному політичному, економічному та науковому дискурсі[31]. Цей етап пов'язаний із глобальним поширенням «цифрових валют», технологій «блокчейн» та «розподілених реєстрів» (distributed ledger technologies – DLT), що заклали підґрунтя для нового етапу трансформації світової економіки, фінансових систем і моделей довіри. Цифровізація на цьому етапі розглядається як «потужний інструмент оновлення не лише інфраструктури, але й принципів організації взаємодії між державою, бізнесом і громадянами в умовах цифрової економіки» [76].

Варто зауважити, що незважаючи на вказані темпи дослідження процесів цифровізації, на сьогодні в науковій спільноті відсутнє єдине, усталене розуміння феномену «цифрова трансформація», що зумовлює різноманітність підходів до його трактування(табл. 1.2).[39].

Таблиця 1.2

Теоретичні підходи щодо поняття та змісту «цифровізації»

Автор	Поняття та зміст «цифровізації»
Digitization, digitalization and digital transformation: the differences. ISCOOP	«шлях до цифрового бізнесу і цифровий трансформації, а також до створення при цьому нових – цифрових – потоків доходів і пропозицій» [88]
Україна 2030E	«впровадження цифрових технологій в усі сфери життя: від взаємодії між людьми до промислових виробництв, від предметів побуту до дитячих іграшок, одягу тощо» [73]
The Oxford English Dictionary	«процес прийняття або збільшення використання цифрових технологій організаціями, галузями промисловості, країнами» [95]
Дж. Буманн, П. Марк	«процес використання цифрових технологій і вплив, який вони мають» (наприклад, цифровізація процесу)» [83]
Г. Унру, Д. Кірон	«інновація бізнес-моделей і процесів, які використовують цифрові можливості» [96]
А. Оеторо	«широке використання цифрових технологій у всіх аспектах життя» [92]
С. Сидоренко, К. Січкаренко, К. Маркевич	«визначальна складова глобального процесу впровадження цифрових технологій в усі сфери людської діяльності, спрямована на побудову інклюзивного суспільства, покращення механізмів управління, зміну в організації технологічного та суспільного укладу» [35]
М. Руденко	«універсальна технологічна, соціальна, економічна, філософська, правова категорія» [58]
В. Куйбіда, О. Карпенко, Н. Наместнік	«спричинені використанням цифрових технологій зміни в природі людини, її мисленні, життєдіяльності та управлінні» [47]

На підтвердження вказаного варто навести точку зору канадського дослідника Д. Тапскотта, який трактує цифровізацію як «динамічну систему змін у колективному мисленні та соціальних уявленнях, що формується під впливом широкого використання інформаційно-комунікаційних технологій (ІКТ), які постійно розвиваються та вдосконалюються»[93]. Такий підхід дозволяє розглядати цифровізацію не просто як технічний процес, а як глибинну трансформацію способів мислення, форм комунікації та соціальної

взаємодії. У цьому контексті цифровізація постає як «зміна базової моделі сприйняття та взаємодії з навколишнім середовищем – від способу обробки інформації до прийняття рішень і побудови соціальних взаємозв'язків» [93]. ІКТ при цьому виступають не самоціллю, а «інструментом реалізації цифрових перетворень, засобом досягнення нових форматів мислення, комунікації та управління, що відповідають умовам цифрової епохи» [93].

У ширшому розумінні поняття «цифровізація» трактується не лише як технологічне явище, а як комплексний соціально-економічний процес. Зокрема, професор Колумбійського університету Р. Кац визначає цифровізацію як «соціальне та економічне перетворення, зумовлене широкомасштабним впровадженням і використанням цифрових технологій. Йдеться про технології, що забезпечують створення, обробку, обмін і передачу інформації, тобто охоплюють усі ключові аспекти інформаційного циклу» [89]. Інший дослідник, М. Гупта, розглядає цифровізацію як «інструмент оптимізації та вдосконалення організаційних процесів через застосування цифрових рішень і цифрових даних» [87]. У цьому підході акцент робиться на практичному використанні технологій для підвищення ефективності та продуктивності в різних сферах діяльності.

Варто також згадати й науковців Брукінгського інституту під керівництвом М. Муро, які пропонують дещо інше тлумачення. У їхніх дослідженнях цифровізація асоціюється передусім із «трансформацією бізнес-операцій, а не лише соціальних інститутів чи бізнес-моделей». Автори акцентують увагу на «впливі цифровізації на сферу праці та структуру зайнятості». Вони стверджують, що «цифрові зміни суттєво змінюють характер трудової діяльності, висуваючи володіння цифровими навичками як ключову передумову для особистого розвитку, професійного успіху, економічної стабільності регіонів та конкурентоспроможності держави загалом» [90].

На думку дослідників Д. Крейса та Дж. Бреннена, цифровізація – це «процес реформування численних сфер соціального життя на основі

цифрової комунікації та медіа-інфраструктур». У центрі їхньої інтерпретації знаходиться соціальний вимір цифровізації, зокрема – зміна форм людської взаємодії. Дослідники підкреслюють, що «зі зміщенням способів комунікації від аналогових технологій (таких як традиційна пошта або телефонні дзвінки) до цифрових форматів (електронна пошта, онлайн-чати, соціальні мережі) змінюється структура повсякденного життя: як професійні, так і особисті простори набувають цифрової форми» [85]. Однак варто зауважити, що запропоноване авторами визначення фокусується винятково на соціальному аспекті цифровізації, залишаючи поза увагою інші складові, зокрема економічні, організаційні та технологічні трансформації, які є не менш важливими в контексті сучасних цифрових змін.

Іншої точки зору дотримуються дослідники Б. Румпе та Дж. Грей, які розглядають цифровізацію як «використання цифрових технологій для трансформації бізнес-моделей, відкриття нових джерел прибутку та створення додаткової цінності» [86, р. 1319]. Такий підхід є характерним для практичного бізнес-середовища, де цифровізація трактується як «інструмент підвищення конкурентоспроможності, ефективності та інноваційного розвитку організацій» [86, р. 1319].

У контексті сучасних цифровізаційних процесів окремі дослідники звертають особливу увагу на «диспропорцію між швидкістю цифрового прогресу та рівнем економічної ефективності» [97, с. 3]. Прихильники вказаного підходу наголошують, що, незважаючи на стрімке зростання обсягів оцифрування даних та інформації, «загальне підвищення продуктивності економічних систем залишається порівняно помірним» [97, с. 3]. Зауважимо, що вказаний підхід є важливим у контексті розстановки пріоритетів цифрової політики, оскільки свідчить про необхідність переосмислення не лише технологічної, але й економічної складової цифровізації.

Водночас окремі дослідників акцентують увагу на «довгостроковому ефекті цифрової трансформації, зазначаючи, що миттєвих результатів у

підвищенні продуктивності очікувати не варто. Трансформаційні процеси мають відкладений характер, і їхній вплив стає помітним лише з часом – як на рівні окремих суб'єктів, так і в межах економічних систем загалом» [39, с. 79].

Варто вказати на наявність певних дослідників, які аналізують цифровізацію через «призму впливу технологій на ключові економічні чинники, а саме: конкуренцію, продуктивність, інституційну взаємодію та механізми управління» [85]. Використання такого підходу дозволяє розглядати цифровізацію як інструмент, що змінює фундаментальні параметри сучасного економічного середовища.

Не можна не згадати Б. Гейтса, американського підприємця й інвестора, який вбачав у цифровізації, в першу чергу, «можливість для бізнесу ефективніше взаємодіяти з ринковим середовищем». На його думку, «цифрові технології дозволяють компаніям оперативно виявляти потреби споживачів, аналізувати дії конкурентів та адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі» [31].

Досить цікавою є точка зору Д. Террара, засновника й генерального директора компанії «Agile Elephant», який трактує цифровізацію як «перехід до нових способів роботи, мислення та організації бізнесу, що включає використання цифрових, соціальних, мобільних та інноваційних технологій» [94]. Автор також наголошує на важливості «зміни управлінської парадигми, розвитку інноваційного мислення, цифровізації активів та залучення всіх стейкхолдерів – працівників, клієнтів, партнерів і постачальників – до процесу створення нових знань, компетентностей і цінності» [94].

Поглиблене вивчення трактувань понять «цифровізація» та «цифрова трансформація» у вітчизняному науково-нормативному дискурсі доцільно розпочати з аналізу Концепції розвитку цифрової економіки та суспільства України на 2018-2020 рр., затвердженої розпорядженням Кабінету Міністрів України від 17 січня 2018 р. № 67-р (в редакції від 17.09.2020) [52]. Згідно з положеннями вказаної урядової доктрини, цифровізація розглядається як

«процес насичення фізичного середовища електронно-цифровими пристроями, системами та інфраструктурою, що забезпечують електронно-комунікаційну взаємодію між об'єктами» [52]. Така взаємодія, у свою чергу, формує «кіберфізичний простір, у якому інтегруються фізичні та віртуальні компоненти». Втім, як зауважує дослідниця М. Руденко, урядове визначення цифровізації є «надто вузьким, оскільки фокусується виключно на технічному аспекті – тобто забезпеченні цифровими пристроями, – без урахування ширшого спектра змін, що включають соціальні, економічні, інформаційно-комунікаційні та управлінські виміри» [58, с. 7]. Такий технократичний підхід, на думку дослідниці, призводить до «істотного обмеження розуміння цифровізації як багатогранного суспільного процесу» [58, с. 7]. Разом з тим, у Концепції наголошується, що «основною метою цифровізації є здійснення цифрової трансформації наявних галузей економіки та створення нових секторів, а також модернізація сфер життєдіяльності шляхом їхнього переходу до сучасніших і більш ефективних форм функціонування» [52]. Реалізація такого переходу можлива лише за умови вбудовування цифрових ініціатив у стратегію розвитку на державному, регіональному та місцевому рівнях з врахуванням галузевих потреб та переваг. Отже, цифровізація, відповідно до урядової концепції, виступає як «фундаментальний механізм економічного зростання, здатний позитивно впливати на ефективність, продуктивність, якість та вартість діяльності в економічній, соціальній і навіть особистій площинах» [52].

На думку В. Куйбіди, цифровізацію слід розуміти у широкому сенсі як «процес впровадження цифрових технологій, спрямований на підвищення якості життєдіяльності людини, розвитку суспільства та зміцнення державних інститутів» [29, с. 7]. Водночас, дослідник наголошує на існуванні певної дискусії у вітчизняному науковому середовищі щодо коректного вживання англійських термінів, пов'язаних із цифровими трансформаціями, зокрема «digitalization», «digitization» та «digital transformation». Це породжує проблему точності термінології і створює певну дихотомію в наукових

підходах до розуміння цих процесів. Незважаючи на це, сьогодні найбільш уживаним у вітчизняному науковому дискурсі є термін «цифровізація», який часто вживають як синонім поняття «цифрова трансформація» (табл. 1.3).

Таблиця 1.3

«Цифровізація» й «цифрова трансформація»: спільне та відмінне

	Цифровізація	Цифрова трансформація
спільне	Використання цифрових технологій: вказані процеси ґрунтуються на реалізації й застосуванні відповідних цифрових технологій, мереж й інструментів	
	Підвищення ефективності: вказані процеси спрямовані на покращення ефективності, продуктивності й результативності наслідків роботи	
відмінне	Масштаб і глибина змін: цифровізація може обмежуватися процесами оптимізації щодо окремих функцій або процесів. Цифрова трансформація носить стратегічний характер і здійснює перегляд наявних бізнес-стратегій, операцій, продуктів і моделей роботи в цілому.	
	Фокус: цифровізація зосереджується на переведенні інформації й процесів у цифровий формат і впровадженні цифрових інструментів. Цифрова трансформація здійснює фокусування на створенні якісно нових цифрових продуктів, послуг і рішень, що підвищуватиме рівень конкурентності й відкриватиме нові ринки.	
	Стадія розвитку: досить часто цифровізація виступає в якості певного етапу чи інструменту в межах більш ширшого процесу цифрової трансформації.	
взаємозв'язок:	Цифровізація формує своєрідний цифровий фундамент, а цифрова трансформація використовує вказаний фундамент для переосмислення й перебудови більшості бізнес-процесів, що призводить до значних стратегічних змін та можливостей	

Українські науковці зазвичай розглядають цифрову трансформацію як «процес впровадження традиційних соціально-економічних та організаційних змін шляхом включення сучасних цифрових технологій у функціонування різних систем» [65]. Наприклад, С. Туль описує цифрову трансформацію як «унікальне явище нашого часу, яке виникає в результаті розвитку продуктивних сил і супроводжується суттєвими змінами у взаємодії між ключовими суспільними акторами – державою, бізнесом та

громадянами. Цей процес охоплює всі аспекти суспільного життя та зумовлюється активною інтеграцією цифрових технологій, великих даних і мережевих ресурсів, зокрема Інтернету» [71, с. 17].

Дослідник М. Кулинич визначає терміни «цифровізація», «цифрова трансформація» та «діджиталізація» як «комплексний процес впровадження цифрових технологій, який охоплює створення, обробку, передачу, збереження та візуалізацію даних у різних сферах людської діяльності, і не обмежується лише економічним сектором» [30, с. 59]. Вказане свідчить про широкий вплив цифрових інновацій, які змінюють не лише бізнес-процеси, а й інші аспекти життя суспільства.

Не можна оминати увагою досить цікавий з наукової точки зору підхід О. Баранова, який подає поняття цифрової трансформації через призму соціальної сфери. Зокрема, дослідник наголошує, що «цифрова трансформація є:

по-перше, перетворенням, зміною чи корекцією мети функціонування, структури й функцій суспільства, в тому числі, методів, способів і механізмів реалізації цих функцій, для нейтралізації або сприяння впливу зовнішніх і внутрішніх дій на його подальший розвиток;

по-друге, соціальну трансформацію, яка відбувається на основі максимального використання цифрових технологій таких як: Інтернет речей, штучний інтелект, робототехніка, обробка великих даних, хмарні обчислення, електронні комунікації, а також, нано- та біотехнологій, генної інженерії та багатьох інших» [66, с. 18].

Також заслуговує на увагу підхід Ю. Нікітіна й О. Кульчицького, які наводять у своїй науковій праці існуючі інтерпретації відповідно до яких «цифрова трансформація – це:

а) це процес використання цифрових технологій для створення нових або зміни існуючих процесів, культури і досвіду відповідно до нових вимог ринку;

б) інтеграція цифрових технологій в усі сфери, які докорінно змінюють працю;

в) стратегічне впровадження цифрових технологій тощо» [39, с. 82].

Комплексний аналіз різних груп наукових підходів та окремих законодавчих норм показав, що цифрова трансформація або ж цифровізація, – це не просто процес поступового введення цифрових технологій у різні сфери суспільного життя, а комплексна діяльність направлена на інтеграцію останніх у суспільний простір з метою удосконалення та спрощення політичних, економічних, соціальних та інших процесів, а також забезпечення інноваційного розвитку нашої держави в цілому. Важливий аспект в даному аспекті відіграє саме держава, яка надає цифровізації правовий формат та займається її реалізацією.

Таким чином, можемо стверджувати, що в сучасному науковому середовищі триває жвава та багатогранна дискусія щодо точного визначення і змістового наповнення понять «цифровізація» та «цифрова трансформація». Дослідники з різних галузей не лише намагаються встановити чіткі межі цих категорій, але й обговорюють, які саме елементи, складові та ключові фактори необхідно враховувати при формуванні їхнього концептуального апарату. Вказаний процес є досить динамічним, відкритим, внаслідок того, що цифрові технології є таким, що постійно розвиваються, а сили їх впливу на перебіг соціальних, економічних, управлінських процесів стає все більш ґрунтовним та багатограним. Однак, науковці все ще продовжують пошуки універсальних підходів щодо визначення вказаних понять, намагаючись сформувати й забезпечити належну теоретичну точність, узгодженість й практичну реалізацію в різних контекстах сучасного цифрового світу.

