

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

_____ Володимир ЄМЕЛЬЯНОВ

«_____» _____ 2025 року

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття ступеня вищої освіти

магістр

(ступінь вищої освіти)

на тему: **ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ ДЕРЖАВНИХ ПОСЛУГ:
БАР'ЄРИ ТА МОЖЛИВОСТІ ДЛЯ УКРАЇНИ**

Керівник: кандидат наук з державного управління, доцент
Шульга Анастасія Алімівна

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

Рецензент: старший викладач
Верба Світлана Миколаївна

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

Виконала: студентка VI курсу 635М3 групи
Ригована Аліса Василівна

(П.І.Б.)

Спеціальності: 281 «Публічне управління та адміністрування»

(шифр і назва спеціальності)

ОПП: «Державна служба»

Миколаїв – 2025 рік

ЗМІСТ

| | |
|---|----|
| ВСТУП | 3 |
| РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-ПРАВОВІ ЗАСАДИ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ДЕРЖАВНИХ ПОСЛУГ | 6 |
| 1.1. Державна послуга у категоріальному апараті науки публічного управління | 6 |
| 1.2. Поняття та сутність цифрової трансформації у сфері публічного управління | 12 |
| 1.3. Нормативно-правове забезпечення цифровізації державних послуг | 19 |
| Висновки до Розділу 1 | 26 |
| РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ПРАКТИКИ НАДАННЯ ДЕРЖАВНИХ ПОСЛУГ В УКРАЇНІ НА ОСНОВІ СУЧАСНИХ ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ | 27 |
| 2.1. Еволюція концепції «електронного урядування» до концепції «цифрова держава» | 27 |
| 2.2. Система надання адміністративних послуг: традиційна модель та електронний формат | 33 |
| 2.3. Практичний досвід та вплив функціонування порталу «Дія» й інших цифрових сервісних інструментів на громадян | 38 |
| 2.4. Бар'єри цифрової трансформації державних послуг в Україні | 44 |
| Висновки до Розділу 2 | 48 |
| РОЗДІЛ 3. МОЖЛИВОСТІ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ДЕРЖАВНИХ ПОСЛУГ ДЛЯ УКРАЇНИ | 50 |
| 3.1. Міжнародний досвід цифрової трансформації державних послуг та можливості його адаптації в Україні | 50 |
| 3.2. Стратегічні пріоритети розвитку цифрової держави в Україні та очікуванні результати | 62 |
| Висновки до Розділу 3 | 67 |
| ВИСНОВКИ | 68 |
| СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ | 72 |

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Стрімкий розвиток цифрових технологій радикально змінює суспільні процеси, зокрема взаємодію громадян, бізнесу та органів державної влади.

В Україні цифрова трансформація державних послуг має особливе значення в умовах політичних змін, реформування публічного сектору та реалізації євроінтеграційного курсу. Протягом багатьох років система надання державних послуг була бюрократичною, складною і непрозорою, що породжувало корупційні ризики і знижувало довіру до влади. У цих умовах цифровізація стала стратегічним інструментом, який забезпечує необхідні зміни як у сфері публічного управління, так і у всій країні загалом.

Запуск платформи «Дія» став важливим кроком у створенні цифрової держави. Україна вперше у світі запровадила цифрові аналоги документів, масштабні електронні послуги у різних сферах, що створює передумови для реалізації концепції «держава в смартфоні». У контексті війни цифрові сервіси стають ще важливішими, оскільки забезпечують стабільність комунікації між державою і громадянами, а також можливість отримання критично важливих послуг у кризових умовах.

Проте цифровізація залишається складним процесом, що стикається із численними бар'єрами: нерівномірним доступом до інтернету, низьким рівнем цифрової грамотності, обмеженою інфраструктурою. Водночас, зростає загроза кіберзагроз, що вимагає посилення захисту даних і зміцнення цифрового суверенітету.

Зважаючи на викладене можна говорити про те, що дослідження процесів цифрової трансформації державних послуг в Україні є надзвичайно актуальним як у теоретичному, так і в практичному вимірі. Воно дозволяє оцінити досягнуті результати та виявити бар'єри і можливості для удосконалення моделі електронного врядування в нашій державі.

Стан наукової розробки теми. Питання цифровізації державних послуг досліджується вже багато років в Україні. З-поміж дослідників, які замагаються вивченням даного питання можна назвати: М.О. Дергалюка, І.А. Євдокимову, Л. Жуйтіна, Ю.І. Когута, А.А. Мельниченко, Г.С. Мельничука, М.С. Міхровську, В.В. Сільченка, І.В. Чапляя, О.В. Шаповалову, А.А. Штирліну та ін. Окремі аспекти цифровізації державних послуг відображені у працях: Р.В. Були, І.Б. Гарькавого, М.В. Засухи, Н.О. Іванченка, Ж.В. Кудрицької, В.Р. Луценка, І.О. Макарової, О.І. Марченка, Т.О. Пікулі, Ю.Б. Пігарєва, З.В. Пічурової, В.Л. Полярної, К.В. Рекачинської, Н.П. Рябокonia, О.О. Скорика, Л.С. Сметаніної, М.Ю. Федюніна та інших науковців.

Метою роботи є дослідження процесів цифрової трансформації державних послуг в Україні, окреслення бар'єрів, що цьому перешкоджають та визначення можливостей розвитку.

Для досягнення поставленої мети визначено такі *завдання*:

- розкрити теоретико-правові засади цифрової трансформації державних послуг;
- простежити еволюцію концепції «електронного урядування» до концепції «цифрова держава»;
- охарактеризувати традиційну модель та електронний формат системи надання адміністративних послуг;
- узагальнити практичний досвід та з'ясувати вплив функціонування порталу «Дія» й інших цифрових сервісних інструментів на громадян;
- окреслити бар'єри цифрової трансформації державних послуг;
- визначити можливості та перспективи цифрової трансформації державних послуг для України.

Об'єктом роботи є цифровізація публічного управління.

Предметом роботи є цифрова трансформація державних послуг в Україні.

Методи дослідження. Методологічну основу даної роботи становлять загальнонаукові та спеціальні методи дослідження: аналіз і синтез, системний

підхід, структурно-функціональний аналіз, методи порівняння й узагальнення, контент-аналіз нормативно-правових документів, статистичний аналіз даних електронних сервісів, елементи соціологічних досліджень. Безпосередньо використання комплексного методологічного підходу дозволяє здійснити всебічне дослідження цифрової трансформації та її впливу на державне управління.

Наукова новизна дослідження. Дане дослідження є самостійною роботою, в якій авторкою отримано науково-обґрунтовані результати, що описують процеси цифрової трансформації державних послуг в Україні. Наукова новизна роботи полягає: у системному узагальненні й класифікації бар'єрів, які перешкоджають ефективній цифровій трансформації державних послуг в Україні; у формулюванні рекомендацій щодо посилення інституційних, технологічних та правових можливостей і перспектив цифровізації державних послуг.

Практичне значення одержаних результатів полягає у тому, що на основі аналізу нормативно-правової бази і наукових праць з публічного управління й програмування, у кваліфікаційній роботі досліджено процеси цифрової трансформації державних послуг в Україні на сучасному етапі. Результати проведеного дослідження можуть бути використані: у практичній діяльності публічних службовців при розробленні стратегічних документів, удосконаленні нормативно-правової бази та оптимізації підходів до впровадження нових цифрових сервісів; в освітньому процесі при підготовці магістрів з публічного управління; у науково-дослідній діяльності для вироблення подальших рекомендацій посилення цифровізаційних процесів у вітчизняній сфері публічного управління.