РОЗДІЛ 2

ЦИФРОВІ ТЕХНОЛОГІЇ В СИСТЕМІ НАДАННЯ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ В УКРАЇНІ

2.1. Сучасний стан цифровізації надання адміністративних послуг в Україні

На сьогодні в світі спостерігається стрімке впровадження й активне поширення якісно нових та затребуваних цифрових технологій. Ці процеси дедалі глибше охоплюють усі сфери життєдіяльності – від особистого життя громадян до функціонування суспільних інститутів та державного управління. Зокрема, цифровізація активно впливає і на сферу надання адміністративних послуг, трансформуючи традиційні підходи до взаємодії громадян з органами державної влади та місцевого самоврядування. Основна мета таких перетворень полягає в підвищенні ефективності, доступності та зручності отримання послуг, що має сприяти зменшенню бюрократичного навантаження та полегшенню комунікації між громадянами і державними структурами. Проте впровадження цифрових інструментів супроводжується низкою викликів, серед яких особливу актуальність набуває проблема так званої «цифрової нерівності»[28]. Суть цього явища полягає в нерівному доступі різних категорій населення до сучасних інформаційно-комунікаційних технологій, а також у відмінностях у рівні володіння цифровими навичками. Для ефективного користування онлайн-сервісами, включно з електронними адміністративними послугами, громадяни мають володіти певним рівнем цифрової грамотності – умінням працювати з комп'ютерною технікою, користуватися Інтернетом, орієнтуватися в електронних платформах та сервісах. На жаль, на практиці далеко не всі громадяни мають змогу скористатися перевагами цифрових послуг через

брак необхідних знань і навичок. Зокрема, особливо вразливими до цифрової нерівності залишаються особи старшого віку, жителі сільської місцевості, малозабезпечені верстви населення та люди з інвалідністю. Згідно з офіційною статистикою, рівень цифрової грамотності серед населення України, хоча й демонструє поступове зростання протягом останніх років, усе ще залишається нижчим за середній (рис. 2.1)[22].

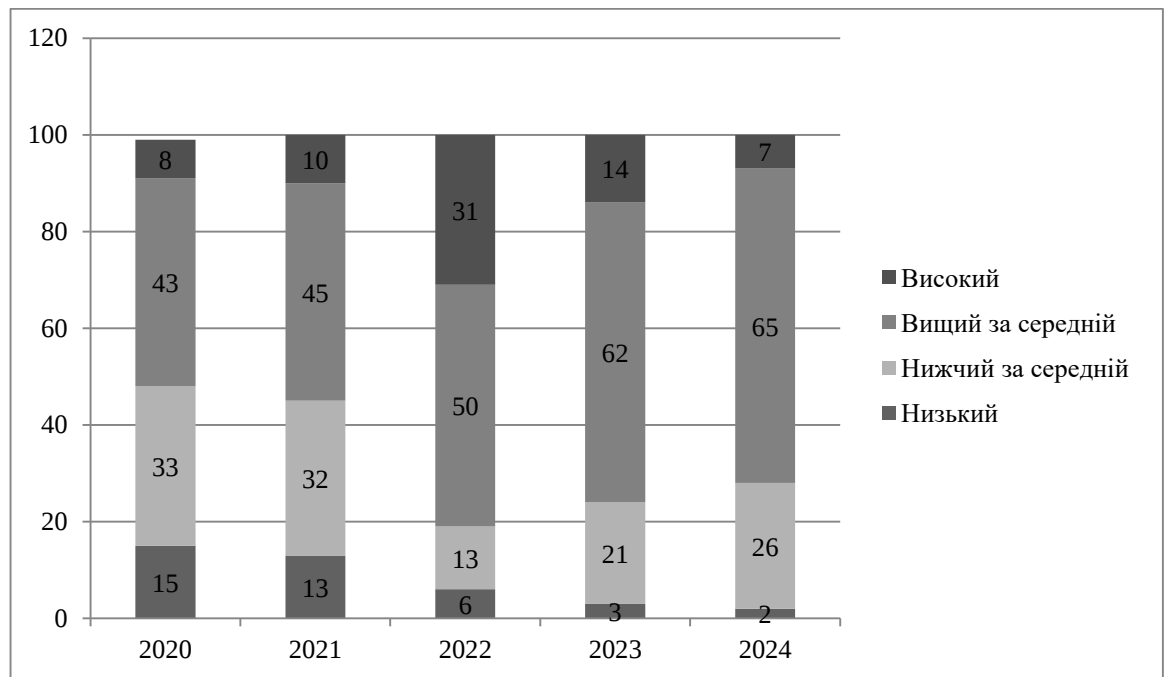


Рис. 2.1. Загальний індекс медіа грамотності українців

Варто вказати, що в 2024 р. в нашій державі можна було спостерігати помітне зростання рівня цифрової грамотності серед громадян. Зокрема, практично більше 90% громадян вже оволоділи необхідними цифровими навичками, а 60% з них вже отримали базові навички цифрової компетентності [38]. Вказані дані є свідченням значного прогресу цифровізації в суспільстві та державі. Водночас важливо враховувати, що ці показники є неоднорідними та суттєво відрізняються залежно від ряду соціально-демографічних та територіальних чинників, таких як вік, рівень освіти, місце проживання (місто чи село), а також наявність чи відсутність воєнних дій у регіоні.

Незважаючи на існуючі диспропорції, позитивна динаміка є очевидною: ще у 2019 році, коли в Україні вперше проводили подібні дослідження, понад половина населення (53%) не володіли навіть базовими цифровими навичками [38]. У 2024 році ситуація суттєво покращилася, хоча й залишається багато викликів. Так, середній показник цифрової трансформації у країні становить 0,497 із можливого 1 бала. Це вказує на наявність бар'єрів у доступі до цифрових технологій, зокрема в громадах, розташованих у сільській місцевості або в регіонах, що зазнали впливу війни [38].

До основних факторів, що впливають на рівень цифрової грамотності українського населення (рис. 2.2), належать:

- віковий чинник. Молодь, як правило, демонструє високий рівень цифрової й медіа грамотності, швидко адаптуючись до нових технологій. Натомість особи похилого віку часто мають обмежені навички роботи з цифровими інструментами, що зумовлено як браком мотивації до навчання, так і складністю сприйняття нової інформації;

- освітній рівень. Чим вищий освітній статус людини, тим більше шансів вона має володіти цифровими навичками. Особи з вищою освітою значно краще орієнтуються в інформаційному середовищі, ніж ті, хто має лише середню або базову освіту;

- географічне розташування. Жителі міст мають кращий доступ до Інтернету, цифрових сервісів і програм навчання. У селах же рівень цифрової залученості залишається нижчим через інфраструктурні обмеження та недостатню кількість відповідних освітніх можливостей;

- регіональні особливості. Найнижчий рівень цифрової грамотності фіксується у східних регіонах України, що безпосередньо пов'язано з наслідками війни, окупацією територій, внутрішнім переміщенням населення та руйнуванням інфраструктури;

- матеріальний стан. Фінансова спроможність також має вагомий вплив: громадяни, які можуть дозволити собі купівлю сучасної техніки,

оплату інтернет-послуг та участь у платних навчальних програмах, мають значно вищий рівень цифрової обізнаності. Натомість особи з низьким доходом часто вимушені відмовлятися від подібних можливостей, що лише посилює цифрову нерівність[72].

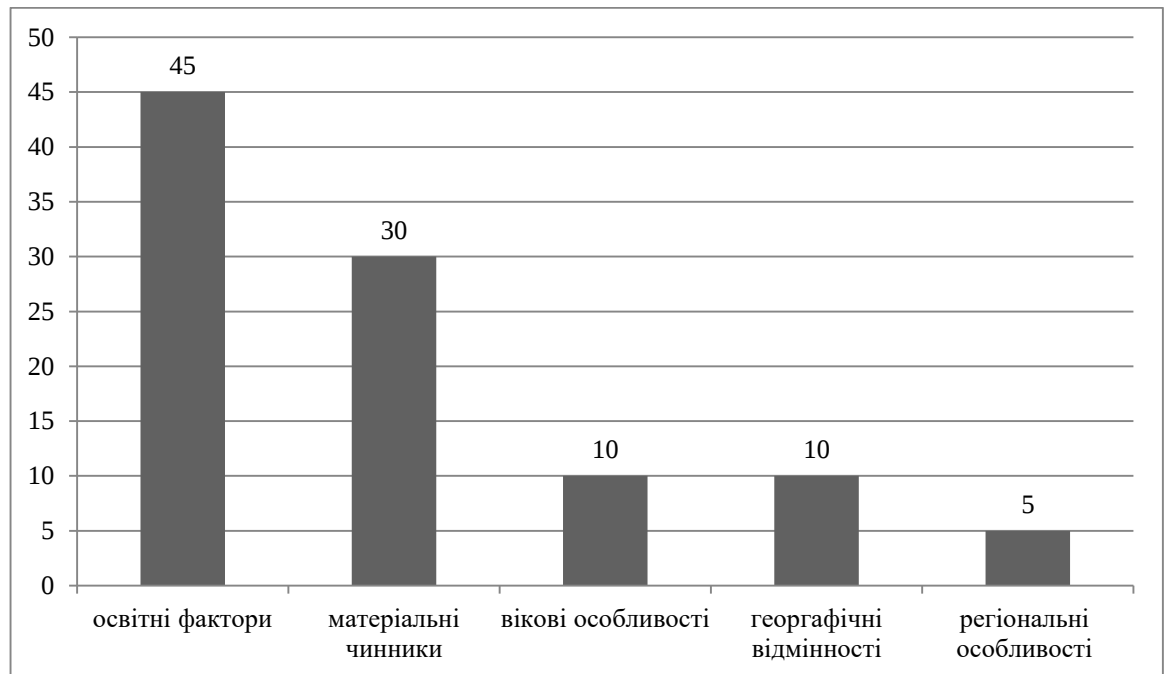


Рис. 2.2. Фактори, що впливають на рівень цифрової грамотності

Аналізуючи значущість перелічених факторів, слід зауважити, що освіта виступає ключовим та базовим чинником, який формує основу для ефективного засвоєння цифрових навичок. Саме освітній рівень визначає здатність людини не лише користуватись технічними засобами, а й критично осмислювати цифровий контент, орієнтуватись у віртуальному середовищі, безпечно взаємодіяти з електронними сервісами. Таким чином, навіть за наявності сучасних технічних засобів та доступу до Інтернету, відсутність належного освітнього фундаменту унеможливорює повноцінне та усвідомлене використання цифрових інструментів. Наступним за впливовістю є матеріальний чинник, адже саме фінансове становище громадян значною мірою визначає їхній доступ до цифрових технологій. Наявність персонального комп'ютера, смартфона, стабільного інтернет-з'єднання, а також можливість брати участь у курсах, тренінгах чи сертифікаційних

програмах – усе це потребує відповідних фінансових ресурсів. Варто вказати, що наявність обмеженого бюджету значною мірою звужує можливості громадян щодо опанування цифрової грамотності, незважаючи на рівень освіти або мотивації. Крім того, важливу роль відіграє віковий фактор, оскільки саме він взаємопов'язаний з когнітивними здібностями, допомагає посилити психологічну готовність до можливих та наявних змін. Також, люди молодшого віку, зазвичай, більш швидше адаптуються до нового, нових технологій, мають природну схильність щодо використання цифрових інструментів в повсякденному житті й процесах навчання. На противагу молодому поколінню, люди старшого віку досить часто стикаються з різноманітними бар'єрами що носять технічних характер, відсутність попереднього досвіду чи низької мотивації до здійснення та опанування цифрового навчання. Водночас, вік виступає фактором не стільки визначальним, якщо особа вже має відповідний рівень освіти й доступ до відповідної підтримки.

Варто вказати, що особливості географічного й регіонального характеру – зокрема місце проживання, а також ситуація щодо конкретного регіону– теж мають суттєве значення. У сільській місцевості та віддалених громадах часто відсутня необхідна інфраструктура: нестабільний Інтернет, відсутність цифрових хабів, бібліотек чи навчальних центрів. Проте важливо розуміти, що «за наявності доступу до технічних ресурсів і освітніх можливостей, вплив географічних обмежень може бути істотно зменшений. Інакше кажучи, регіональні бар'єри не є критичними – вони можуть бути подолані за умови комплексної підтримки з боку держави та громадянського суспільства»[77]. Наголосимо, що вказані чинники акцентують увагу на потребах подальшого розвитку публічної політики в сфері цифрової грамотності. Особлива увага повинна приділятися ініціативам, спрямованим на формування й дотримання рівних умов доступу до цифрових технологій для всіх без виключення громадян – незалежно від віку, місця проживання або матеріального становища. Необхідним є постійне посилення

інклюзивності цифрових сервісів, розширення освітніх програм для різних цільових аудиторій, а також забезпечення підтримку громадам, які залишаються на «периферії цифрової трансформації».

Цілком слушною є позиція дослідника Н. Сидоренка, який підкреслює, що «на сучасному етапі розвитку системи публічної адміністрації в Україні спостерігається суттєве покращення практик сервісної діяльності, зокрема в контексті цифровізації, процесів децентралізації та систематичного моніторингу якості надання адміністративних послуг»[61]. Вказане дозволяє зробити висновок, що «держава поступово рухається у напрямі побудови сервісно-орієнтованої моделі взаємодії з громадянами»[14]. Важливою передумовою створення сервісної держави є її «спроможність гарантувати надання якісних адміністративних послуг усім громадянам, суб'єктам господарювання та громадським об'єднанням» [28]. При цьому ключовим є дотримання принципу рівності – «якість послуг не повинна залежати від особистості отримувача чи його місцезнаходження; необхідно забезпечити високий рівень доступності послуг та мінімізувати відмови в їх наданні» [5, с. 89].

Сучасні умови цифровізації – активної взаємодії між громадянами та інтернет-технологіями – створюють сприятливі можливості для реалізації цих принципів. Основна мета цифровізації державних послуг полягає у впровадженні електронної форми їх надання. Електронні адміністративні послуги – це ті, що «надаються за допомогою цифрових технологій через Інтернет» [44, с. 115].

Науковці виділяють дві взаємопов'язані тенденції, що супроводжують цифровізацію адміністративної сфери:

- перша полягає в тому, що саме цифровізація є основою формування електронного урядування як новітньої моделі публічного управління;
- друга тенденція вказує на зміну способу доступу до інформації та послуг – від традиційного адміністрування до використання механізмів електронного урядування [15, с. 58].

Ефективне виконання державою власних функцій можливе лише за умови належного правового врегулювання процедур, зокрема й у сфері надання адміністративних послуг із використанням інтернет-технологій. Беручи до уваги ці зміни, можна погодитися з думкою дослідників, які вказують, що «надання адміністративних послуг є лише однією з форм взаємодії між органами публічної влади та громадськістю»[61]. Такий підхід свідчить про розуміння адміністративних послуг не лише як окремої функції органів влади, а як складової частини більш широкого процесу спільного управління, що ґрунтується на партнерстві та відкритості.

На переконання Н. Сидоренка, цифровізація виступає ключовим чинником, який «суттєво впливає на якість функціонування публічної адміністрації. Застосування цифрових технологій забезпечує підвищення рівня прозорості, відкритості та ефективності роботи як органів державної влади, так і органів місцевого самоврядування, особливо в частині надання електронних адміністративних послуг»[61].

Крім того, впровадження новітніх технологій створює сприятливі умови для налагодження більш конструктивної, зручної та позбавленої зайвої бюрократії взаємодії між владою та громадянами[2]. Цифрові сервіси дозволяють «мінімізувати вплив людського фактора, зменшити корупційні ризики, скоротити строки розгляду звернень і забезпечити простоту процедур, що особливо важливо в умовах воєнного стану та для жителів віддалених чи тимчасово окупованих територій»[61].

Іншими словами, трансформація адміністративного сервісу на основі цифрових технологій – це не лише технічне оновлення, а й глибинна зміна підходів до управління в публічній сфері. Вона дозволяє реалізувати принципи рівного доступу, інклюзивності та орієнтації на потреби користувача, що є фундаментальними складовими сучасної моделі демократичного врядування. Варто наголосити, що цифровізація сфери надання адміністративних послуг є масштабним і системним процесом, який радикально змінює характер взаємодії громадянина з державою. Перехід від

традиційних бюрократичних процедур до зручних, швидких і прозорих онлайн-сервісів робить державу ближчою до людини, забезпечуючи ефективну реалізацію її прав навіть у найвіддаленіших громадах[2].

Зважаючи на вказане можемо стверджувати, що цифровізація відіграє надзвичайно важливу роль в процесах трансформації сучасного суспільства й держави, формуючи якісно нові можливості для громадян, бізнесу, держави тощо. Особливості перебігу процесів цифровізації можемо представити у вигляді кількох важливих аспектів:

по-перше, цифровізація відкриває перед людьми нові можливості для самореалізації, комунікації й доступу до соціально-інформаційних ресурсів; можливості цифрових технологій надають людям можливості здобувати освіту он-лайн, працювати дистанційно, отримувати медичні консультації он-лайн, спілкуватися з близькими на відстані, а також ефективно вирішувати повсякденні питання. Показовим в цьому плані є висока ефективність цифровізації в період пандемії COVID-19, яка дозволила продовжити навчання, перейти на віддалену роботу, на відстані отримувати необхідну медичну допомогу, підтримувати соціальні взаємозв'язки тощо [74];

по-друге, цифрові сервіси суттєво підвищують зручність й доступність адміністративних та інших публічних послуг, оскільки процеси, які раніше потребували фізичної присутності в державних органах та установах, тепер можуть здійснюватися он-лайн з мінімальною затратою часу. Наприклад, використовуючи за стосунок «Дія» можна оформити субсидію, подати податкову декларацію, зареєструвати ФОП чи отримати виписку з державного реєстру – без черг, кабінетів та чиновників[78];

по-третє, цифровізація сприяє підвищенню прозорості управлінських процесів. Процедури, які вже оцифровано, набагато легше піддаються моніторингу з боку громадськості, ЗМІ й контрольних органів. Вказане дозволяє зменшувати можливі корупційні впливи, унеможливити приховані махінації й забезпечувати рівний доступ до послуг для всіх без виключення громадян. Для прикладу можемо назвати одну з перших таких систем, а саме

систему електронних державних закупівель Prozorro, котра забезпечила відкритість тендерів, завдяки чому будь-хто отримав змогу переглянути умови, учасників і результати торгів[36, с. 166];

по-четверте, цифровізація в цілому та автоматизація окремих процедур значно зменшує кількість бюрократичних бар'єрів. Крім того, завдяки інтеграції інформаційних систем між різними відомствами, скорочується час надання послуг, зменшується кількість паперової документації й помилок, що пов'язані з людським фактором. Для прикладу варто згадати сервіс «єМалятко», який батьки можуть використати при народженні дитини, з можливістю подати одночасно до десяти заяв для оформлення необхідних документів – від реєстрації народження до отримання допомоги[16];

по-п'яте, цифровізація стимулює активний розвиток економіки, відкриваючи нові ніші для підприємництва, інновацій та інвестицій. Крім того, цифровізація створює передумови для виникнення нових бізнес моделей, підвищення конкурентоспроможності компаній на світовому ринку й полегшує доступ до міжнародної співпраці. Показовим в цьому плані є стрімкий розвиток ІТ в Україні, що дозволив нашим громадянам працювати на глобальні компанії, а стартапам – залучати фінансування на міжнародних платформах[37, с. 94].

Зважаючи на вказане можемо стверджувати, що цифровізація – є не просто технічним оновленням, а комплексною реформою суспільних взаємовідносин, що змінює характер взаємодії між громадянами, державою та бізнесом, роблячи цю взаємодію швидшою, зручнішою, прозорішою та більш справедливою (табл. 2.1).

На сьогодні ключовим елементом цифрової екосистеми адміністрування послуг є застосунок «Дія», який об'єднує різні сервіси та цифрові документи, включно з паспортом, посвідченням водія, свідоцтвом про народження, та іншими. «Дія» також надає можливість цифрової ідентифікації, використання цифрового підпису (Дія.Підпис), функцій QR-кодів і шерінгу цифрових документів у ЦНАПах[59].

Таблиця 2.1

Ключові етапи цифровізації

Рік	Події / Досягнення	Приклади
2020	Масовий перехід на онлайн-сервіси	Е-запис на вакцинацію, оформлення допомоги ФОПам через «Дію»
2021	Розширення функціоналу цифрових платформ	Дія: цифрові паспорти, COVID-сертифікати
2022	Інтеграція більшості держпослуг в онлайн	«Малюшко», е-Підтримка, зміна місця реєстрації он-лайн
2023	Розвиток «е»-урядування	Законодавчі ініціативи щодо цифрової ідентифікації
2024-2025	Повна цифровізація основних адміністративних послуг	Повноцінний цифровий документообіг, автоматизовані рішення

Особливий формат – «Дія Центри» (колишні ЦНАПи, які відповідають стандартам якості Дії). Ці центри мають єдиний набір стандартів щодо зручності, швидкості, доступності, прозорості, що робить їх one-stop-shop для громадян[13]. Єдиний державний портал адміністративних послуг також відіграє важливу роль, оскільки він слугує платформою для надання е-послуг одноосібно чи у взаємодії із ЦНАП. Через портал можна звернутись, здати заяву он-лайн, отримати інформацію про наявність процедур та завантажити цифрові копії документів. Законодавчі акти останніх років спрямовані на розширення такого функціоналу[41].

Однак поряд із прогресом є й виклики.

1. Цифрова нерівність населення. Цифрова нерівність – це «різниця в доступі до цифрових технологій та можливостей між різними соціальними групами» [80, с. 220]. В Україні вона особливо помітна між мешканцями міст і сільських територій. У багатьох селах досі відсутнє стабільне підключення до Інтернету або доступ до сучасної цифрової інфраструктури. Наприклад, у віддалених районах Закарпаття чи Чернігівщини багато родин не мають змоги підключити швидкісний Інтернет, що ускладнює навчання дітей, роботу з дому та користування державними електронними сервісами. Літні

люди, зокрема пенсіонери, часто не мають базових цифрових навичок, що обмежує їхню здатність скористатися такими послугами, як е-лікарняні, онлайн-банкінг чи державний портал «Дія». Додатково, вартість сучасних гаджетів або інтернет-послуг є непосильною для багатьох малозабезпечених сімей, що призводить до того, що багатодітна родина в умовах війни може мати лише один смартфон без доступу до якісного Wi-Fi[6].

2. Недостатній рівень цифрової грамотності. Цифрова грамотність – ключова складова успішної цифровізації. В Україні все ще спостерігається значний дефіцит освітніх програм, орієнтованих на розвиток цифрових навичок у різних вікових і соціальних групах[69]. Зокрема, в багатьох школах та ПТУ відсутні сучасні курси з ІТ або робототехніки, а для дорослого населення практично не реалізується системне навчання цифровим інструментам. Крім того, відсутність або незручність базових онлайн-сервісів ускладнює цифрову взаємодію громадян із державою. Наприклад, у деяких громадах досі не функціонує онлайн-запис до лікаря чи електронне замовлення соціальних послуг. Низький рівень довіри до цифрових платформ, особливо серед старшого покоління, зумовлений страхом перед шахрайством або витоком особистих даних.

3. Технічна та інфраструктурна обмеженість. Багато державних установ в Україні все ще працюють на застарілому програмному забезпеченні. Наприклад, в органах соціального захисту досі використовуються локальні бази даних, які не синхронізуються з іншими реєстрами – через що виникають затримки у нарахуванні субсидій чи перевірці статусу пільговика. Крім того, у державному секторі відчувається гостра нестача кваліфікованих ІТ-фахівців[56]. Високі зарплати в приватному секторі змушують спеціалістів шукати роботу поза державною службою. Також відсутність інтеграції між ключовими державними реєстрами (наприклад, між реєстрами МВС, Мінохорони здоров'я та Мін'юсту) створює перешкоди в реалізації комплексних цифрових послуг.

4. Захист персональних даних і кібербезпека. З початку повномасштабної війни зросла кількість кібератак на державні й приватні сервіси. Зокрема, у 2022 та 2023 роках були зафіксовані масові атаки на портал «Дія», банки та урядові сайти. Це викликає побоювання у громадян щодо безпеки їхніх персональних даних[70, с. 148]. У деяких сервісах, особливо локального рівня, відсутні сучасні системи захисту даних, що створює ризики витоку конфіденційної інформації. Через це рівень довіри до держави в питанні збереження приватної інформації залишається низьким. Наприклад, багато громадян уникають прикріплення цифрових копій документів до електронних звернень через побоювання, що ці дані можуть бути скомпрометовані.

5. Активні військові дії та нестабільність. Повномасштабна війна суттєво вплинула на цифрову інфраструктуру країни. Через обстріли часто пошкоджуються об'єкти критичної ІТ-інфраструктури, мережі електропостачання та Інтернет-комунікацій. Наприклад, у прифронтових районах окремих областей фіксуються регулярні перебої з доступом до мобільного зв'язку та Інтернету. Додатково, значна частина державних і донорських ресурсів спрямовується на забезпечення потреб оборони, тому інвестиції в цифрову інфраструктуру або навчання кадрів обмежені. В умовах нестабільності й евакуації частини населення ускладнюється реалізація цифрових ініціатив на місцях[79].

Таким чином, цифровізація є процесом та явищем, яке не можна вважати завершеним або таким, що розвивається за прямолінійною логікою. Навпаки – це постійно змінювана динаміка, що формується під впливом широкого спектра взаємопов'язаних чинників як внутрішнього, так і зовнішнього середовища. Крім того, в сучасних умовах вказані фактори набувають особливої ваги, оскільки вони визначають не лише швидкість впровадження цифрових рішень, але й їх якість, сталість, безпеку й доступність для всіх без виключення категорій населення. На ряду з цим цифровізація відіграє важливу стратегічну роль в процесах трансформації

публічного управління, будучи своєрідним інструментом підвищення прозорості, ефективності, підзвітності держави перед власними громадянами. Також цифровізація сприяє новим можливостям для здійснення оптимізації адміністративних процесів, зниження рівня бюрократизації, необхідного забезпечення інклюзивного доступу до публічних послуг тощо. Варто наголосити, що незважаючи на відчутний прогрес, особливо щодо створення цифрових сервісів, в нашій країні все ще залишається ціла низка структурних бар'єрів. Йдеться, зокрема, про нерівний доступ до технологій, нестачу цифрових навичок серед населення, недостатній рівень кібербезпеки та інституційну неспроможність окремих органів влади. Для досягнення повноцінної та сталої цифрової трансформації державі необхідно не лише усувати наявні виклики, а й забезпечити системну підтримку інновацій, адаптацію законодавства, інвестування в цифрову інфраструктуру, а також розвиток цифрової культури серед громадян і публічних службовців.

2.2. Участь держави у впровадженні цифровізації: правове та інституційне забезпечення

На сьогодні цифрові технології стрімко інтегруються в усі сфери суспільного життя, суттєво трансформуючи способи функціонування соціальних інститутів і господарських систем. Їх вплив охоплює політичну, економічну, соціальну та культурну сфери, створюючи передумови для стійкого розвитку країн на глобальному рівні. Завдяки можливостям, які відкриваються через цифровізацію, з'являються нові шляхи подолання соціальної ізоляції, підвищення ефективності праці, впровадження технологічних інновацій та модернізації публічного управління[43, с. 86]. Цифрові технології мають потенціал не лише покращити якість життя громадян, а й суттєво сприяти економічному зростанню, особливо в країнах,

що розвиваються, через ефект масштабування, мережеві ефекти та оптимізацію ресурсів.

Ключову роль у цьому процесі відіграє держава, яка повинна забезпечити створення ефективного нормативно-правового середовища для розвитку цифрових сервісів, зокрема в сфері надання адміністративних послуг. Саме вона виступає головним регулятором і координатором цифрової трансформації публічного управління, визначаючи стратегічні пріоритети, ухвалюючи необхідні законодавчі акти та запроваджуючи дієві механізми реалізації цифрових ініціатив. У цьому контексті держава також несе відповідальність за інституційне забезпечення процесу трансформації, включаючи формування кадрів, інвестування в інфраструктуру та забезпечення кіберзахисту[75].

Водночас слід визнати, що цифрова трансформація супроводжується рядом серйозних викликів, які потребують системного підходу та ефективної державної політики. До ключових проблем можна віднести недостатній розвиток цифрової інфраструктури, обмежений доступ до актуальних даних, загрози інформаційній безпеці, а також фрагментарність і застарілість законодавчої бази[43, с. 90]. Крім того, важливим завданням є стимулювання інвестицій у цифрову економіку, розширення доступу до цифрових послуг для всіх верств населення та забезпечення цифрової інклюзивності. Подолання цих перешкод є необхідною умовою для досягнення повноцінної цифрової трансформації, що сприятиме ефективнішому публічному управлінню та стійкому розвитку суспільства в цілому. Зважаючи на вказане варто звернути особливу увагу щодо участі держави в трансформаційних процесах щодо цифровізації, зокрема створення відповідної нормативно-правової бази, формування інституційної структури й забезпечення ресурсів для впровадження цифрових технологій, для покращення надання адміністративних послуг, підвищення ефективності управління й стимулювання економічного розвитку. Варто зауважити, що правове забезпечення повинно включати прийняття відповідних нормативно-

правових норм та актів, що регулюватимуть цифрові взаємовідносини, а інституційне – формувати спеціалізовані органи управління, які координуватимуть й реалізуватимуть цифрову політику в державі. На користь цього говорить й той факт, що цифровізація стала одним із пріоритетних напрямів розвитку України в останні роки[2]. Для забезпечення ефективного впровадження цифрових технологій у різних сферах суспільного життя держава створила відповідну нормативно-правову базу, яка регулює процеси цифрової трансформації. Правове забезпечення цифровізації охоплює низку законів, концепцій, стратегій та програм, що спрямовані на формування цифрової держави, розвиток цифрової економіки, посилення цифрових компетентностей населення та модернізацію соціальної сфери.

Серед ключових нормативних документів, які визначають правові засади цифрового розвитку України, можна виділити:

Основні нормативно-правові акти та стратегічні документи:

1. Закон України «Про цифровий контент та цифрові послуги»[54]. Цей закон гармонізує українське законодавство з положеннями Директиви Європейського парламенту і Ради (ЄС) 2019/770. Він встановлює правила надання цифрових послуг та забезпечення прав споживачів у цифровому середовищі. Незважаючи на те, що норми Закону були здебільшого орієнтовані на взаємовідносини між споживачами й постачальниками цифрових продуктів (B2C), вони також суттєво вплинули на органи державної влади, органи місцевого самоврядування та ЦНАПи, які надають адміністративні послуги в електронному вигляді. В сфері публічного управління вказаний Закон виступає своєрідним орієнтиром щодо якості й доступності цифрових послуг, що надає держава громадянам [8], зокрема:

- закріплює на законодавчому рівні обов’язок держави надавати якісні, стабільні й безпечні цифрові адміністративні послуги;
- надає громадянам інструменти захисту прав під час технічних збоїв, порушеннях доступу чи неналежному наданні електронних послуг;

– сприяє переходу до прозорого електронного врядування, до кожен цифровий контакт між громадянином та державою підпорядковується єдиним правовим стандартам [48].