Структура роботи відповідає поставленій цілі та завданням. Дослідження складається зі вступу, трьох розділів, які об'єднують дев'ять підрозділів, висновків та списку використаних джерел. Загальний обсяг роботи складає 81 сторінку, основного тексту – 71 сторінку. Список використаних джерел налічує 90 найменувань. Робота містить 5 рисунків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-ПРАВОВІ ЗАСАДИ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ДЕРЖАВНИХ ПОСЛУГ

1.1. Державна послуга у категоріальному апараті науки публічного управління

Сучасний громадянин, заходячи до центру надання адміністративних послуг чи відкриваючи мобільний застосунок «Дія», вже не замислюється, наскільки багатовимірним і складним є поняття державної послуги. Те, що сьогодні здається природним – можливість у кілька натискань отримати документ, зареєструвати бізнес чи оформити соціальну допомогу, – насправді є результатом довгого теоретичного пошуку, інституційних реформ і трансформації самої філософії публічного управління. Колись держава сприймалась як владна структура, що встановлює правила, контролює й карає. Проте поступово під впливом інтелектуальних рухів, суспільних запитів і глобальних тенденцій держава почала змінюватися – не лише зовні, але й у самому своєму сенсі. Якщо колись її місія полягала у забезпеченні порядку, то нині вона дедалі більше нагадує сервісний центр, покликаний допомогти людині реалізувати її права, свободи й життєві потреби.

Коли ми говоримо про сучасну державу, то дедалі частіше уявляємо її не як сувору бюрократичну машину, а як сервісний центр, у якому громадянин є не прохачем, а клієнтом, який має гарантії, права й очікує якісного обслуговування. Цей підхід не виник раптово. Він формувався поступово, разом із розвитком науки публічного управління, глобальними реформами державного сектору та зміною суспільних цінностей. У центрі цієї еволюції опинилася ключова категорія – державна послуга.

Дане поняття посідає центральне місце у сучасній теорії публічного

управління, оскільки воно безпосередньо визначає спосіб взаємодії держави з громадянами та суб'єктами господарювання. Категоріальний апарат, у межах якого функціонує це поняття, формувався упродовж XIX–XXI ст. під впливом різних теоретичних шкіл – від класичної бюрократії Макса Вебера до концепцій нового державного менеджменту та теорії публічної цінності.

Розвиток уявлень про державні послуги відображений у працях таких відомих науковців, як: Макс Вебер, Двайт Вальдо, Крістофер Худ, Майкл Барбер, Еліно́р Остро́м, Френсіс Фукуяма, Марк Мур, Г. Атаманчук, В. Бакуменко, О. Оболенський та ін.

У цьому підрозділі ми простежимо шлях цього поняття – від бюрократичних уявлень XIX ст. до цифрової сервісної держави XXI ст., де громадянин перестає бути «прохачем», а стає рівноправним учасником публічних процесів.

Почати варто з того, що державна послуга як наукова категорія не існувала від початку історії управління. Людство тисячоліттями жило в системах, де влада виконувала переважно функції примусу та забезпечення порядку. Те, що ми сьогодні називаємо послугою, було радше обов'язком підданих, а не проявом турботи держави про людину.

Перші уявлення про державні послуги з'явилися тоді, коли держава асоціювалася передусім із владою та контролем. Уже в XIX ст. Макс Вебер, німецький соціолог, філософ, історик, політичний економіст, описував державу як інституцію, що спирається на легальний тип панування, раціональну бюрократію, дисципліну та суворе дотримання правил. У своїй фундаментальній праці «Господарство і суспільство» Макс Вебер обґрунтовує ідеальну модель бюрократії, що базується на раціональності, формалізмі, чіткій ієрархії та компетентності службовців. Хоча термін «державна послуга» у Вебера не використовується у сучасному значенні, описані ним характеристики державного апарату сформували основу для подальшого розуміння державної послуги як стандартизованої, формалізованої та професійно забезпеченої діяльності [5, с. 145]. Вебер підкреслював, що

легітимність держави ґрунтується на її здатності надавати суспільству передбачувані та раціональні блага. Цей підхід заклав підвалини розгляду послуги як результату адміністративної діяльності, що виникає на перетині владних функцій і суспільних потреб. Тобто соціолог визначає державу як раціональну бюрократію, що працює за правилами, і саме забезпечує громадянам належне виконання законів. У такій парадигмі послуга – це радше технічна функція, а не інструмент побудови довіри між державою та суспільством.

Проте у другій половині ХХ ст. розвиток науки державного управління привів до переосмислення ролі держави та світ поступово перейшов до нових управлінських моделей. Ситуація кардинально змінилася з появою Нового публічного менеджменту у 1980-х роках. Реформи «нового публічного менеджменту» намагалися зробити державу гнучкішою, ефективнішою, а саме поняття державної послуги – ближчим до логіки приватного сектору: швидше, дешевше, клієнтоорієнтованіше. Під впливом економічних теорій та принципів бізнес-управління, держава почала сприйматися як «постачальник» певних благ і сервісів, а громадянин – як «клієнт» [77, с. 4]. Саме у цей період концепт «державна послуга» набуває особливого значення, адже він відображає орієнтацію на споживача, зсув фокусу з внутрішніх процесів державного апарату на зовнішній результат, який отримує громадянин та економічну ефективність, а саме впровадження інструментів вимірювання ефективності й економії при наданні послуг [29, с. 28].

Особливо важливою стала концепція «публічна послуга», оскільки, адміністративний менеджмент часто критикували за ігнорування демократичної сутності держави та зведення громадян до простих споживачів. Як реакція на це, сформувалася концепція нового публічного врядування, де «державна послуга» розглядається у ширшому контексті публічної послуги, яка надається не лише державою, але й партнерами (приватним сектором, громадськими організаціями) у мережевій взаємодії. Тут послуга стає інструментом не лише задоволення потреб, а й формування публічної цінності

[83, с. 147].

У 1980–1990-х рр. у зв'язку з поширенням концепції «нового публічного врядування» державна послуга стала трактуватися як результативний, вимірюваний та орієнтований на клієнта продукт діяльності державних структур. Дана концепція має назву «Концепція нового державного управління Т. Геблера та Д. Озборна», адже саме книга даних дослідників найбільш повно розкриває систему принципів організації державного управління нової якості. На їх думку, бюрократія апріорі не здатна надавати якісні державно-управлінські послуги своїм громадянам і, таким чином, має бути замінена на уряд нового ґатунку, якій здійснює свою діяльність, виходячи з десяти базових принципів, серед яких чільне місце належить таким, як: передача контролю за діяльністю урядових установ від місцевої влади до громадськості; оцінювання корисності та ефективності роботи державних управлінців не по витратах, а по результатах; в основі здійснення державної управлінської діяльності має бути місія, а не правила та інструкції; отримувач державних послуг повинен розглядатися як їх покупець, а отже, за нього необхідно боротися; під час організації роботи зі здійснення державного управління переваги надаються корпоративним механізмам управління, а не раціонального типу господарювання; акцент на координацію діяльності всіх сфер суспільного життя (державної, приватної, некомерційної) тощо [12, с. 87].