2. Національна економічна стратегія на період до 2030 року[48]. Вказаний стратегічний документ визнає цифрову економіку одним із ключових рушіїв економічного зростання. У стратегії передбачено створення електронної держави, розбудову цифрової інфраструктури, а також стимулювання інновацій. Одним із ключових напрямків у стратегії є цифрова трансформація та модернізація публічного управління та цифровізація адміністративних послуг (рис. 2.3), зокрема за рахунок:

- встановлення стратегічних цілей та орієнтирів для створення електронної держави («Держава у смартфоні»);
- стимулювання масового переведення послуг в он-лайн;
- посилення технологічної, кадрової та правової бази цифровізації («Дія. Цифрова освіта»);
- забезпечення відповідності встановленим європейським стандартам [34].

В цілому вказана Стратегія спрямована на формування прозорості, зручної та ефективної системи адміністративних послуг.

3. Концепція розвитку цифрових компетентностей населення України, схвалена Кабінетом Міністрів [26]спрямована на формування в громадян необхідних цифрових навичок (рис. 2.4). Її основною метою – є створення суспільства, в якому кожен із громадян володітиме необхідними цифровими навичками для повноцінного життя, навчання, трудової діяльності й взаємодії з державою в он-лайн середовищі. Крім того вказана Концепція спрямована на:

- формування людського фундаменту цифровізації адміністративних послуг;
- забезпечення готовності населення й публічних службовців до переходу на електронну взаємодію;

– реальну можливість використовувати державні цифрові сервіси, а не просто формально впроваджувати їх[26].

Варто вказати, що вказана Концепція спрямована на «людську» складову цифрової трансформації.



Рис. 2.3. Вплив НЕС-2030 на практичну реалізацію цифровізації адміністративних послуг

4. Стратегія цифрової трансформації соціальної сфери України, є урядовим документом, який визначає напрями цифровізації у сфері охорони здоров'я, соціального захисту, освіти та інших соціально важливих галузей[53]. Її мета – підвищення прозорості процесів, зменшення бюрократії, оптимізація державних видатків і впровадження європейських стандартів обслуговування.



Рис. 2.4. Вплив Концепції на цифровізацію адміністративних послуг

На сьогодні вказана Стратегія має такі результати:

- належне забезпечення переходу соціальних послуг в он-лайн – швидко, зручно й без зайвої паперової тяганини;
- створення єдиної цифрової екосистеми соціального захисту;
- гарантування інклюзивності, прозорості й справедливості щодо надання відповідних соціальних адміністративних послуг;
- підтримання загального напрямку на перетворення нашої держави на цифрову сервісну державу [33].

В цілому вказана Стратегія спряла перетворенню адміністративних послуг в більш доступніші, ефективніші й зручніші для громадян.

Отже, наша держава продовжує активно впроваджувати цифрові рішення, забезпечуючи це надійною правовою основою, що відповідає європейським підходам. Створення сприятливого правового середовища є

запорукою успішної цифрової трансформації держави та наближення до європейських стандартів якості життя.

Щодо інституційного аспекту цифровізації адміністративних послуг, то держава створила низку органів та програм, відповідальних за реалізацію цифрових послуг. Значним етапом у процесі цифрової трансформації України стало створення у 2019 р. Міністерства цифрової трансформації[33]. До цього моменту питаннями діджиталізації займалися окремі установи, зокрема Державне агентство з питань електронного врядування, яке реалізовувало політику в галузі інформатизації та електронного урядування. Агентство відповідало за впровадження окремих ініціатив – таких як система Prozorro, електронний документообіг між органами влади чи платформа електронної демократії. Втім, бракувало цілісної стратегії, що охоплювала б усі напрями цифрового розвитку. Поява Мінцифри дозволила об'єднати розрізнені функції в одному органі, що стало підґрунтям для системного впровадження цифрових реформ. У результаті, вже у 2024 році Україна увійшла до п'ятірки світових лідерів за рівнем розвитку електронних послуг, здійснивши прорив із 102-го місця у 2018 році[57, с. 184]. Одним із ключових завдань Міністерства стало переведення всіх державних послуг в онлайн-формат і створення єдиної інтегрованої цифрової системи для громадян і державних органів. Для цього було ухвалено Закон України «Про особливості надання публічних (електронних публічних) послуг»[51], який встановив правові засади цифрової трансформації державних послуг, а також визначив принципи їх надання в електронному, зокрема автоматичному, режимі без участі чиновників (табл. 2.2)[4].

Задля реалізації цих цілей була створена єдина цифрова екосистема – застосунок та портал «Дія», який об'єднує ключові електронні державні послуги. Презентація «Дії» відбулася у 2019 році, а офіційний запуск – у 2020 р. [13]. Завдяки цьому сервісу українці отримали змогу взаємодіяти з державними послугами он-лайн – за допомогою смартфона або комп'ютера, без потреби відвідувати ЦНАП.

Цифровізації публічних послуг

Цифровізація публічних послуг	Складові
цифрові послуги для соціально вразливих категорій населення	робота ЦНАПів, створення інклюзивної інфраструктури, послуги для ВПО
цифровий розвиток освіти й сфери охорони здоров'я	поширення можливостей он-лайн записів: в лікарню, дитячий садок, школу; програм для школи; забезпечення відповідною технікою та програмами
цифровізація публічних послуг для населення	надання адміністративних послуг населенню за допомогою цифрових каналів й Дія Центрів
цифровізація транспортної інфраструктури	впровадження програм для сплати, відстежування руху тощо

На рівні регіонів обласні та міські державні адміністрації активно формують спеціалізовані підрозділи, відповідальні за цифровий розвиток, упровадження цифрових технологій та інноваційних рішень. Такі структури адаптують загальнодержавну цифрову політику до місцевих реалій, враховуючи особливості економіки, інфраструктури та соціальних потреб громад. Наприклад, у Київській міській державній адміністрації функціонує Департамент інформаційно-комунікаційних технологій, який впроваджує електронні сервіси для мешканців столиці, такі як «Київ Цифровий»— мобільний застосунок, що надає доступ до адміністративних послуг, оплати паркування, комунальних рахунків тощо[18]. У Дніпропетровській ОДА реалізовано проекти цифрового моніторингу екології регіону через сенсорні мережі, які передають дані в режимі реального часу. Це дозволяє оперативно реагувати на зміни довкілля та забезпечувати прозорість для громадськості. У Миколаєві, наприклад, активно працює Управління інформаційно-аналітичного забезпечення та цифрового розвитку при Миколаївській міській раді. Одним із практичних результатів його діяльності є запуск Єдиного міського порталу електронних сервісів, через який мешканці можуть подати електронні звернення, записатися на прийом до посадовців, дізнатися про стан виконання послуг або переглянути актуальну інформацію щодо роботи

комунальних служб. Також у місті реалізуються проекти відкритих даних, цифрового документообігу та розвитку системи «Безпечне місто» [55].

Основна мета діяльності таких підрозділів – підвищення ефективності місцевого управління, покращення якості надання публічних послуг, розвиток цифрової інфраструктури, а також стимулювання цифрової трансформації у сферах освіти, охорони здоров'я, транспорту та безпеки. Крім того вказані ініціативи не лише покращують взаємодію влади з громадою, а й сприяють прозорості, оперативності прийняття рішень та цифровій трансформації всіх сфер міського життя. Зважаючи на вказане можемо стверджувати, що інституційне забезпечення цифровізації в нашій країні – є сукупністю певних державних програм, нормативно-правових актів, стратегій та механізмів, що всі разом забезпечують необхідне розроблення, координування й впровадження цифрових технологій в сфері публічного управління. Також інституційне забезпечення цифровізації в нашій країні ґрунтується на ефективній роботі відповідних публічних структур, законодавчій підтримці цифрових реформ, сучасних технологічних платформах, активній співпраці з міжнародними партнерами. Наявність та функціонування такої системи взаємодії дозволяє нашій держав здійснювати прорив щодо надання електронних послуг, підвищувати прозорість публічного управління й інтегрувати цифрові рішення в повсякденні життя громадян.

Таким чином, сьогодні держава відіграє одну із ключових ролей щодо належного забезпечення процесів цифровізації, здійснюючи його за допомогою правового й інституційного забезпечення. На правому рівні вказане передбачає розробку й впровадження відповідних нормативно-правових актів, стандартів, що регулюють цифрові процеси в різних сферах суспільного життя. В першу чергу, йдеться про формування відповідної нормативно-правової бази, необхідної для створення й функціонування електронного врядування, забезпечення захисту персональних даних громадян, кібербезпеки й розвитку цифрової інфраструктури. Щодо

інституційного рівня, то тут участь держави зводиться до формування спеціалізованих владних органів, що є відповідальними за розроблення, координацію й реалізацію цифрової політики на національному рівні, наприклад, окремих міністерств чи агентств, міжвідомчих структур тощо. Крім того, держава систематично ініціює й підтримує стратегічні програми, що спрямовані на модернізацію публічних сервісів, розвиток цифрових навичок серед громадян, сприяння цифрових інклюзій та трансформації різних секторів у життєдіяльності суспільства й держави. На ряду з цим наявна ще одна важлива складова цифровізації – її фінансування за рахунок державних коштів, спрямованих на реалізацію різноманітних проєктів у сфері інформаційних технологій, підтримку стартапів, впровадження інноваційних рішень у сфері освіти, охорони здоров'я, соціального захисту, пенсійного забезпечення тощо. Паралельно з цим держава намагається належним чином фінансувати й розвиток людського капіталу, а саме: відповідну підготовку ІТ спеціалістів, перекваліфікацію й підвищення цифрової грамотності. Саме на основі такого комплексного підходу можемо говорити про створення державою необхідних сприятливих умов для цифрової трансформації суспільства, що в свою чергу, сприяє підвищенню ефективності сфери публічного управління, доступності публічних послуг й конкурентоспроможності держави та суспільства.

РОЗДІЛ 3

ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ ЦИФРОВІЗАЦІЇ В СФЕРІ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ

3.1. Кращі міжнародні практики цифрового реформування системи надання адміністративних послуг: можливості для України

На сьогодні процес цифровізації набирає обертів практично у всіх країнах світу. Це є закономірною відповіддю на стрімкий розвиток інформаційних технологій, що дедалі глибше проникають у всі сфери суспільного життя – від економіки й освіти до охорони здоров'я та публічного управління. Цифрові інструменти стають необхідною умовою ефективного функціонування як державних інституцій, так і бізнесу[98]. В той же час кожна країна намагається самостійно визначати пріоритети цифрового розвитку, з огляду на власні соціально-економічні особливості, рівень технічної інфраструктури, а також політичні та культурні чинники. В одних державах головну увагу зосереджено на розвитку електронного урядування та забезпеченні прозорості державних процесів, в інших – на модернізації промисловості за рахунок цифрових технологій, розвитку штучного інтелекту чи забезпеченні цифрової безпеки. Варто вказати, що окремі країни продовжують активно працювати над впровадженням національних програм щодо цифровізації, що включають комплексні заходи щодо створення цифрової інфраструктури, розвитку цифрової грамотності серед населення, підтримки інновацій та стартапів, а також реалізації окремих цифрових рішень щодо пріоритетності окремих секторів життєдіяльності суспільства і держави. Вказані програми складають важливу частину довгострокових стратегій сталого розвитку й здійснюють інтеграцію до загальної публічної політики тієї або іншої держави. В цілому,

цифровізація перетворилася на своєрідний глобальний тренд, що суттєво змінює не лише технічні засоби, але й сталі соціальні практики, моделі управління й комунікації, вимагаючи якісно нових підходів щодо норм законодавства, освіти й захисту прав людини в цифровому середовищі [24, с. 70].

Першість у процесах цифрової трансформації та впровадження інноваційних підходів до розвитку економіки та державного управління належить таким країнам, як Китай, Сінгапур, Нова Зеландія, Південна Корея, Данія, Німеччина, Канада тощо[84, р. 576]. Вказані країни є демонстрацією ефективних моделей впровадження інформаційних та комунікаційних технологій в різних сферах суспільного життя. Зокрема, Китай здійснює реалізацію масштабної державної програми «Інтернет плюс», котра передбачає досить ґрунтовну інтеграцію цифрових індустрій із традиційними секторами економіки. Завдяки вказаним діям відбувається формування нової моделі економічного розвитку, що ґрунтується на інноваціях, технологіях і підприємництві. Цікавим є досвід Канади, яка здійснює активний розвиток цифрової економіки, створюючи відповідні інформаційно технологічні аби в ключових містах країни, поступово перетворюючи їх на центри технологічних інновацій і стартапів. Уряд Канади активно підтримує та стимулює співпрацю між відповідним державними структурами, науковими установами й приватним сектором щодо розвитку новітніх технологій.

Південна Корея впроваджує програму «Креативна економіка», у межах якої особливий акцент робиться на розвиток людського капіталу, підтримку підприємництва та впровадження ІКТ у всі галузі. Країна активно інвестує у стартапи, технологічні парки та освіту, що забезпечує високий рівень цифрової грамотності населення[30, с. 60].

Данія відома своєю стратегією цифровізації державного сектору. В країні також створюються необхідні умови для здійснення ефективного електронного врядування, забезпечення громадян зручним доступом до державних послуг он-лайн. Завдяки вказаним діям відбувається підвищення

ефективності роботи державних органів, зменшуються прояви корупції, зростає рівень довіри громадян до влади[67].

Варто згадати й Німеччину, яка є одним із лідерів Європи щодо сфери цифрових технологій, оскільки більше 10% населення країни вже працює в сфері високотехнологічних знань, а держава постійно намагається активно фінансувати перспективні науково-дослідні та технологічні проекти. Велику увагу також приділяють індустрії 4.0, цифровізації промисловості й автоматизації більшості виробничих процесів[68].

Сінгапур демонструє унікальний підхід до цифрового розвитку через стратегію формування «Розумної економіки» (Smart Economy), в основі якої – широке застосування ІКТ. Не так давно країна ініціювала програму Smart Nation, яка має на меті покращення якості життя громадян шляхом цифровізації повсякденних процесів. Програма охоплює розвиток інфраструктури, транспорту, охорони здоров'я, освіти та державних послуг[83].

Однією з ключових ініціатив цієї програми є створення національної сенсорної мережі – інфраструктури, що дозволяє збирати, аналізувати та використовувати дані у режимі реального часу для розбудови «розумного міста». Вказаний підхід надає можливість забезпечувати ефективне управління міським середовищем, включаючи трафік, енергозбереження, екологію та безпеку.

Також варто вказати, що особливістю реалізації вказаної програми є відкрита модель державних закупівель, оскільки для кожного проекту держава вдається до оголошення тендеру, участь в якому можуть брати всі охочі компанії, які відповідають встановленим критеріям технічного брифінгу. Вказаний підхід дозволяє не лише активно залучати представників бізнесу, але й створює можливості для малого та середнього підприємництва. Наголосимо, що на протязі останніх років більше половини державних контрактів в межах програми Smart Nation укладалися саме з представниками

малого та середнього бізнесу, що є свідченням відкритості державної підтримки.

Міжнародний досвід цифровізації державних послуг, а також діяльності органів публічної влади активно відображається в провідних глобальних рейтингах, серед яких варто виокремити Digital Economy and Society Index (DESI) та E-Government Development Index (EGDI). Ці рейтинги дозволяють порівняти досягнення країн у впровадженні електронного урядування, цифрових послуг для громадян та ефективності цифрових стратегій у публічному секторі[95].