Згідно з цією концепцією, якщо держава позиціонує себе як сучасну, вона має інтегруватися в сучасний інформаційний простір, стати його структурним елементом; запустити процес децентралізації та солідаризації, тим самим «розв'язати руки» державним управлінцям усіх ланок приймати ефективні, вчасні та адекватні рішення в межах їх компетенцій. Звичайно, неможливо говорити про ефективний державний менеджмент без перегляду умов оплати праці, яка повинна нараховуватися відповідно до отриманих результатів, тобто бути гнучкою. Отже, кардинальна зміна сприйняття мети державного управління і виведення в центр уваги громадянина, потреби

та інтереси якого саме й мають бути задоволені в процесі роботи державних управлінців, неможлива без глибинних ідеологічно-ціннісних перетворень [35, с. 58].

Нарешті, на початку ХХІ ст. світ вступив у добу цифрової держави, де державні послуги стали не просто процедурою, а ключовим показником зрілості публічного управління. Наприклад, такі організації як Організація економічного співробітництва та розвитку, Світовий банк, Європейська комісія, почали вимірювати індекси цифрових публічних сервісів і пов'язувати їх із рівнем довіри, економічною конкурентоспроможністю та якістю державного управління [18].

Перехід до сервісної держави вимагає зміни філософії публічного управління. Тут важливо не тільки, що держава робить, а як вона це робить. Сучасні тенденції – зменшення бюрократії, автоматизація процесів, цифровізація, створення зручних каналів взаємодії – трансформують державні послуги на очах.

Сервісна логіка будується навколо довіри: якщо послуги доступні, прозорі та зручні, громадяни сприймають державу як партнера, а не як перешкоду. Таким чином державна послуга стає не лише управлінською дією, а й важливим механізмом підтримання легітимності влади.

В Україні розуміння державної послуги пройшло подібний шлях – від юридичної функції до елементу модернізації держави. Безпосередньо після подій 2013–2014 рр. вся публічно-владна діяльність в країні спрямована на покращення добробуту громадян включно з наданням якісних послуг, що потребує створення законодавчих, організаційних та економічних основ [54]. Хоча у Конституції України відсутні безпосередні посилення на такий атрибут державної влади, як послуги, що надаються її публічно-владними інститутами, проте ст. 3 визначено, що людина, її життя і здоров'я, честь та гідність є найвищою соціальною цінністю [17]. Відтак права і свободи людини та громадянина визначають зміст і спрямованість діяльності держави – фактично установлюють основи і межі діяльності державних інституцій, зокрема і у

частині надання державних послуг. Відповідно держава повинна не лише «управляти» суспільством, а й надавати якісні послуги. У свою чергу, громадяни, у відносинах з державою, є не «прохачами», а споживачами послуг.

Значну роль у формуванні сучасної системи державних послуг відіграло ухвалення у 2012 р. Закону України «Про адміністративні послуги», запровадження центрів надання адміністративних послуг, а згодом – цифрових сервісів і платформи «Дія», яка стала символом переходу до нової моделі взаємодії громадянина з державою.

Можемо сказати, що категорія «державна послуга» стала відображенням великих змін – від контролю до сервісності, від бюрократії до інновацій.

Незважаючи на широке використання терміну «державна послуга» у законодавстві та науковій літературі відсутнє єдине й універсальне його визначення. Це зумовлено багатоаспектністю феномену та різними методологічними підходами до вивчення даного поняття [22, с. 132].

У загальному розумінні, державна послуга – це результат діяльності органів державної влади, що здійснюється за зверненням або ініціативою фізичних чи юридичних осіб (чи на вимогу закону), спрямований на реалізацію їхніх прав, свобод та законних інтересів, і має чітко визначені стандарти якості та процедури надання [67, с. 84].

Водночас, існують різні підходи до того, що саме вважати державною послугою. Юристи, насамперед, звертають увагу на правові наслідки. Для них державна послуга – це дія органу влади, результатом якої є зміна правового статусу особи: оформлення паспорта, видача ліцензії, реєстрація підприємства [66]. В Україні цей підхід знайшов закріплення у згаданому вище Законі України «Про адміністративні послуги», в якому чітко визначено: послуга – це дія за зверненням особи, що змінює її права чи обов'язки [38].

У свою чергу, науковці у галузі публічного управління бачать державну послугу ширше – як частину системи створення суспільної цінності. Так, наприклад, свого часу, Марк Мур стверджував, що державні структури

існують не лише заради виконання процедур, а для того, щоб формувати корисність для громадян, громади та суспільства загалом [83, с. 45].

У рамках соціальної політики державна послуга стає одним із ключових механізмів забезпечення благополуччя та рівних можливостей. У цьому контексті такі послуги є основою людського капіталу та відіграють стратегічну роль у розвитку держави [9, с. 197].

Ми погоджуємося з перерахованими теоріями, але додаємо, що поняття державної послуги неможливо розглядати окремо від інших категорій, зокрема таких як: публічне адміністрування, публічне управління, електронне врядування, сервісна держава тощо.

Отже, враховуючи викладене можна узагальнити, що державною послугою є не просто адміністративний акт, бюрократична дія, а складний соціально-управлінський феномен, що поєднує закон, управління, сервіс і соціальний ефект та маркер сучасності публічного управління.

1.2. Поняття та сутність цифрової трансформації у сфері публічного управління

Сучасний етап розвитку суспільства нерозривно пов'язаний із цифровою трансформацією, яка торкається усіх сфер людського життя і забезпечує вирішення багатьох технологічних, стратегічних, операційних, управлінських, правових, освітніх та інших питань [59].

Уперше термін «цифрова трансформація» почав вживатися дослідниками наприкінці ХХ ст., коли цифрові методи вийшли за межі звичайних технологій і почали суттєво змінювати форму ведення бізнесу. Як зазначають Н.О. Іванченко, Ж.В. Кудрицька та К.В. Рекачинська найпростіше визначення поняттю «цифрова трансформація» дали аналітики компанії BGG, на

переконання яких цифрова трансформація – «це максимально повне використання потенціалу цифрових технологій в усіх аспектах бізнесу» [14, с. 186].

У широкому розумінні, цифрова трансформація – це «насичення фізичного світу електронно-цифровими пристроями, засобами, системами та налагодження електронно-комунікаційного обміну між ними, що фактично уможливорює інтегральну взаємодію віртуального та фізичного, тобто створює кіберфізичний простір» [28, с. 129].

У сучасних наукових працях зустрічається різні бачення поняття «цифрова трансформація». Зокрема, Ю.І. Когут вважає, що цифрова трансформація – це процес, що сприяє впровадженню інновацій на підприємстві [16, с. 22]. У свою чергу, Г.С. Мельничук стверджує, що цифрова трансформація – це реформа, що сприяє гнучкості бізнесу [24, с. 171]. Ми погоджуємо з їх позицією та можемо дійти висновку, що цифрова трансформація – це процес, який сприяє активному застосуванню цифрових технологій, що дає можливість підприємству оптимізувати свою роботу, швидше адаптуватися до новітніх викликів та бути ефективнішим у роботі з клієнтами.