Згідно з Індексом цифрової економіки та суспільства (DESI) за останні роки, який аналізує, наскільки уряди країн Європейського Союзу забезпечують громадянам доступ до цифрових адміністративних послуг, спостерігається позитивна динаміка у зростанні рівня взаємодії громадян з органами державної влади он-лайн. Протягом попередніх місяців показники онлайн-взаємодії громадян із державними структурами значно зросли, що свідчить про зростаючу цифрову зрілість країн-членів ЄС. Зокрема, серед лідерів за рівнем цифровізації адміністративних послуг можемо назвати Данію, Фінляндію й Нідерланди, де більше ніж 90% користувачів Інтернету (від 16 до 75 років) є активними й регулярними користувачами он-лайн порталів, що створені для надання державних послуг[95]. Вказане є свідченням високого рівня довіри до електронного врядування, зручності доступу до отримання послуг й загальної цифрової обізнаності населення. До країн аутсайдерів за цим самими показником можемо віднести такі країни, як Румунія, Болгарія й Італія, де середньостатистичний рівень використання електронних державних сервісів є надзвичайно нижчим за рівнем за наявний середньостатистичний європейський рівень. Вказаний стан речей може бути обумовлений наявністю та поширенням різноманітних технічних бар'єрів, недостатнім рівнем цифрової грамотності населення, обмеженою доступністю електронних послуг в окремих регіонах країн. Разом із цим, такі європейські країни як Мальта, Естонія й Люксембург протягом тривалого

часу демонструють найвищі показники ефективності електронного врядування. Вказане є результатом здійснення послідовних інвестицій в цифрову інфраструктуру, впровадження інноваційних рішень в сфері управління державними ресурсами й забезпечення громадян швидким й зручним доступом до широкого спектру державних послуг.

Загалом, лише 12 країн ЄС подолали позначку в 80% за рівнем надання цифрових державних послуг. До цієї групи, окрім згаданих лідерів, входять Швеція, Австрія, Латвія, Ірландія, Португалія та Іспанія. Їхній успіх є результатом системної цифрової політики, активного залучення громадян до онлайн-сервісів та високого рівня міжвідомчої інтеграції цифрових платформ[6].

Натомість Румунія, Греція, Угорщина та Болгарія продовжують залишатися на нижчих позиціях рейтингу, маючи менше 60% за відповідним показником. Це вказує на наявність значних викликів, зокрема – недостатню цифрову інфраструктуру, фрагментарність сервісів, або ж обмежену мотивацію громадян до їх використання[30, с. 59].

Загалом, досвід провідних країн демонструє, що успішна цифровізація адміністративних послуг вимагає комплексного підходу, який включає не лише технологічне оновлення, а й підвищення цифрової грамотності, прозорі механізми управління, інклюзивність та фокус на потребах громадян.

Варто згадати ще один із провідних глобальних трендів цифрової трансформації – це явище, яке все частіше визначається як «самоцифровізація держави». Під цим поняттям розуміють глибоку цифрову трансформацію внутрішніх операцій держави, державних установ і компаній. Якщо цифровізація публічних послуг орієнтована переважно на зовнішнього користувача – громадянина або бізнес, то самоцифровізація спрямована на оптимізацію внутрішніх державних процесів, що, у свою чергу, створює умови для ефективного функціонування всієї системи публічного управління.

Самоцифровізація – це не опція, а необхідність для сучасної держави, яка прагне:

- максимізувати створення доданої вартості в економіці,
- підвищити ефективність управління ресурсами,
- забезпечити стає зростання добробуту населення,
- підвищити конкурентоспроможність у глобальних рейтингах, таких як індекс легкості ведення бізнесу (Ease of Doing Business) або індекси якості життя[45].

У межах цього тренду виокремлюють два ключові напрями розвитку:

1. Цифровізація публічного управління (внутрішні процеси):

- перехід на повністю цифровий документообіг;
- впровадження принципів digital by default (цифрові сервіси за замовчуванням) та digital first (цифрові канали – як пріоритетні);
- перегляд та оптимізація застарілих і неефективних управлінських процедур, зокрема автоматизація повторюваних завдань, зменшення адміністративного навантаження та підвищення прозорості.

2. Цифровізація сервісної взаємодії держави з іншими учасниками соціально-економічної системи:

- G2G (Government to Government) – цифрова взаємодія між державними установами, яка дозволяє синхронізувати роботу різних відомств, уникати дублювання даних і приймати більш обґрунтовані управлінські рішення на основі інтегрованої аналітики;

- G2C (Government to Citizen) – цифрові сервіси для громадян, що забезпечують доступ до публічних послуг через портали, мобільні додатки та єдині вікна;

- G2B (Government to Business) – цифрова взаємодія з бізнесом, що охоплює ліцензування, податкову звітність, публічні закупівлі, перевірки тощо[58, с. 10].

Отже, самоцифровізація охоплює повний спектр державного функціонування, створюючи технологічне підґрунтя для прозорого, ефективного та клієнтоорієнтованого врядування. Її реалізація вимагає не лише технологічних рішень, а й інституційної трансформації,

переосмислення ролі держави, нових компетенцій для публічних службовців, а також високого рівня політичної волі.

Також наголосимо, що процес удосконалення надання адміністративних послуг тісно взаємопов'язаний із використанням на практиці принципу «зворотного зв'язку» із споживачем послуг. Цей принцип передбачає постійне вивчення думок, оцінок, побажань та зауважень громадян – безпосередніх користувачів державних сервісів, – з метою підвищення їхньої якості, ефективності та доступності.

У США, наприклад, в рамках загальнонаціональної програми «Перший пріоритет – клієнти» (Customer First Initiative), яка була започаткована ще у 1993 р., активно проводиться моніторинг якості адміністративних послуг шляхом опитувань громадян, аналізу відгуків та дослідження очікувань споживачів. Програма спрямована на те, щоб державні установи працювали з урахуванням потреб клієнтів, подібно до того, як це відбувається у приватному секторі. Крім того, в рамках цієї ініціативи проводяться регулярні опитування серед самих публічних службовців, які безпосередньо контактують із громадянами. Це дозволяє виявити проблемні аспекти в організації роботи, адміністративні бар'єри, а також отримати практичні пропозиції щодо покращення сервісу[93].

Австралія також демонструє активний підхід до впровадження зворотного зв'язку у процесі надання адміністративних послуг. Зокрема, на веб-платформі Canberra-Connect представлено інструменти, за допомогою яких громадяни можуть безпосередньо подавати свої пропозиції щодо вдосконалення конкретних видів послуг. Така інтерактивна форма комунікації не лише сприяє залученню населення до процесу прийняття рішень, але й дозволяє органам влади оперативно реагувати на виявлені проблеми, здійснювати коригування у процесах надання послуг та забезпечувати прозорість управління[62, с. 40].

Використання принципу «зворотного зв'язку» на практиці довело свою ефективність як інструмент вивчення реального стану справ у сфері

державних послуг. Це не лише дозволяє оцінити ступінь задоволеності громадян, а й слугує основою для формування стратегічних планів подальшого розвитку системи надання послуг з урахуванням реальних потреб та очікувань населення.

Характерною рисою реформування системи надання державних послуг у розвинених країнах є його поступовість, довготривалість і системний підхід. Наприклад, у Великій Британії система «Хартії послуг» (Citizen's Charter), яка була ініційована ще у 1991 р., спочатку планувалася як десятирічна програма. Однак на практиці удосконалення її окремих компонентів, таких як прозорість процедур, стандарти обслуговування та механізми оцінки якості, триває й досі, що свідчить про складність та динамічність процесу реформ. Подібна ситуація спостерігається і в США, де програма «Перший пріоритет – клієнти», незважаючи на початкові часові рамки, перетворилася на довгострокову політику, яка й досі впроваджується в різних державних установах[67].

У Малайзії процес реформування державних послуг розпочався ще на початку 1980-х років. Уряд країни акцентував увагу на спрощенні процедур, впровадженні електронного урядування, підвищенні прозорості та підзвітності державних органів. З того часу реформи тривають і на сучасному етапі, при цьому всі заходи у сфері державного управління чітко інтегровані у загальнонаціональні п'ятирічні плани розвитку, а також у стратегічну програму «Перспектива-2030» (Vision 2030), яка ставить за мету перетворення Малайзії на розвинену державу з ефективним публічним управлінням[71, с. 11].

Отже, досвід провідних країн світу свідчить про те, що реформування сфери надання адміністративних послуг потребує не лише ретельної підготовки та стратегічного планування, а й постійного залучення громадян до процесу змін. Зворотний зв'язок із населенням, системне опитування публічних службовців, а також впровадження інноваційних інструментів

оцінювання – все це є невід’ємними складовими успішної модернізації публічного сектору.

Варто наголосити, що незважаючи на численні позитивні ефекти, які супроводжують застосування цифрових технологій у сфері надання адміністративних послуг, цей процес супроводжується також низкою істотних викликів та проблем. Цифровізація державного сектору вже довела свою ефективність у кількох ключових напрямках: значно зросла ефективність роботи державних установ, покращилася якість обслуговування громадян, забезпечено своєчасність надання послуг та впроваджено єдині стандарти обслуговування. Крім того, цифрові інструменти сприяли більш оперативному ухваленню управлінських рішень, зробили державну допомогу більш доступною для широких верств населення, знизили обсяги паперового документообігу та суттєво скоротили часові витрати як громадян, так і службовців. Онлайн-сервіси, портали публічних послуг, електронні черги, автоматизовані системи обробки запитів – усе це стало невід’ємною частиною сучасної адміністративної системи. Однак, попри ці досягнення, існує чимало проблем, що стримують повномасштабну реалізацію потенціалу цифровізації. Серед основних викликів – недостатній рівень цифрової грамотності серед частини населення, обмежений доступ до Інтернету в окремих регіонах, фрагментованість цифрових платформ, проблеми з інтеграцією різних інформаційних систем між установами, а також питання захисту персональних даних та кібербезпеки. Часто перехід на електронне урядування стикається з опором з боку самих службовців через небажання змінювати усталені підходи до роботи або страх втрати робочого місця[76].

Попри вказані труднощі, цифрові технології мають надзвичайно високий потенціал щодо вдосконалення системи надання адміністративних послуг. Саме вони можуть стати ключовими інструментами підвищення якості сфери публічного управління, забезпечення прозорості, підзвітності та ефективності функціонування державного сектору, а відтак – покращення рівня життя суспільства в цілому. Важливо розуміти, що тривале проведення

реформ у сфері цифровізації адміністративних послуг зумовлені не лише технічними чи організаційними труднощами, а й масштабністю поставлених завдань. Крім того, реформування сучасного державного сектору – є багатовимірним і комплексним процесом, що потребує скоординованих зусиль великої кількості учасників: державних органів влади, місцевого самоврядування, громадських організацій, бізнесу та самого населення. Успішність впровадження вказаних реформ передбачає не лише модернізацію інфраструктури або цифрових інструментів, а й глибокі зміни в управлінській культурі. Йдеться, в першу чергу, про формування якісно нового покоління публічних службовців, орієнтованих на результат, відкритих до інновацій, спроможних діяти у цифровому середовищі та взаємодіяти з громадянами на принципах довіри й партнерства. Не менш важливим є подолання стереотипів, що склалися у суспільстві щодо неефективності чи закритості публічної служби, а також створення позитивного іміджу сфери та органів публічного управління. Крім того, варто відзначити роль технічного прогресу як потужного стимулу до впровадження нових моделей управління. Крім того, швидкість розвитку інформаційних технологій, штучного інтелекту, різноманітних хмарних сервісів й великих кількості відкривають зовсім нові можливості для здійснення аналітики, персоналізації послуг, автоматизації рутинних процесів й підвищення ефективності функціонування державного сектору[80, с. 220].

Таким чином, цифрова трансформація сфери публічного управління – є не лише потребою впровадження новітніх технологій щоденної діяльності владних органів публічної сфери. Вказані процеси – є глибокою, системною реформою, котра охоплює всі наявні рівні державно системи; трансформацією традиційних підходів щодо ухвалення рішень; модернізацією організаційної культури публічної служби й передумовою нової моделі взаємовідносин між державою та громадянами, що спирається на прозорість, довіру, ефективність й доступність. В такому контексті особливу увагу варто приділяти вивченню та впровадженню. Наявного

міжнародного досвіду, який дозволить не лише краще розуміти тенденції подальшого розвитку сфери публічного управління в умовах сьогодення, але й адаптувати їх до особливостей національного контексту. Крім того, аналіз вказаного досвіду надає змогу виокремлювати цілу низку ключових підходів та принципів, що можуть використовуватися у світовій практиці під час реформування сфери публічного управління, зокрема щодо сфери надання адміністративних послуг. Саме вказані підходи можуть бути максимально корисними для вдосконалення сфери публічного управління в Україні. До їх числа можемо віднести:

1. Встановлення чітких принципів проведення реформ.

Реформування державного сектору має базуватися на визначених принципах, таких як відкритість, підзвітність, ефективність, інноваційність, орієнтація на громадянина. Чітке формулювання мети, завдань і очікуваних результатів дає змогу уникнути фрагментарності, забезпечити послідовність та контрольованість змін.

2. Створення спеціального органу високого рівня, відповідального за реформу.

Світова практика свідчить, що ефективне впровадження реформ вимагає централізованого управління. Тому в багатьох країнах створюються спеціалізовані державні органи або координаційні центри, які безпосередньо підпорядковуються главі держави чи уряду. Це гарантує політичну підтримку, забезпечує належний рівень відповідальності та координації між усіма зацікавленими сторонами.

3. Розбудова інфраструктури підтримки реформ.

Реформа не може бути реалізована лише адміністративними зусиллями. Важливо створити мережу супровідних структур – дослідницьких центрів, консультаційних установ, навчальних закладів, центрів підвищення кваліфікації – які забезпечуватимуть аналітичну, методичну та кадрову підтримку процесу змін.

4. Посилення ролі та місця використання інформаційних та комунікаційних технологій, за рахунок перетворення цифрових технологій на обов'язкову складову сучасної сфери публічного управління. За такого підходу вказані технології сприятимуть автоматизації основних процесів, забезпечуватимуть прозорість, зменшуватимуть адміністративне навантаження на громадян, підвищуватимуть якість й швидкість надання адміністративних послуг. Успішність реформ ґрунтується на інтеграції цифрових технологій у всі без виключення трансформаційні процеси.

5. Активно використовувати принцип «зворотного взаємозв'язку» із споживачами послуг. Дотримання та заохочення систематичного залучення громадян до оцінки якості послуг, збору відгуків та пропозицій дозволить органам влади швидко та якісно адаптуватися до реальних потреб населення. Вказане не лише підвищуватиме ефективність публічного управління, але й сприятиме зміцненню рівня довіри до державних інституцій та органів влади.

6. Визнання тривалості процесу удосконалення.

Реформа системи надання державних послуг – це тривалий і поетапний процес. Світовий досвід підтверджує, що реальні результати з'являються поступово. Такий підхід дозволяє уникнути ризиків, пов'язаних із надто швидкими змінами, забезпечити стабільність і сталість реформ, а також досягти глибоких структурних змін у державному управлінні.

3.2. Перспективні напрями вдосконалення цифровізації адміністративного сервісу в Україні

У сучасних умовах цифрова трансформація стала визначальним чинником модернізації публічного управління та забезпечення ефективної взаємодії держави з громадянами[98]. Особливої актуальності цей процес набуває в Україні, де цифровізація адміністративних послуг має не лише

стратегічне, але й практично життєво важливе значення – особливо в умовах воєнного стану, коли критично необхідними є доступність, швидкість, надійність і безпека публічних послуг.

Цифрові рішення дають змогу не лише зберігати стабільність управлінських процесів в умовах кризи, а й слугують інструментом адаптації державного сектору до нових викликів. З огляду на це, доцільно окреслити основні перспективні напрями вдосконалення цифровізації адміністративних послуг та сервісу в Україні, які можуть стати основою для подальшої трансформації системи публічних послуг.

1. Розширення функціоналу Єдиного державного portalу «Дія»[13].

Одним із флагманських проєктів цифрової трансформації в Україні є Єдиний портал державних послуг «Дія». Цей сервіс уже зарекомендував себе як ефективний інструмент спрощення доступу громадян до адміністративних послуг, але його потенціал ще не вичерпано. Подальший розвиток «Дії» передбачає:

- інтеграцію нових адміністративних послуг, включно з тими, що раніше вимагали фізичної присутності громадянина або значного часу на опрацювання;
- створення повнофункціонального «кабінету громадянина», який дозволить користувачам отримувати персоналізовану інформацію, контролювати всі запити та документи в одному місці;
- запровадження інструментів зворотного взаємозв'язку, за допомогою котрих буде можливість оцінити якість наданих послуг, залишити відгук, пропозицію, побажання тощо.

Вказані зміни повинні сприяти не лише зменшенню бюрократії й спрощенню різноманітних управлінських та послугових процедур, але й формувати вищий рівень довіри до держави з боку суспільства та громадян.

2. Поширення сфер використання штучного інтелекту в сфері публічного управління, який вже сьогодні вважається одним із потужних інструментів підвищення ефективності публічного управління в світі. В

нашій державі його впровадження в сферу адміністративних послуг все ще триває, але свідчить про позитивні тенденції.

Найперспективніші напрями застосування AI:

- чат-боти для консультування громадян – дозволяють оперативно відповідати на часті запитання, надають доступ до інформації у будь-який час доби, скорочуючи навантаження на живих операторів;
- автоматизована перевірка документів – пришвидшує обробку запитів, зменшує кількість помилок і виключає людський фактор при аналізі стандартних форм;
- аналітика масових звернень громадян – допомагає виявляти повторювані проблеми, визначати слабкі місця в роботі органів влади, прогнозувати запити громадян і підвищувати якість управлінських рішень[72, с. 29].

Завдяки використанню штучного інтелекту можна значно оптимізувати ресурси, зменшити навантаження на публічних службовців, а також забезпечити вищу якість і швидкість надання адміністративних послуг.

3. Інклюзивність цифрових послуг.

Цифрова трансформація державних сервісів має передусім служити інтересам усіх громадян – незалежно від місця проживання, віку, фізичних можливостей чи соціального статусу. Саме тому інклюзивність є одним із ключових принципів цифровізації, орієнтованої на справедливість, рівність та доступність.

Щоб цифрові послуги були справді універсальними, необхідно реалізовувати низку конкретних заходів:

- розробка інтерфейсів, адаптованих для людей з інвалідністю – це стосується доступності тексту, кольорових контрастів, голосового супроводу, можливості навігації за допомогою альтернативних засобів введення, що забезпечить комфортне користування послугами для осіб із порушеннями зору, слуху чи моторики;

- розширення мовної підтримки – запровадження багатомовного інтерфейсу державних цифрових ресурсів дозволить охопити національні меншини, осіб з тимчасовим статусом, переселенців та людей, які краще сприймають інформацію іншими мовами;

- створення мережі цифрових хабів у сільській місцевості – у багатьох регіонах України рівень цифрової інфраструктури є недостатнім, тому відкриття цифрових хабів або центрів доступу до електронних послуг на базі ЦНАПів, бібліотек чи будинків культури дасть змогу жителям навіть найвіддаленіших громад скористатися державними сервісами[66].

Забезпечення інклюзивності є не лише гуманітарною місією, а й практичною необхідністю: лише за умови справедливого доступу для всіх громадян можна говорити про реальну цифрову державу.

4. Інтеграція державних систем.

Один із головних викликів цифровізації – відсутність злагодженої взаємодії між різними елементами адміністративної системи. Багато державних органів, реєстрів, порталів та платформ працюють ізольовано, що призводить до дублювання функцій, затримок у наданні послуг та неузгодженості даних.

Для вирішення цієї проблеми необхідна глибока інтеграція державних цифрових систем, яка має передбачати:

- уніфікацію стандартів обміну даними – розробку єдиних протоколів взаємодії між інформаційними системами різних органів, що забезпечить безперервний, захищений та стандартизований обмін інформацією в реальному часі;

- забезпечення ефективної взаємодії між центральними органами виконавчої влади (ЦОВВ), органами місцевого самоврядування (ОМС) та державними реєстрами – це дозволить скоротити ланцюги ухвалення рішень, ліквідувати «сліпі зони» в обробці запитів і зменшити адміністративне навантаження;

- впровадження єдиної системи авторизації та ідентифікації для доступу до всіх цифрових послуг – зручна та безпечна авторизація (наприклад, через «Дія.Підпис» або BankID) дозволить громадянам отримувати доступ до всіх необхідних сервісів без потреби повторного введення персональних даних або створення окремих облікових записів для кожної установи[13].

Такі зміни забезпечать вищий рівень злагодженості, оперативності та прозорості у роботі державного апарату, скоротять дублювання функцій і дадуть змогу більш точно відповідати на запити громадян.

5. Кібербезпека та захист персональних даних.

Успішна цифрова трансформація державного управління неможлива без забезпечення високого рівня кібербезпеки та захисту персональних даних громадян. З розвитком електронних сервісів зростає і кількість кіберзагроз, а відтак – необхідність вжиття системних заходів для протидії ризикам витоку інформації, несанкціонованого доступу та кібератак на державну інфраструктуру.

Для гарантування безпеки цифрових сервісів необхідно реалізувати такі кроки:

- посилення технічного захисту державних інформаційних систем – шляхом оновлення серверної інфраструктури, впровадження багаторівневих систем автентифікації, сучасних методів шифрування та регулярного аудиту безпеки;

- запровадження електронних посвідчень нового покоління – з використанням біометричних даних, електронного підпису та багатофакторної ідентифікації, що забезпечить не лише зручність, але й високу захищеність цифрової ідентичності громадянина;

- уніфікація політик обробки персональних даних відповідно до стандартів ЄС (зокрема, GDPR) – це критично важливо для гармонізації українського законодавства з європейським правовим полем, а також для

забезпечення прозорості та підзвітності держави у питаннях збереження конфіденційної інформації[65].

Зміцнення кіберзахисту – не просто технічне завдання, а ключова передумова довіри громадян до цифрових сервісів і до держави загалом.

6. Інноваційні технології: блокчейн і Big Data.

Одним із напрямів поглиблення цифровізації є впровадження інноваційних технологій, які мають потенціал радикально змінити способи взаємодії громадян з державою та підвищити прозорість і ефективність державного управління. Зокрема:

а) Технологія блокчейн відкриває нові можливості для:

- непідробного зберігання документів – що унеможливорює фальсифікацію, підробку або несанкціоновану зміну інформації;
- прозорості та надійної реєстрації дій у державних реєстрах – що підвищує довіру до кадастрових, майнових та інших реєстраційних систем;
- запровадження смарт-контрактів – автоматичних цифрових угод, виконання яких не потребує втручання третіх осіб, що може бути корисним у державних закупівлях, розподілі соціальної допомоги чи адмініструванні грантів.

б) Аналітика на основі Big Data дозволяє:

- аналізувати великі обсяги даних у реальному часі;
- виявляти потреби населення, поведінкові тенденції та системні проблеми;
- формувати основи публічної політики, що ґрунтуватиметься на доказовій базі та фактичних даних, а не лише статистичних звітах або припущеннях[68].

Отже, впровадження блокчейн технологій та аналітики Big Data може слугувати необхідною передумовою для ефективного електронного врядування, що спиратиметься на прозорість, надійність та високу ступінь автоматизації.

7. Освіта та цифрова грамотність.

Жодна, навіть найпрогресивніша цифрова ініціатива не матиме очікуваного ефекту без належного рівня цифрової грамотності населення. В умовах стрімкої діджиталізації важливо не лише забезпечити доступ до сервісів, але й навчити громадян і публічних службовців користуватися ними ефективно та безпечно.

Основними напрямками розвитку цифрової освіти мають бути:

- проведення системних освітніх програм для громадян – з особливим фокусом на старше покоління, сільських жителів та внутрішньо переміщених осіб. Ці програми мають охоплювати базові навички користування цифровими сервісами, захисту персональних даних, кібергігієни;
- створення мотиваційної системи для державних службовців – яка включатиме можливості професійного зростання, сертифікації, фінансового або кар'єрного заохочення за активне оволодіння цифровими інструментами та підвищення ІТ-компетентностей;
- розвиток співпраці з освітніми установами – включаючи школи, виші, центри професійного розвитку, які можуть стати партнерами держави у формуванні сучасних навчальних програм з цифрових технологій та управління[7].

Таким чином, цифрова грамотність має стати частиною базової громадянської компетентності – так само, як читання, письмо чи математика.

8. Розвиток мобільних сервісів.

У світі, де переважна більшість користувачів взаємодіє з Інтернетом через смартфони, впровадження принципу mobile-first (пріоритет мобільного доступу) є критично важливим для успішної цифрової трансформації.

Основні пріоритети в цьому напрямі:

- створення мобільних застосунків для різних груп користувачів – включаючи молодь, пенсіонерів, ветеранів, осіб з інвалідністю, підприємців тощо. Мобільні сервіси мають бути інтуїтивно зрозумілими, зручними та доступними для всіх категорій населення;

- розробка офлайн-функціоналу – для громадян, які проживають у районах з нестабільним або слабким Інтернетом. Це дозволить виконувати базові дії навіть без постійного підключення до мережі, з подальшою синхронізацією даних.

- фокус на мобільні технології сприятиме розширенню охоплення цифрових сервісів, зокрема серед соціально вразливих груп та мешканців сільських територій[4].

9. Прозорість і залучення громадськості.

Цифровізація адміністративних послуг має ґрунтуватися на принципах відкритості, підзвітності та участі громадськості у прийнятті рішень. Лише за умов постійного діалогу між державою, громадянами, бізнесом і технологічною спільнотою можна досягти дійсно ефективної цифрової трансформації.

Важливими інструментами у цьому напрямі є:

- громадські аудити цифрових сервісів – що передбачають незалежну оцінку ефективності, доступності та безпеки адміністративних послуг за участі представників громадянського суспільства;

- проведення хакатонів, конкурсів інновацій та створення відкритих API для розробників – це стимулює розвиток нових сервісів, рішень та розширень на основі даних і можливостей, які надає держава;

- залучення інноваційних стартапів до проєктів держсектору – через грантові програми, публічно-приватне партнерство або відкриті конкурси. Вказані дії створять передумови для модернізації системи зсередини, використовуючи гнучкість та інноваційність приватного сектору. Як наслідок, формування цифрової держави відбуватиметься в якості відкритої платформи для спільного функціонування та надання ефективних послуг[20].

Таким чином, цифровізація адміністративних послуг в нашій державі вже сформувала необхідний потенціал для подальшого підвищення якості обслуговування громадян й трансформації сфери публічного управління. Ефективна реалізація вказаних напрямів сприятиме формуванню прозорості,

ефективної та стійкої системи публічних послуг, що буде здатна оперативно реагувати на сучасні виклики й очікування суспільства. Однак, зауважимо, що успішність цифровізації значною мірою залежить від наявної політичної волі в державі, рівня інституційної спроможності державних органів та активної участі всіх зацікавлених сторін.

На основі вказаного можна визначити такі ключові шляхи подальшого розвитку цифровізації адміністративних послуг в Україні:

1. Розвиток цифрової інфраструктури в регіонах.

Для забезпечення рівного доступу до якісних цифрових сервісів необхідно покращувати інтернет-зв'язок у всіх регіонах країни, особливо в сільській місцевості. Важливо модернізувати технічне обладнання місцевих центрів надання адміністративних послуг (ЦНАП), підтримувати мобільні та віддалені робочі точки, що дозволить охопити якомога ширше коло громадян.

2. Удосконалення наявних нормативно-правових норм та положень.

Для ефективного впровадження цифрових рішень є необхідним приймати й оновлювати відповідні стратегії цифровізації, уточнювати терміни і визначення, гармонізувати стандарти й норми. Необхідно посилювати норми законодавства щодо можливостей систем, захисту персональних даних і кібербезпеки, що формуватиме правову базу для надійного функціонування цифрової держави.

3. Постійне підвищення рівня цифрової грамотності та відповідної компетентності необхідних кадрів.

Впровадження системного підходу щодо навчання й різноманітних тренінгів для публічних службовців особливо тих хто здійснює реалізацію надання адміністративних послуг, виступає ключовим фактором успіху держави практично на всіх рівнях. Вказані дії також повинні охоплювати не лише набуття необхідних технічних навичок, але й всіх змін щодо управлінських процесів і підходів надання основних сервісів. Одночасно існує необхідність підтримувати власних громадян в результаті наявності та

посилення освітніх кампаній, що покликані підвищувати загальний рівень цифрової компетентності.

4. Інтеграція інформаційних систем.

Для усунення дублювань і підвищення ефективності потрібно забезпечити взаємодію між різними державними платформами, відомствами та реєстрами. Впровадження уніфікованих стандартів обміну даними, єдині та спільні інструменти доступу дозволять оптимізувати роботу всіх учасників процесу.

5. Підвищення рівня довіри до цифрових послуг і забезпечення безпеки.

Ключовими чинниками успіху варто вважати розбудову механізмів надійного захисту персональних даних і кібербезпеки, що все разом включатиме впровадження чітких гарантій конфіденційності, прозорості відповідних процедур, здійснення регулярного аудиту безпеки, а також залучення незалежних експертів і відповідності наявним міжнародним стандартам, зокрема GDPR.

6. Орієнтація на користувача та адаптивність послуг.

Надання необхідних адміністративних послуг має бути максимально зручним і доступним для всіх категорій населення. Важливо враховувати потреби, які існують серед представників молоді, літніх людей, осіб з інвалідністю, мешканців сільської місцевості, забезпечувати необхідні потреби і підтримку мобільних рішень.

7. Фінансова підтримка та сталий розвиток.

Для успішної реалізації цифровізації надання адміністративних послуг є необхідним здійснення постійного фінансування за рахунок коштів державного бюджету, а також активного залучення міжнародних грантів і партнерства з приватним сектором. Важливо передбачити не лише запуск нових систем, але й їх подальше обслуговування, оновлення й підтримку в довгостроковій перспективі.

Реалізація вказаних кроків забезпечить стійку та надійну основу для розвитку сучасної цифрової держави, яка не лише забезпечуватиме високий рівень комфорту й безпеки громадян, але й створить сприятливі умови для інновацій, розвитку бізнесу та сталого економічного зростання. Така держава зможе оперативно реагувати на майбутні виклики, впроваджуючи передові технологічні рішення, підвищуючи прозорість управління та сприяючи активній взаємодії між суспільством та владою. Це зрештою дозволить створити ефективну та адаптивну систему публічного управління, орієнтовану на потреби людини та готову до динамічних змін глобального цифрового середовища.