Іншою є думка міністра цифрової трансформації України Михайла Федорова, який на відкритті другого дня Всеукраїнського форуму «Україна 30. Цифровізація» зазначив, що цифрова трансформація – це «те, що сьогодні виділяє нас у світі. Ми будуюмо цифрову державу. Державу, яка стає сервісом. Без бюрократії, черг та корупції». Ми також погоджуємо і з його думкою, оскільки за словами Михайла Федорова «ефективно трансформувати державу на всіх рівнях вдається завдяки ефективній організаційній структурі. Цифрова трансформація нашої країни – це в першу чергу зручність для громадян. Це антикорупція. Це можливість забезпечити рівний доступ для всіх українців до ресурсів. Це також зміни, спрощення, перетворення і часто ліквідація певних галузей та напрямків. Тому важливо побудувати ефективний менеджмент на рівні всієї держави. Коли ми це виконаємо, ми отримаємо державу, як зручний сервіс» [26].

Окремої уваги заслуговує визначення досліджуваного поняття, яке описали А.А. Мельниченко та М.О. Дергалюк у своїй науковій праці «Управлінські виміри цифрової трансформації освіти в контексті формування потенціалу розвитку регіонів». Науковці пропонують розглядати цифрову трансформацію як «складний, багаторівневий і динамічний процес, що охоплює впровадження сучасних інформаційно-комунікаційних технологій у всі аспекти діяльності державних інституцій, органів місцевого самоврядування, регуляторних і наглядових органів» [23, с. 224].

Важливо усвідомлювати, що цифрова трансформація є набагато ширшою, ніж проста «комп'ютеризація» чи заміна паперової документації на електронні аналоги. Йдеться про створення нової парадигми, у якій інформація, дані та технологічні рішення стають фундаментом процесу формування державної політики, прийняття рішень та надання послуг. Цифрова трансформація передбачає переосмислення ролі держави в умовах глобальної конкуренції, становлення «держави-платформи», що діє як відкритий майданчик для взаємодії державних органів, бізнесу, громадянського суспільства та міжнародних партнерів. На шляху переходу до цифрового врядування важливо розуміти різницю між суміжними поняттями «оцифрування», «цифровізація» та «цифрова трансформація». Якщо оцифрування обмежується переведенням аналогових документів і процесів у цифровий формат, а цифровізація зосереджується на інтеграції цифрових рішень у конкретні робочі процеси (наприклад, електронний документообіг чи електронні черги), то цифрова трансформація передбачає глибинне переосмислення самої природи публічного управління [20, с. 87]. Йдеться про зміну парадигми, коли дані, технології та взаємодія з користувачами стають ядром формування публічної політики та прийняття рішень. Для кращого розуміння цих відмінностей доцільно звернутися до міжнародного досвіду. У країнах ЄС впровадження концепції «Digital by Default» (цифрові послуги за замовчуванням) та «Once Only Principle» (принцип надання даних громадянами чи бізнесом лише один раз) забезпечує мінімізацію

бюрократичного навантаження та підвищення зручності комунікації із владою. У Сінгапурі, Естонії та Південній Кореї вже кілька років поспіль використовуються цілісні стратегії е-урядування, що поступово перетворили ці країни на світових лідерів цифрових перетворень.

Цифрова трансформація має стратегічне значення для розвитку держави, оскільки вона дає змогу адаптуватися до глобальних викликів, підвищує конкурентоспроможність економіки, залучає інвестиції та зміцнює позиції країни на міжнародній арені. Застосування штучного інтелекту, аналітики великих даних, блокчейну, хмарних обчислень та електронної ідентифікації дозволяє удосконалювати роботу державних органів, знижувати транзакційні витрати, скорочувати час отримання громадянами та бізнесом необхідних послуг. У такий спосіб формується нова інституційна архітектура, яка стимулює створення «держави-платформи» – відкритої екосистеми, що дає можливість приватному сектору та громадськості розробляти додаткові сервіси та рішення на базі державних даних. Ця «держава-платформа» може розглядатися як екосистема, де ключову роль відіграють дані. Дані стають новою «валютою» управління, яка дозволяє глибше розуміти потреби громадян, прогнозувати соціально-економічні тенденції та моделювати різні сценарії розвитку. Такий підхід зміцнює аналітичну складову державної політики, сприяє перетворенню управління з реактивного на проактивне. Державні інституції отримують доступ до потужних інструментів для прогнозування, планування та моніторингу ефективності. Зокрема, впровадження data-driven підходів сприяє зниженню суб'єктивізму у прийнятті рішень і підвищує рівень довіри з боку суспільства. У добу цифрової економіки дані стають стратегічним ресурсом. Їх аналіз дозволяє здійснювати прогностичне моделювання, моніторинг та оцінювання ефективності державної політики, швидко реагувати на кризові ситуації (зокрема, пандемії чи надзвичайні події) та приймати обґрунтовані, доказові управлінські рішення. Використання аналітики великих даних у процесі формування міських політик, управління транспортними потоками, енергетикою,

системою охорони здоров'я чи освіти демонструє потенціал для сталого розвитку та підвищення якості життя громадян [13]. У контексті України це особливо важливо для оптимізації витрат, попередження корупції та стратегічного планування в умовах обмежених ресурсів та постійних викликів.

В Україні процес цифрової трансформації активізувався завдяки створенню у 2019 р. Міністерства цифрової трансформації та ухваленню низки стратегічних документів. Запровадження електронних публічних послуг у рамках платформи «Дія», розвиток електронних реєстрів, впровадження електронних закупівель через «ProZorro» стали знаковими кроками. Доступ громадян до електронних паспортів, водійських посвідчень, можливості реєстрації бізнесу в онлайн-режимі і сплати податків електро-нним шляхом створюють новий стандарт взаємодії з державою [65, с. 24-25]. Окрім цього, впроваджуються інструменти електронної демократії (е-петиції, онлайн-консультації, дистанційні громадські слухання), які роблять владу більш відкритою та підзвітною.

Подальший розвиток цифрової екосистеми України включає вдосконалення механізмів електронної ідентифікації, розширення спектру електронних довірчих послуг, формування кібербезпекової інфраструктури та забезпечення надійного захисту даних. Важливим напрямом є інтеграція національних цифрових рішень у міжнародну правову площину, зокрема гармонізація з регламентами Європейського Союзу та дотримання міжнародних стандартів захисту персональних даних. Українські науковці й експерти роблять вагомий внесок у формування теоретико-методологічної основи цифрової трансформації. Зокрема, у працях, підготовлених Національною академією державного управління при Президентіві України, Інститутом державного управління у сфері цивільного захисту, Центром розвитку інновацій та іншими дослідницькими установами аналізуються особливості діджиталізації, розробляються методики оцінювання рівня зрілості е-сервісів, пропонуються організаційно-управлінські моделі цифрових змін. Використання цих результатів у практичній діяльності органів

влади сприяє підвищенню ефективності реалізації державної політики у сфері цифрової трансформації.

Водночас цифрова трансформація – це не лише про технології, а й про людей. Цифрові рішення істотно розширюють можливості громадського контролю, роблять управлінські процеси більш прозорими та підзвітними. Відкриті дані, доступ до яких регулюється законодавством, дозволяють журналістам, громадським активістам, дослідникам та підприємцям контролювати державні витрати, відстежувати виконання бюджетних програм, аналізувати ефективність рішень. Це сприяє зниженню ризиків корупції, оскільки відкритість інформації зменшує простір для неправомірних дій та зловживань владою [3, с. 33]. Вітчизняний досвід із «ProZorro» та «ProZorro.Продажі» демонструє, що перехід до електронних аукціонів і відкритих даних у сфері закупівель та продажу державного майна суттєво підвищив рівень довіри громадськості та міжнародних партнерів.

Успішна цифрова трансформація неможлива без розвитку людського капіталу. Необхідно підвищувати рівень цифрових компетентностей як державних службовців, так і широких верств населення. Низька цифрова грамотність може гальмувати впровадження інновацій, ускладнювати використання нових сервісів, знижувати ефективність інвестицій у технології. Україна приділяє значну увагу питанням цифрової освіти, зокрема через платформу «Дія.Цифрова освіта», курси для посадовців, освітні ініціативи, спрямовані на подолання цифрового розриву між різними регіонами та соціальними групами. Розвиток цифрової культури управління, орієнтованої на гнучкість, інноваційність, адаптивність та здатність до швидких змін, є критично важливим для сталого руху вперед.

Цифрова трансформація вимагає належного нормативно-правового підґрунтя, яке регулюватиме питання електронної ідентифікації, електронного документообігу, захисту даних, кібербезпеки, відкритих даних та електронних довірчих послуг. Прийняття Закону України «Про електронні довірчі послуги», розробка стандартів кібербезпеки, гармонізація українського

законодавства з європейськими вимогами сприяють правовій визначеності та стабільності, необхідній для ефективної цифровізації [36, с. 47]. Інституційна спроможність органів державної влади у сфері цифрової трансформації також посилюється шляхом створення профільних структурних підрозділів, координаційних рад, робочих груп та підвищення професійної кваліфікації кадрів.

Не менш важливим аспектом є забезпечення інклюзивності цифрових послуг. Цифрова трансформація сприяє доступу до публічних сервісів незалежно від географічного розташування, фізичних обмежень чи соціального статусу. Електронні послуги доступні 24/7, що полегшує взаємодію зі службами для людей з особливими потребами, громадян з віддалених регіонів, внутрішньо переміщених осіб. Такий підхід сприяє соціальній справедливості, зменшенню розриву між центром та периферією, стимулює розвиток локальних цифрових екосистем та підтримує принципи сталого розвитку [15, с. 24].

Україна не здійснює цифрову трансформацію у вакуумі. Співпраця з міжнародними організаціями, донорами, участь у глобальних ініціативах електронного урядування, відкритих даних та цифрових прав (партнерство «Відкритий уряд») дає можливість переймати кращі практики, отримувати експертну та технічну підтримку, порівнювати результати з міжнародними стандартами. Це підсилює спроможність державних інституцій України пропонувати інноваційні рішення, що відповідають світовим трендам та дозволяють максимально використати потенціал технологій. Зрештою, міжнародна взаємодія у цій сфері формує глобальний ринок інновацій, де українські фахівці та компанії можуть робити свій внесок, створюючи продукцію з високою доданою вартістю.

Цифрова трансформація має довгострокові позитивні наслідки для держави, економіки та суспільства. Вона стимулює появу нових секторів, пов'язаних з ІКТ, збільшує можливості для експорту інноваційних продуктів і послуг, сприяє модернізації виробництва, поширенню креативної економіки.

У перспективі Україна може стати регіональним лідером у сфері діджиталізації публічного сектора, пропонуючи кращі практики іншим країнам, підвищуючи свій геополітичний та економічний статус. Важливо наголосити, що цифрова трансформація – це безперервний процес, який потребує системних підходів, адаптивної політики, вдосконалення компетентностей кадрів, безперервного залучення зацікавлених сторін та належного фінансування.

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

1.3. Нормативно-правове забезпечення цифровізації державних послуг

Електронні документи поступово замінюють паперові в різних галузях. Цьому сприяє і держава, зокрема, на законодавчому рівні. Оскільки, цифрова трансформація публічного управління в Україні спирається на розгалужену систему законодавчих та нормативно-правових актів, спрямованих на формування єдиного цифрового простору, розвиток електронних послуг, підвищення рівня прозорості та ефективності діяльності державних органів. Термін «цифровізація» почав активно і широко вживатися в українському

законодавстві, зокрема у Законах України, відносно нещодавно – у період після 2019 р., коли було створено Міністерство цифрової трансформації України. До цього моменту вживалися більш ранні та вужчі терміни, такі як «інформатизація» та «електронне урядування».

В Україні протягом останніх років сформовано комплекс законодавчих актів, спрямованих на регулювання процесів цифровізації, впровадження електронних сервісів, захист персональних даних та розвиток електронного урядування. Оскільки формування цифрової держави в Україні стало результатом системних змін нормативно-правового поля, яке поступово охопило всі ключові сфери взаємодії між громадянами, бізнесом і державою. Витоки цих процесів можна знайти ще у спробах запровадження електронного документообігу на початку 2000-х років, однак справжній фундамент сучасної цифровізації було закладено після ухвалення низки базових законів упродовж останнього десятиліття.

Одним із перших законів у сфері забезпечення якісної і прозорої взаємодії між державою та громадянами є Закон України «Про адміністративні послуги», який був прийнятий 6 вересня 2012 р. Цей Закон визначає правові засади реалізації адміністративних послуг, забезпечує рівний доступу до адміністративних послуг, підвищення їх якості, прозорості та доступності, а також створення умов для функціонування центрів надання адміністративних послуг. У Законі згадується, про можливість отримання послуг в електронній формі [38]. Також ст. 2 доповнено: пунктом 16 згідно з Законом України № 114-ІХ від 19 вересня 2019 р. «Про внесення змін до Закону України «Про публічні закупівлі» та деяких інших законодавчих актів України щодо вдосконалення публічних закупівель», а саме про авторизацію електронних майданчиків та прийняття рішення про відключення авторизованих електронних майданчиків від електронної системи закупівель, передбачених Законом України «Про публічні закупівлі», п. 18 згідно із Законом № 1667-ІХ від 15 липня 2021 р. про набуття статусу резидента Дія Сіті та внесення

відомостей до реєстру Дія Сіті відповідно до Закону України «Про стимулювання розвитку цифрової економіки в Україні» [41].

Загалом, Закон України «Про адміністративні послуги» заклав міцний фундамент для сучасної системи надання публічних послуг в Україні, перевівши фокус з контролю на сервіс та зручність для особи та де почали зустрічатися такий термін як електронний.

Вперше про юридичну силу електронного документообігу почали говорити у 2003 р., коли був ухвалений Закон «Про електронні документи та електронний документообіг», який «встановлює основні організаційно-правові засади електронного документообігу та використання електронних документів». Цей Закон став одним із центральних актів, що визначив подальший розвиток електронних сервісів. Окрім того, він уперше встановив юридичну силу електронного документа, створивши передумови для відмови від паперових носіїв [43].

Продовженням цього курсу стало ухвалення того ж року Закону України «Про електронний цифровий підпис», який визначав «правовий статус електронного цифрового підпису та регулює відносини, що виникають при використанні електронного цифрового підпису» [42].