ВИСНОВКИ

В умовах запровадження воєнного стану в Україні питання забезпечення доступності адміністративних послуг набуло особливої актуальності та стратегічного значення. Масове вимушене переміщення населення, руйнування критичної інфраструктури, перебої в роботі транспортних мереж, а також обмеження фізичного доступу до державних і місцевих установ створюють серйозні бар'єри для реалізації громадянами своїх прав на отримання необхідних публічних послуг. За таких умов цифровізація сфери публічного управління постає як прояв сучасних технологічних тенденцій та найважливіший інструмент забезпечення безперервності надання адміністративних послуг. Впровадження електронного уряду, використання цифрових документів, мобільних додатків та онлайн-платформ дозволяє громадянам отримувати належні адміністративні послуги досить швидко, безпечно та з будь-якої точки країни й навіть за кордоном. Завдяки розвитку цифрових технологій держава має можливість підтримувати ефективну комунікацію з громадянами, знижувати бюрократичні бар'єри, підвищувати прозорість та довіру до влади. Отже, цифровізація адміністративних послуг стає не просто елементом модернізації, а невід'ємною складовою стійкості держави та її здатності забезпечувати громадянам базові адміністративні потреби навіть у різноманітних обставинах.

1. Сучасне тлумачення сутності адміністративних послуг значною мірою виходить за межі їх традиційного, суто процедурного розуміння. У науковому, правовому та управлінському дискурсі дедалі більшої уваги набуває концепція, відповідно до якої адміністративні послуги розглядаються не лише як механізм виконання владних повноважень, а як важливий елемент публічного адміністрування, спрямований на забезпечення реалізації прав, свобод і законних інтересів фізичних та юридичних осіб. У цьому контексті

адміністративні послуги виступають дієвим інструментом забезпечення прозорості, відкритості та підзвітності органів державної влади й місцевого самоврядування перед громадянами. Вони формують практичний канал доступу населення до системи публічного управління, сприяючи отриманню широкого спектра публічних благ, що гарантуються державою.

Процес надання адміністративних послуг є особливою формою публічно-владної діяльності, яка здійснюється відповідно до визначених правових процедур і стандартів. Водночас їхня сутність не обмежується формальним регламентом, адже вони мають глибоке соціальне, правозахисне та гуманістичне значення, забезпечуючи реалізацію принципів рівності, доступності та поваги до людської гідності. Крім того, розвиток системи адміністративних послуг сприяє демократизації взаємовідносин між державою та суспільством. Вони створюють інституційні передумови для втілення засад правової держави, утвердження принципу верховенства права, забезпечення рівного доступу громадян до адміністративних ресурсів і впровадження стандартів належного врядування. Таким чином, адміністративні послуги у сучасному розумінні є не лише інструментом управління, а й важливим чинником розвитку демократичної, соціально орієнтованої та сервісної держави.

2. У сучасному науковому дискурсі триває активна, багатовимірна та міждисциплінарна дискусія щодо уточнення змісту й меж понять «цифровізація» та «цифрова трансформація». Представники різних галузей знань прагнуть не лише визначити сутність цих категорій, але й окреслити їхні структурні елементи, функціональні особливості та ключові чинники, які необхідно враховувати під час формування їхнього концептуального апарату. Даний науковий процес вирізняється динамічністю та відкритістю, що зумовлено безперервним розвитком цифрових технологій і розширенням сфер їх застосування. Вплив цифровізації на соціальні, економічні, управлінські та культурні процеси набуває дедалі більшої глибини та комплексності, змінюючи традиційні моделі взаємодії між суспільством,

бізнесом і державою. Попри значний науковий інтерес до проблематики, серед дослідників досі не досягнуто єдності щодо універсального трактування понять «цифровізація» та «цифрова трансформація». Науковці продовжують пошуки концептуальних підходів, які б забезпечили їхню теоретичну узгодженість, термінологічну точність і практичну придатність для використання в різних контекстах сучасного цифрового середовища. Таким чином, формування цілісного теоретико-методологічного підґрунтя для осмислення цих явищ залишається одним із ключових завдань сучасної науки.

3. Цифрова трансформація сфери публічного управління та надання адміністративних послуг є не лише впровадженням сучасних технологій у щоденну діяльність органів влади, а глибокою системною реформою, що охоплює всі рівні державного управління. Вона передбачає переосмислення традиційних механізмів прийняття рішень, оновлення організаційної культури публічної служби та створення нової моделі взаємовідносин між державою і громадянами, заснованої на принципах відкритості, довіри, ефективності й доступності. В цьому контексті процеси цифровізації адміністративних послуг стають ключовими напрямками модернізації публічного управління. Вони забезпечують прозорий, зручний та швидкий доступ громадян до адміністративних послуг, знижують бюрократичні бар'єри, сприяють підвищенню якості обслуговування та рівня довіри до державних інституцій. Значну роль цьому процесі відіграє вивчення та адаптація міжнародного досвіду, що дозволяє виділити ряд ефективних принципів реформування:

- чітке визначення цілей і принципів цифрових змін;
- створення спеціального органу, відповідального за цифрову трансформацію;
- розвиток аналітичної та освітньої інфраструктури для підтримки реформ;

- інтеграція інформаційно-комунікаційних технологій у процес надання адміністративних послуг;
- використання постійного зворотного взаємозв'язку з громадянами;
- поступове та стабільне впровадження реформ.

Таким чином цифровізація адміністративних послуг є ключовим фактором підвищення ефективності державного апарату, розвитку сервісно-орієнтованої моделі управління та затвердження принципів належного публічного управління в Україні.

4. Процеси цифровізації адміністративних послуг в нашій державі вже створили потужний потенціал для підвищення якості обслуговування громадян та модернізації сфери публічного управління. Ефективна реалізація цього процесу сприятиме формуванню прозорої, ефективної та гнучкої системи адміністративних послуг, здатної оперативно реагувати на виклики сучасності. При цьому успіх цифрової трансформації багато в чому залежить від політичної волі, інституційного потенціалу органів публічної влади та активної участі громадянського суспільства.

Подальший розвиток цифровізації адміністративних послуг в Україні має бути спрямований на декілька ключових напрямків:

- активний розвиток цифрової інфраструктури, зокрема забезпечення якісного інтернет-з'єднання у всіх регіонах, особливо у сільській місцевості, та модернізація ЦНАП для розширення доступу громадян до цифрових адміністративних послуг;
- удосконалення чинної нормативно-правової бази, за допомогою актуалізації нормативно-правових актів, гармонізації стандартів, посилення кібербезпеки та захисту персональних даних як основи функціонування цифрової держави;
- підвищення рівня цифрової грамотності, за допомогою здійснення систематичне навчання публічних службовців, особливо фахівців ЦНАП, а також проведення освітніх кампаній для громадян з метою формування культури використання цифрових адміністративних послуг;

- інтеграція інформаційних систем через забезпечення взаємодії державних реєстрів і платформ, запровадження єдиних стандартів обміну даними підвищення ефективності управління;
- посилення та підвищення рівня довіри й безпеки за допомогою створення ефективних механізмів захисту даних, прозорих процедур та аудиту безпеки для підвищення довіри громадян до цифрових адміністративних послуг;
- орієнтація на користувача за допомогою належного забезпечення зручності, доступності та інклюзивності цифрових адміністративних послуг для всіх категорій населення;
- встановлення та дотримання фінансової стабільності через призму забезпечення сталого фінансування цифрових проєктів, залучення міжнародної допомоги та партнерство із приватним сектором.

Реалізація вказаних напрямків сприятиме створенню сучасної сервісно-орієнтованої цифрової держави, яка працюватиме на користь громадян та забезпечуватиме ефективне публічне управління в умовах глобальних викликів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Адміністративний менеджмент в Україні:[підр.]/ Кол. авт.; за заг. ред. В.Ємельянова, О.Євтушенка. – Миколаїв: Ємельянова Т., 2021.–281 с.
2. Андріяш В. Основні передумови реформування публічного управління в умовах глобалізації // Дніпровський науковий часопис публічного управління, психології, права. № 2. 2023. URL: <https://chasopys-ppp.dp.ua/index.php/chasopys/article/view/391/345>
3. Афанасьєв К. Державні управлінські послуги та законні інтереси особи: взаємозв'язок понять // Юридична Україна. 2007. №7. С.26-29.
4. Бречко О.В. Вплив цифрових трансформацій на сферу публічних послуг // Вісник Хмельницького національного університету. 2024. № 1 (326). URL: <https://heraldes.khmnpu.edu.ua/index.php/heraldes/article/view/34>
5. Венедіктова І. Юридична природа публічних послуг// Вісник Харківського національного університету. 2009. № 1 (5). С. 89-91.
6. Глущенко Ю. Усі в онлайн: як подолати цифрову нерівність і як вона впливає на розвиток країни URL: <https://mind.ua/openmind/20226507-usi-v-onlajn-yak-podolati-cifrovu-nerivnist>
7. Гордєєв В., Градовий В. Адміністративні послуги: поняття, сутність та ознаки // Науковий вісник Чернівецького ун-ту. 2010. Вип. 533. С. 66-70.
8. Гудима-Підвербецька М. Захист прав споживачів у цифровому середовищі: виклики та перспективи// Науковий вісник Ужгородського Національного Університету, 2024. Серія ПРАВО. Випуск 86: частина 2. URL: <https://visnyk-juris-uzhnu.com/wp-content/uploads/2025/01/16-1.pdf>
9. Гурковський М. Реєстраційна діяльність публічної адміністрації: організаційно-правовий аспект : автореф. дис. ... канд. юрид. наук.: 12.00.07. –Львів, 2009. –16 с.
10. Данилюк Т.І. Сутність поняття «послуга»: теоретичні аспекти //Ефективна економіка. 2014. № 8. С. 10-15.

11. Демський Е.Ф. Адміністративні послуги та їх юридична природа // Юридична наука. 2011. № 1. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/jnn_20.
12. Державне управління: проблеми адміністративно-правової теорії та практики / за заг. ред. В.Б. Авер'янова. –Київ: Факт, 2003. –384 с.
13. Дія. Платформа Центрів – Стати Центром Дія URL: https://center.diia.gov.ua/centr-diia?utm_source=chatgpt.com
14. Євтушенко О. Н. Роль державної влади й місцевого самоврядування в розбудові сервісної держави з надання якісних публічних послуг// Наукові праці. Науково-методичний журнал. Політичні науки. Миколаїв : ЧДУ ім. П. Могили, 2009. С. 32-37.
15. Єгорова-Луценко Т. Цифровізація у сфері надання адміністративних послуг // Цифрові трансформації України 2020: виклики та реалії: зб.наук.пр. НДІ ПЗІР НАПрН України № 1 за матеріалами круглого столу, 18 березня 2020 р. Харків: НДІ ПЗІР НАПрН України, 2020. URL: <https://openarchive.nure.ua/bitstream/document/13904/1/ndipzir9.pdf>.
16. «Малютко» <https://diia.gov.ua/services/yemalyatko>
17. Задохайло О.А. Правове регулювання надання адміністративних послуг в Україні // Форум права. 2011. № 1. С. 379-384.
18. Звіти про виконання Комплексної міської цільової програми «Цифровий Київ» на 2024-2025 роки URL:https://kyivcity.gov.ua/kyiv_ta_mis
19. Ільницька Ю.М. Щодо питання про поняття адміністративних послуг// Право і безпека. 2011. № 2. С. 30-36.
20. Кабмін схвалив Концепцію розвитку цифрових компетентностей до 2025 року URL: <https://thedigital.gov.ua/news/education/kabmin>
21. Карпенко О.В. Управлінські послуги в Україні: механізми надання органами влади: монографія. –Київ: АМУ, 2014. –408 с.
22. Кількість українців із вищим за середній рівнем медіа грамотності зменшилася з 76% до 72%. Дослідження «Детектора Медіа» URL: <https://mediamaker.me/kilkist-ukrayincziv-iz-vyshhym-za-serednij17169/>

23. Ковбас І.В. Дефінітивно-сутнісний аналіз публічно-владних послуг// Науковий вісник Чернівецького університету: Вип. 478: Правознавство. Чернівці: Рута, 2008. С. 88-91.

24. Кожина А. В. Застосування цифрових технологій в публічному управлінні інклюзивним місцевим розвитком// Вісник НАДУ. Серія «Державне управління». 2020. № 4 (9). С. 69-76.

25. Коліушко І. Виконавча влада та проблеми адміністративної реформи в Україні : монографія. –Київ: Факт. 2002.–260 с.

26. Концепція розвитку цифрових компетентностей до 2025 року та її значенняURL: <https://everlegal.ua/kontseptsiya-rozvytk>

27. Корольчук О. Публічне управління. Термінологічний словник / за заг. ред. В/Куйбіди, М.Білінської, О.Петроє. Київ: НАДУ, 2018. URL: https://epidruchniki.com/book/15_pyblichne_upravlinnya_terminologichnii_slo

28. Краковська А.Є., Бабик М. К. Цифровізація адміністративних послуг в Україні: проблеми та перспективи розвитку // Науковий вісник Ужгородського Національного Університету. Серія «Право». 2022. Вип. 70. URL: <http://visnykpravo.uzhnu.edu.ua/article/view/258976/255701>

29. Куйбіда В., Карпенко О., Наместнік В. Цифрове врядування в Україні: базові дефініції понятійно-категоріального апарату// Вісник Нац. академії держ. управління при президентові України. 2018. № 1. С. 5-11.

30. Кулинич М. Тенденції становлення цифрової економіки в глобальному економічному просторі// Modernecon. 2019. № 16(1). С. 57-63.

31. Кух С. Теоретико-методологічні підходи до трактування сутності цифровізації та цифрової трансформації публічної служби у сучасному науковому дискурсі//Ефективність держ. управління : зб. наук. пр. Вип. 1/2(74/75). Львів, 2023. URL: <https://epa.nltu.edu.ua/Archive/74/s9.pdf>

32. Легеза Є.О. Щодо визначення адміністративних послуг в Україні// Науковий вісн. Дніпроп. держ. ун-ту внутр. справ. 2010. № 4. С. 203-208.

33. Малиновський В. Стратегічні аспекти цифрової трансформації соціальної сфери// Економіка праці, демографія, соціальна політика. 2021. Випуск 1 (147). URL:<https://lib.lntu.edu.ua/sites/default/files/.pdf>
34. Мальський В. Сучасні теоретичні підходи до оцінки економічної безпеки держави. Наукові праці Міжрегіональної академії управління персоналом// Політичні науки та публічне управління. Випуск 1 (73). 2024. URL:<https://journals.maup.com.ua/index.php/political/article/view/3122>
35. Маркевич К. Цифровізація: переваги та шляхи подолання викликів. URL: <https://razumkov.org.ua/statti/tsyfrovizatsiia-perevagy-tashliakhy-podol>.
36. Марусей Т.В. Основні аспекти впровадження системи державних закупівель ProZorro // Економіка і суспільство / Мукачевський державний університет. Мукачево, 2018. № 16. С. 166.
37. Миронова М. Аналіз розвитку цифрової економіки у світі та в Україні// Економічний збірник. 2022. № 68. С. 93-101.
38. Мінцифра представить результати дослідження цифрової грамотності українців URL:<https://thedigital.gov.ua/news/education/mintsifra>
39. Нікітін Ю. О., Кульчицький О. І. Цифрова парадигма як основа визначень: цифровий бізнес, цифрове підприємство, цифрова трансформація // Маркетинг і цифрові технології. 2019. № 4. Том 3. С. 75-89.
40. Ніколаєнко К.В. Заходи щодо вдосконалення організації надання управлінських послуг : у 2 ч. // Актуальні проблеми державного управління: зб. наук.пр. Харків : Магістр. 2005. № 2 (24). Ч.1. С. 246-251.
41. Нормативні засади діяльності URL:<https://se.diia.gov.ua/regul.com>
42. Ославський М. Виконавча влада в Україні: організаційно-правові засади: навч.посіб.– К.: Вид-во «Знання». 2009.–357с.
43. Островий О. Формування державної політики цифрового розвитку: сучасні тенденції та перспективи//Таврійс. наук. вісн. 2021. № 3. С. 85-91.
44. Петренко Н., Машковська Л. Цифровізація державних адміністративних послуг в Україні: нормативно-правові аспекти// Розбудова

держави і права: питання теорії та конституційної практики. 2020. № 2. URL: http://pravoisuspilstvo.org.ua/archive/2020/2_2020/part_1/20.pdf.