Надалі вказаний законодавчий акт у 2017 р. було замінено значно сучаснішим Законом України «Про електронну ідентифікацію та електронні довірчі послуги», який «визначає правові та організаційні засади електронної ідентифікації та надання електронних довірчих послуг, права та обов'язки суб'єктів відносин у сферах електронної ідентифікації та електронних довірчих послуг, порядок здійснення державного контролю за дотриманням вимог законодавства у сферах електронної ідентифікації та електронних довірчих послуг» [44]. Саме цей Закон гармонізував українську правову систему з європейським регламентом eIDAS, забезпечивши юридичну рівність електронного та власноручного підпису й створивши технологічну основу для цифрових послуг у форматі «Дія».

Важливу роль у становленні цифрового державного управління

відіграли й закони, спрямовані на цифрову ідентифікацію громадян. Поступовий перехід до електронної взаємодії потребував чіткої ідентифікації особи в онлайн-середовищі, тому ухвалення у 2012 р. Закону України «Про Єдиний державний демографічний реєстр та документи, що підтверджують громадянство України, посвідчують особу чи її спеціальний статус» стало ключовим кроком. Безпосередньо цей Закон «визначає правові та організаційні засади створення та функціонування Єдиного державного демографічного реєстру та видачі документів, що посвідчують особу, підтверджують громадянство України чи спеціальний статус особи, а також права та обов'язки осіб, на ім'я яких видані такі документи» [45]. До речі, на основі цього закону було створено підґрунтя для появи електронних паспортів у застосунку «Дія», які у 2021 р. отримали повну юридичну силу.

Значним етапом розвитку цифрової держави стало формування законодавства у сфері електронного урядування. Уряд України у 2013 р. схвалив Концепцію розвитку електронного урядування, в якій вперше були позначені цілі цифровізації державних послуг, відкритості інформації та інтеграції реєстрів. Метою цієї Концепції є «визначення напрямів, механізмів і строків формування ефективної системи електронного урядування в Україні для задоволення інтересів та потреб фізичних та юридичних осіб, вдосконалення системи державного управління, підвищення конкурентоспроможності та стимулювання соціально-економічного розвитку країни» [55].

Однією з основ цифрової держави стали відкриті дані. Урядова постанова 2015 р. «Про затвердження Положення про набори даних, які підлягають оприлюдненню у формі відкритих даних» суттєво розширила перелік інформації, яку органи влади зобов'язані публікувати у форматі open data [46]. Це дозволило Україні увійти до числа світових лідерів у сфері відкритих даних та створило умови для розвитку соціальних сервісів, аналітичних платформ і громадського контролю.

У процесі побудови цифрової держави не менш важливою стала модернізація державних інформаційних ресурсів та реєстрів. З цією метою у

2021 р. було ухвалено Закон України «Про публічні електронні реєстри», який «встановлює правові, організаційні і фінансові засади створення та функціонування публічних електронних реєстрів з метою захисту прав та інтересів фізичних та юридичних осіб під час створення, зберігання, оброблення та використання інформації у публічних електронних реєстрах» [53]. Безпосередньо Закон передбачає створення інтероперабельності, тобто можливості автоматичного обміну даними між органами влади, що позбавило громадян необхідності збирати численні довідки.

Особливе місце серед новітніх нормативних актів посідає Закон України «Про адміністративну процедуру», який був прийнятий у лютому 2022 р. за тиждень до повномасштабного вторгнення. Цей Закон «регулює відносини органів виконавчої влади, органів влади Автономної Республіки Крим, органів місцевого самоврядування, їх посадових осіб, інших суб'єктів, які відповідно до закону уповноважені здійснювати функції публічної адміністрації, з фізичними та юридичними особами щодо розгляду і вирішення адміністративних справ у дусі визначеної Конституцією України демократичної та правової держави та з метою забезпечення права і закону, а також зобов'язання держави забезпечувати і захищати права, свободи чи законні інтереси людини і громадянина» [39]. Хоча він не є суто цифровим документом, його ухвалення дозволило стандартизувати процеси прийняття адміністративних рішень, що створює передумови для подальшої автоматизації та цифровізації цих процедур.

З огляду на численні кібератаки і гібридні загрози, вкрай важливим стало формування законодавчих засад кібербезпеки. Так, у 5 жовтня 2017 р. був прийнятий Закон України «Про основні засади забезпечення кібербезпеки України», який визначив «правові й організаційні основи забезпечення захисту життєво важливих інтересів людини і громадянина, суспільства та держави, національних інтересів України у кіберпросторі, основні цілі, напрями та принципи державної політики у сфері кібербезпеки, повноваження державних органів, підприємств, установ, організацій, осіб та громадян у цій

сфері, основні засади координації їхньої діяльності із забезпечення кібербезпеки» [51].

Кульмінацією цифрової трансформації стало створення і правове унормування функціонування електронного порталу «Дія». Для забезпечення роботи електронних документів і цифрових послуг уряд ухвалив низку постанов, зокрема постанову 2021 р., що надала цифровому паспорту та закордонному паспорту юридичну силу [48]. Таким чином Україна стала першою країною світу, де цифрові документи в смартфоні офіційно прирівняні до фізичних. А прийняття у грудні 2022 р. Закону України «Про Національну програму інформатизації» у новій редакції 2022 р., стало символічним актом переходу від старої до нової епохи. Протягом десятиліть розвиток ІТ-інфраструктури в державі регулювався терміном «інформатизація», який здебільшого стосувався автоматизації та впровадження комп'ютерів. Нова редакція Закону здійснила переосмислення цієї доктрини, замінивши її на ширше і більш сучасне поняття «цифровізація». У самому тексті Закону цей термін використовується для визначення нових стратегічних цілей: не просто автоматизувати паперові процеси, а кардинально трансформувати державне управління та суспільні відносини [50]. Це законодавче оновлення дало новий, більш відповідний сучасним реаліям, інструмент для планування та фінансування всіх державних цифрових проєктів.

Одночасно з економічним стимулом, законодавець закріпив і сервісний підхід до цифровізації, прийнявши у липні 2021 р. Закон України «Про особливості надання публічних (електронних публічних) послуг», який «визначає засади надання електронних публічних послуг, публічних послуг, комплексних електронних публічних послуг, автоматичного режиму надання електронних публічних послуг» [52]. Цей Закон, хоч і не містить терміну «цифровізація» у назві, є практичною реалізацією цього курсу. Він чітко визначив, як саме мають надаватися електронні публічні послуги через Єдиний державний вебпортал електронних послуг («Дія»). Ключове значення Закону полягає у тому, що він встановив принцип цифрової інклюзивності та

запровадив революційне поняття автоматичного режиму надання послуг. Це означає, що певні послуги можуть надаватися особі без участі чиновника, лише на основі даних у реєстрах [52]. Таким чином, Закон став архітектором системи, яка забезпечує мінімальний контакт громадянина з бюрократичним апаратом, що і є однією з головних цілей державної цифровізації.

З 2023 р. в Україні діє Закон № 2801-IX «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо забезпечення укладення угоди між Україною та Європейським Союзом про взаємне визнання кваліфікованих електронних довірчих послуг та імплементації законодавства Європейського Союзу у сфері електронної ідентифікації», мета прийняття якого – наблизити українське законодавство про електронний документообіг до норм Європейського Союзу. Цей Закон передбачає зміни в законодавчих актах у різних галузях. Таким чином держава планує:

- розширити перелік електронних довірчих послуг;
- запровадити можливість віддаленої ідентифікації особи;
- уточнити вимоги до електронних підписів і печаток [40].

Переконавши, що такі міни у законодавстві дадуть можливість використовувати українські кваліфіковані електронні підписи на території Європейського Союзу.

Враховуючи викладене можна підсумувати, що нормативно-правове забезпечення цифрової трансформації в Україні формує цілісну, сучасну й динамічну систему, яка охоплює електронну ідентифікацію, цифрові документи, кібербезпеку, електронні реєстри, відкриті дані та адміністративні процедури. Воно не лише відповідає міжнародним стандартам, але й відображає прагнення держави до глибоких структурних змін, що забезпечують прозорість і доступність державних послуг для кожного громадянина. Ця правова база доповнюється документами, що стимулюють розвиток цифрової грамотності і компетентностей, забезпечують інституційну підтримку діяльності органів влади у цифровому середовищі. А гармонізація з європейськими стандартами дозволяє Україні розвивати ефективно, прозоре

і сучасне врядування, орієнтоване на потреби людини та побудоване на довірі, інноваціях і відповідальному використанні технологій.

Висновки до Розділу 1

Державна послуга – це основний канал, через який держава виконує свій обов’язок перед громадянами, забезпечуючи реалізацію їхніх законних прав і свобод.

Цифрова трансформація – це явище, яке виходить далеко за рамки звичайної електронізації. Це стратегічний імператив, що вимагає не просто переведення паперових форм в онлайн, а глибокого переосмислення та модернізації всіх процесів урядування. Її справжня мета полягає у створенні людиноцентричної держави, де взаємодія із владою є максимально прозорою, швидкою і комфортною. Технології, такі як хмарні рішення та інтеграція реєстрів, стають каталізаторами цієї кардинальної зміни.

Ефективна цифровізація державних послуг вимагає постійної, системної роботи над нормативно-правовою базою. Недостатньо просто запровадити нові закони, необхідно також забезпечити узгодженість чинних норм, чітко регламентувати використання цифрових ідентифікаторів та електронних реєстрів, і, що найважливіше, захистити права громадян у цифровому просторі. Таким чином, правове поле стає як рушієм, так і гарантом якості і законності цифрових перетворень.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ПРАКТИКИ НАДАННЯ ДЕРЖАВНИХ ПОСЛУГ В УКРАЇНІ НА ОСНОВІ СУЧАСНИХ ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ

2.1. Еволюція концепції «електронного урядування» до концепції «цифрова держава»

У сучасному світі розвиток інформаційних технологій суттєво змінює багато аспектів людської діяльності, зокрема державне управління. Одним з найбільш значущих напрямків у цьому контексті є концепція «електронного урядування», що зародилася наприкінці 1990-х років, коли уряди почали використовувати цифрові технології для покращення надання державних послуг і підвищення ефективності управлінських процесів. Водночас, з розвитку технологій, виникає потреба в більш комплексних рішеннях, що призводить до виникнення нової концепції – «цифрова держава», яка передбачає більш глибоку цифрову трансформацію всіх аспектів діяльності державних органів.

Цифрова трансформація суспільства є однією з визначальних тенденцій XXI ст., яка докорінно змінює підходи до функціонування державних інституцій, взаємодії громадян із владою, реалізації прав і свобод людини. У цьому контексті дедалі більшого значення набуває концепція цифрової держави – якісно нової моделі публічного управління, що поєднує в собі використання сучасних цифрових технологій, інноваційні форми правового регулювання та трансформацію класичних понять державності.

Концепція цифрової держави є результатом трансформації традиційного електронного урядування у більш комплексну модель, що охоплює не лише надання електронних послуг, але й забезпечення цифрового суверенітету.

Як зазначено у дослідженні Т.О. Пікуля та В.Р. Луценко, цифрова трансформація в Україні є невід'ємним елементом діджиталізації всіх сфер суспільного життя та вимогою сучасності [19, с. 63]. Хотілося б більш детально зупинитися на цих двох концепціях.

Розвиток інформаційних технологій у сучасному світі суттєво змінив багато аспектів людської діяльності, зокрема державне управління. З огляду на це, концепція «електронного урядування» сформувалася у результаті поступового розвитку інформаційних технологій та їхнього впливу на урядові структури та способи взаємодії з громадянами.

Початковий етап становлення концепції електронного уряду з 1970-х років, пов'язаний з початком використання комп'ютерів у державних структурах для автоматизації роботи та обробки даних.

Етапом появи самого поняття «електронного урядування» вважаються 90-ті роки, коли під час цього періоду починається активний розвиток Інтернету та інформаційних технологій, що сприяє виникненню поняття «електронного урядування», коли уряди почали використовувати цифрові технології для покращення надання державних послуг і підвищення ефективності управлінських процесів [73, с. 11].

Держави починають впроваджувати онлайн-сервіси та платформи для спрощення доступу громадян до державних послуг, особливого успіху тут досягають США, Велика Британія, Сінгапур тощо.

Наступним етапом є прискорення розвитку 2000-х років, коли більшість провідних країн почали активно впроваджувати онлайн-сервіси, електронні форми звернень, реєстрації та інші послуги під гаслами економічної та ресурсної ефективності, що вивели у формулу «24\7», де державні послуги надаються 24 години на добу і 7 днів на тиждень. Зростаючий вплив Інтернету та комп'ютеризація в державних структурах прискорили процес розвитку електронного урядування.

Ще одним важливим етапом став розвиток інтерактивності та інтерфейсів, що відбувся з 2010-х років завдяки розвитку і гіперпоширенню

соціальних мереж, мобільних технологій та інших інтерактивних інструментів, що дозволило урядам створити більш інтерактивні та зручні платформи для взаємодії з громадянами в режимі реального часу із застосуванням двосторонньої персоніфікованої комунікації уряд-громадянин.

Як, свого часу, зазначав Міліс Кітсінг, електронне урядування почало розглядатись як засіб покращення адміністративної ефективності та доступу до державних послуг [78]. Створення перших вебпорталів для обміну інформацією, а також електронне подання податкових декларацій і заяв на отримання соціальних допомог стали важливими досягненнями цього початкового етапу.

Сучасний етап розвитку електронного урядування характеризується застосуванням новітніх технологій, таких як штучний інтелект, аналіз великих даних, блокчейн та інших, що поступово впроваджуються для покращення якості послуг та ефективності управління.

З розвитком Інтернету та мобільних технологій у 2000-х роках концепція електронного урядування переживає перехідний етап, в ході якого починають інтегруватися нові технології, що дозволяють покращити взаємодію з громадянами. Одним із найважливіших аспектів цієї трансформації стали мобільні додатки та системи, що використовують електронний підпис, а також платформи для управління великими даними. Технології стали дозволяти не лише надавати електронні послуги, але й здійснювати більш складні управлінські операції, включаючи автоматизацію внутрішніх процесів в державних органах.

Наприклад, естонська модель електронного урядування продемонструвала високий рівень ефективності, запровадивши електронне громадянство та можливість онлайн-голосування. Як зазначають іноземні дослідники Р.М. Альварес, Т.Е. Холл та А.Х. Трексел, цей підхід став основою для розвитку майбутніх моделей цифрової держави, які включають в себе більш складні та інтегровані системи взаємодії між державою та громадянами [70, с. 499].