45. Писаренко Г. Адміністративні послуги в Україні: організаційно-правові аспекти : автореф. дис. ... канд. юрид. наук : 12.00.07 / Г. Писаренко; кер. роботи С. Ківалов; Нац. ун.-т «Одеська юр. академія». – Одеса, 2006. –20 с.

46. Плакида С. Сутність поняття «послуга»: теоретичні аспекти // Інноваційна економіка. 2013. № 6. С. 241-243.

47. Подзігун Г. Суспільні відносини у сфері цифрової трансформації як об'єкт публічного адміністрування// Право і суспільство. 2020. № 3. Т. 2. С. 67-76.

48. Подольчак Н.Ю., Білик О.І., Левицька Я.В. Сучасний стан цифровізації в Україні //Ефективна економіка № 10. 2019 р. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7300>

49. Про адміністративні послуги : Закон України Відомості Верховної Ради (ВВР). 2013. № 32. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5203-17>

50. Про заходи щодо упорядкування адміністративних послуг : Постанова Кабінету Міністрів №737 від 17.07.2009 р. URL:<https://zakon.rada.gov.ua/laws>

51. Про особливості надання публічних (електронних публічних) послуг : Закон України від 15.07.2021 № 1689-IX URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws>

52. Про схвалення Концепції розвитку цифрової економіки та суспільства України на 2018-2020 роки та затвердження плану заходів щодо її реалізації: Розп. Каб. Міністрів України від 17.01.2018 р. № 67-р: станом на 17 верес. 2020 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/67-2018-p#Text>

53. Про схвалення Стратегії цифрової трансформації соціальної сфери Кабінет Міністрів України від 28 жовтня 2020 р. № 1353-р URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1353-2020-%D1%80#Text>

54. Про цифровий контент та цифрові послуги : Закон України 3321-IX від 10.08.2023 URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3321-20#Text>
55. Програма «Безпечне місто»: у 2025 році на розвиток з бюджету планують виділити ₪49 млн URL: <https://nikvesti.com/news/business/2enyDC>
56. Решетняк О., Белікова Н., Юрченко О., Калашнікова К. Особливості процесів цифровізації малого та середнього бізнесу в Україні // Бізнес Інформ. 2024. №6. URL: https://www.business-inform.net/export_pdf/bus.pdf
57. Розпаченюк А.С. Міністерство цифрової трансформації як суб'єкт публічно управлінської діяльності: правовий аспект //Ірпінський юридичний часопис: науковий журнал. 2024. Вип. 2 (15). С. 182-189.
58. Руденко М.В. Цифровізація: категоріальні особливості та специфіка трактування// Економічний форум. 2021. № 4. С. 3-13.
59. Сервіси Дії для ЦНАП URL: <https://center.diia.gov.ua/library.com>
60. Сеніна А. Регуляторна політика держави в сфері адміністративних послуг: автореферат дис. канд. екон. наук: 08.00.– Харків, 2016. –20 с.
61. Сидоренко Н. Діджиталізація: електронні адміністративні послуги// Дніпровський науковий часопис публічного управління, психології, права. 2021. Вип. 4. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/dnchpu_2021
62. Сидоренко С. Цифрова трансформація суспільства в умовах четвертої промислової революції// Мультиверсум. Філософський альманах. 2021. Вип. 1 (173). С. 31-43.
63. Сиротін В. Сутність та особливості цифровізації у сфері публічного управління // Проблеми сучасних трансформацій. Серія: право, публічне управління та адмін. № 8. 2023. URL: <https://reicst.com.ua/pmtl/article/view>
64. Січкаренко К. Вплив цифровізації економіки на розвиток транспортної галузі // Причорн. економічні студії. 2019. Вип. 38 (1). С. 76-79.
65. Сосін О. Цифровізація як нова реальність України //Юридичний вісник України. Щотижнева загальнонаціональна правова газета. URL: <https://lexinform.com.ua/dumka-eksperta/tsyfrovizatsiyayak-nova-realnis>

66. Соціальна і цифрова трансформація: теоретичні та практичні проблеми правового регулювання: мат.наук.-пр.конф., 10.12.20 р., м. Київ / упор.: О Баранов, В. Фурашев, О. Дорогих.— Київ : Фенікс, 2020. —272 с.

67. Тимошук В. Надання адміністративних послуг у муніципальному секторі. Навчальний посібник для посадових осіб місцевого самоврядування. —Київ: ТОВ «ПІДПРИЄМСТВО «ВІ ЕН ЕЙ», 2015. —124 с.

68. Тимошук В.П. Адміністративні послуги: посібник.—К.: ТОВ «Софія-А». 2012.—104с.

69. Тимченко М. С., Андріяш В. І. Теоретичні підходи до поняття та змісту цифровізації Могилянські читання – 2023: Досвід та тенденції розвитку суспільства в Україні: глобальний, національний та регіональний аспекти : XXVI Всеукр. наук.-практ. конф. присвячена Всесвіт. дню науки в ім'я миру та розвитку : 6-10 листоп. 2023 р., м. Миколаїв : тези доповідей / М-во освіти і науки України ; ЧНУ ім. Петра Могили ; ДНУ «Інст-т модернізації змісту освіти» ; Півд. наук. центр НАН та МОН України ; Інст-т укр. археографії та джерелознавства ім. М. С. Грушевського НАН України. Миколаїв : Вид-во ЧНУ ім. Петра Могили, 2023. С. 542-543.

70. Тимченко М., Андріяш В. Цифрові проекти Дії як тренд цифрової трансформації під час дії воєнного стану в Україні // Збірник тез III Міжнародної науково-практичної конференції «Публічне управління в Україні: виклики сьогодення та глобальні імперативи». (м. Хмельницький, 8 лютого 2024 року). Хмельницький : Хмельницький університет управління та права імені Леоніда Юзькова, 2024. С. 148-149.

71. Туль С. Трансформація світового ринку праці в умовах діджиталізації // Abstract of Candidate Dissertation for Economic Sciences. 2019. Вінниця. № 20. С. 10-20.

72. Туль С., Шкурупій О. Діджиталізація світового ринку праці : монографія. —Полтава : ПУЕТ, 2020. —302 с.

73. Український інститут майбутнього: website. URL: <https://strategy.uifuture.org/kraina-z-rozvinutoyucifrovoyu-ekonomikoyu.html>

74. Фіщук В., Матюшко В., Чернів Є. Україна 2030е – країна з розвинутою цифровою економікою. Український інститут майбутнього. 2020. URL: <https://strategy.uifuture.org/kraina-z-rozvinutoyu-cifrovoyuekonomik.html>

75. Хаустова М. Г. Державна політика в сфері цифровізації: теоретичний аспект. II Міжнародна наукова конференція «Комплексний підхід до модернізації науки: методи, моделі та мультидисциплінарність». Матеріали конференцій МЦНД, (26.08.2022; Чернівці, Україна). URL: <https://archive.mcnd.org.ua/index.php/conference-proceeding/article/view/217/217>

76. Хаустова М. Поняття цифровізації: національні та міжнародні підходи // Право та інновації. 2022. № 2 (38). URL: <https://openarchive.nure.ua/handle>

77. Цифрова грамотність населення України. Звіт за результатами загальнонаціонального опитування URL: <https://osvita.diia.gov.ua/upload.pdf>

78. Цифровізація сфери державних послуг виросла до повноцінної екосистеми URL: https://komit.rada.gov.ua/news/main_news/75911.html

79. ЦНАП, е-послуги: що далі? URL: <https://decentralization.gov.ua/n.com>

80. Шалухіна В., Ляшенко В., Черкаський Г., Томчук О. Сучасні тенденції та вектори цифрової трансформації в Україні // Український журнал прикладної економіки та техніки. 2022. Том 7. № 2. С. 219-225.

81. Шандрюк С. Адміністративні послуги як функція сервісно-орієнтованої держави // Науковий вісник Ужгородського Національного Університету. Серія ПРАВО. Випуск 85: частина 3. 2024. URL: <https://visnyk-juris-uzhnu.com/wp-content/uploads/2024/11/29-2.pdf>

82. Шаров Ю Адміністративна послуга. Енциклопедичний словник з державного управління / уклад.: Сурмін Ю [та ін.]; за ред. Ю.Ковбасюка. – Київ: НАДУ, 2010. URL: http://lib.rada.gov.ua/static/about/text/slov_01.pdf4.

83. Bumann J., Marc P. Action Fields of Digital Transformation – A Review and Comparative Analysis of Digital Transformation Maturity Models and Frameworks. Digitalisierung und andere Innovations formen im Management.

Edited by M.Aeschbacher, K. Hinkelmann, A. Verkuil. Innovation und Unternehmertum, 2016. Band 2. Basel: Edition Gesowip. pp. 13-40.

84. Desai A., Manoharan A. Digital Transformation and Public Administration: The Impacts of India's Digital Public Infrastructure //International Journal of Public Administration. 2024. № 47(9). P. 575-578.

85. Elding C., Morris, R. Digitalisation and its impact on the economy: insights from a survey of large companies. European Central Bank. URL: <https://www.ecb.europa.eu/pub/economicbulletin/focus/2018/html/ecb.en.htm>

86. Gray J., Rumpe B. Models for digitalization// Software & systems modeling. 2015. № 14(4). 1319-1320.

87. Gupta M. What is digitization, digitalization, and digital transformation?. ARC Advisory Group. URL: <https://www.arcweb.com/blog/what-digitization-digitalization-digital-transformation>

88. i-SCOOP: website. URL: <https://www.i-scoop.eu/digitization-digitalization-digital-transformation-disruption/>

89. Katz R. The transformative economic impact of digital technology. The united nations commission on science and technology for development URL: https://unctad.org/system/files/non-official-document/ecn162015p09_Katz_en.pdf

90. Muro M. Digitalization and the American workforce. URL: https://www.brookings.edu/wp-content/uploads/2017/11/mpp_201.pdf

91. OECD. Vectors of digital transformation// ECD digital economy papers. 2019. № 273. 1-38.

92. Oentoro A. Digitization, Digitalization, and Digital Transformation Explained, 2024. URL: <https://agilitycms.com/resources/posts/digitization-digitalization-and-digital-transformation-explained>

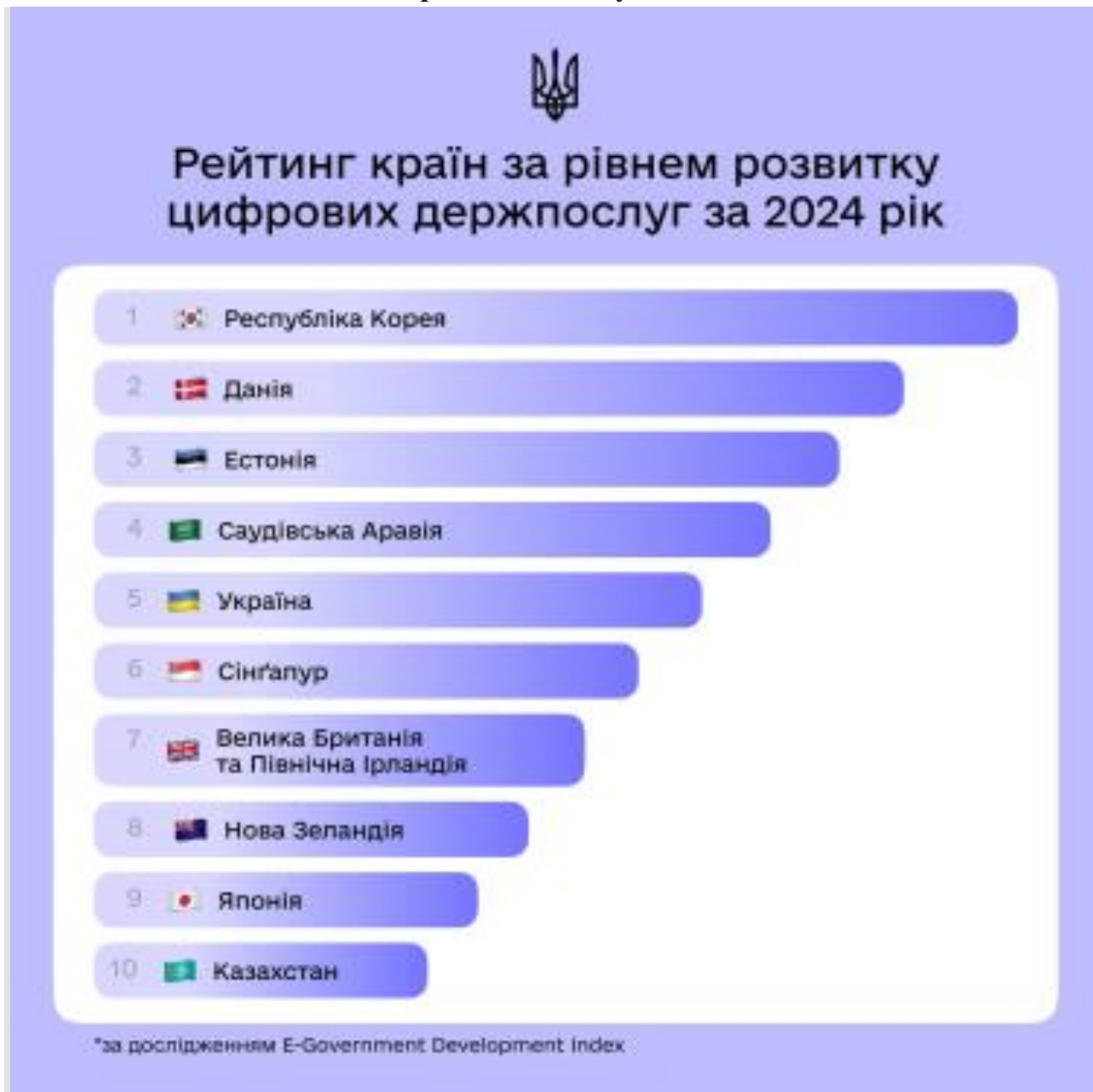
93. Tapscott D. The digital economy: promise and peril in the age of networked intelligence. New York: McGraw-Hill. URL: [https://dontapscott.com/books/the\\$](https://dontapscott.com/books/the$)

94. Terrar D. What is digital transformation?. Agile Elephant making sense of digital transformation. URL: <https://www.theagileelephant.com/what-is-digital-transformation/>
95. The Oxford English Dictionary. Digitization. 2024. URL: <https://www.oed.com/search/dictionary/?scope=Entries&q=digitization>
96. Unruh G., Kiron D. Digital Transformation On Purpose. 2017. URL: <http://sloanreview.mit.edu/article/digital-transformation-on-purpose/>
97. Van Ark, B. The productivity paradox of the new digital economy // International productivity monitor. 2016. № 3. URL: <http://www.csls.ca/ipm/31.pdf>
98. Yevtushenko O. Цифровізація – інструмент модернізації публічного управління в Україні //Публічне управління та регіональний розвиток. 2023. № (26). URL: <https://pard.mk.ua/index.php/journal/article/view/456>

ДОДАТКИ

Додаток А

Україна стала п'ятою у світі за рівнем розвитку цифрових державних послуг*



*<https://forbes.ua/news/ukraina-stala-pyatoyu-u-sviti-za-rivnem-rozvitku-tsifrovikh-derzhposlug-20092024-23743>

Індекс цифрової трансформації України 2024