Незважаючи на прогрес, «електронне урядування» часто залишалося фрагментованим. Воно автоматизувало окремі відомчі процеси (так званий «Silo Approach»), не забезпечуючи наскрізної інтеграції даних та повного переосмислення адміністративних процедур. Ця обмеженість і стала катализатором для подальшої, більш радикальної трансформації. Тому вже у середині 2010-х років під впливом розвитку хмарних технологій, штучного інтелекту та потреби у проактивному сервісі концепція електронного урядування поступово трансформується в концепцію цифрової держави. Якщо електронне урядування зосереджувалося на автоматизації окремих послуг, то цифрова держава передбачає інтеграцію всіх державних процесів у єдину цифрову екосистему. Це включає не лише надання послуг через Інтернет, але й використання новітніх технологій для реорганізації всіх державних функцій.

За словами Д. Тапскотта, цифрова держава передбачає перехід від пасивного надання послуг до активного управління через цифрові платформи, які використовують технології штучного інтелекту, аналіз великих даних і блокчейн. Це дозволяє не лише покращити ефективність, але й забезпечити прозорість, підвищити рівень участі громадян у процесах управління, а також створити умови для розвитку електронної демократії [86, с. 47]. Розглянемо нижче ключові аспекти цієї концепції.

Концепція «цифрової держави», як уже говорилося, є важливою складовою сучасного управлінського процесу, в якому використовуються інформаційні та комунікаційні технології для вдосконалення та автоматизації різних етапів державного управління. Така модель передбачає впровадження технологічних інновацій у процеси, що сприяє підвищенню ефективності державних послуг, зменшенню бюрократичних бар'єрів та покращенню взаємодії між урядом і громадянами. Однією з основних складових цифрової держави так і залишається електронне урядування, яке охоплює використання сучасних інформаційних технологій для надання державних послуг, організації комунікацій між урядом, громадянами і бізнесом. Важливим аспектом цього процесу є те, що електронне урядування сприяє підвищенню

прозорості діяльності державних органів і зменшенню рівня корупції. У цьому контексті, американські дослідниці Дж. С. Хіллер та Ф. Беланже наголошують, що впровадження ІТ рішень дозволяє значно зменшити адміністративні витрати та покращити доступність послуг для громадян [76, с. 24]. Але з додаванням інтерактивних цифрових платформ, які дозволяють створити двосторонню комунікацію між урядом та громадянами. Ці платформи включають інструменти для проведення консультацій, опитувань та збору зворотного зв'язку. Крім того, через такі платформи громадяни можуть безпосередньо отримувати доступ до державних послуг в режимі онлайн. У дослідженні Дж. Рамона Гіл-Гарсія та Терези А. Пардо «Фактори успіху електронного урядування: зіставлення практичних інструментів з теоретичними основами» зазначається, що інтерактивні платформи забезпечують не тільки ефективну комунікацію, а й активне залучення громадян до процесів прийняття рішень, що сприяє демократизації управлінських практик [74, с. 189].

Не менш важливим аспектом цифрової держави є також цифрове управління, яке передбачає автоматизацію процесів на всіх рівнях державного управління, зокрема збору та аналізу даних. Завдяки технологіям великих даних органи державного управління можуть приймати більш обґрунтовані рішення, що базуються на реальних і актуальних даних. Зокрема, К.Л. Кремер підкреслює, що впровадження систем цифрового управління дозволяє скоротити час реагування на зміни в економічній чи соціальній ситуації, а також покращує ефективність розподілу ресурсів [79, с. 430].

Цифрові технології відкривають перед державами нові можливості для інновацій у сфері управління. Серед таких інновацій можна виділити використання блокчейн-технології, штучного інтелекту та машинного навчання. Вони використовуються для підвищення безпеки, прозорості та автоматизації багатьох процесів, від голосування до управління фінансами. Як зазначає М. Свон, блокчейн має великий потенціал у контексті забезпечення

прозорості державних реєстрів і фінансів, а також для підвищення безпеки даних у електронному урядуванні [85, с. 43].

Однак, разом із можливостями, цифрова держава стикається з рядом викликів. Один із найбільших – це цифрова нерівність, яка може призвести до того, що частина громадян буде обмежена в доступі до електронних послуг через відсутність доступу до технологій або недостатній рівень цифрової грамотності. Важливим питанням залишається також захист персональних даних та кібербезпека, оскільки все більше аспектів державного управління здійснюється через інтернет. Американський дослідник Стівен Грем стверджує, що попри всі переваги цифровізації, країни повинні приділяти велику увагу забезпеченню безпеки інформаційних систем та захисту конфіденційної інформації [75, с. 603].

Цифрова держава часто порівнюється з іншими моделями урядування, такими як традиційне урядування (паперове управління) або гібридні моделі, що поєднують елементи цифрового та традиційного управління. Однією з основних відмінностей є швидкість реагування на запити громадян і рівень інтеграції нових технологій у процеси управління. При цьому, як наголошують іноземні науковці П. Данліві, Г. Маргеттс та С. Бастоу, перехід до цифрової держави вимагає не тільки технологічних змін, а й фундамен-тальних змін в адміністративній культурі, організації роботи державних органів та у сприйнятті цифрових інструментів на всіх рівнях [71, с. 471].

Таким чином, можна узагальнити, що концепція від електронного урядування до цифрової держави пройшла довгий та важкий шлях – від простої автоматизації процесів до повної трансформації держави у цифрову платформу. Якщо e-government – це державні послуги онлайн, то цифрова держава – це нова модель управління, де цифрові технології стають ядром державності.

2.2. Система надання адміністративних послуг: традиційна модель та електронний формат

Протягом останніх років концепції публічного адміністрування й урядування істотно трансформувалися, фокусуючись на демократичних засадах, відкритості та відповідальності. Спостерігається посилення участі та контролю громадськості у формуванні й реалізації державних політик і очікування, що сучасний спосіб урядування повинен використовувати нові методи для ефективної та результативної діяльності [88, с. 18].

Вплив інформаційних технологій на розвиток суспільства можна порівняти з промисловою революцією, яка викликає фундаментальні зміни в підходах до економічних процесів і врядування. Цифровізація увійшла в усі сфери нашого життя, призводячи до зміни усталених відносин між державою, бізнесом та громадянами. Забезпечення доступу громадян і бізнесу до якісних та зручних публічних, зокрема й адміністративних, послуг без корупційних ризиків є одним з першочергових пріоритетів в Україні. Переосмислення, удосконалення, спрощення процесів надання послуг, їх реінжиніринг разом з їх оцифруванням повністю змінюють сутність послуг, допомагають зробити їх логічнішими, зручнішими, зрозумілішими та прозорішими.

Виділяють дві моделі надання адміністративних послуг: традиційна модель та електронний формат. Система, в якій громадяни звертаються до органів державної влади безпосередньо, щоб отримати необхідні послуги чи документи – це традиційна модель надання адміністративних послуг. Ця модель, стала основою багатьох адміністративних процедур, є широко поширеною і досі функціонує в багатьох країнах, хоча в останні роки активно розвиваються нові форми, зокрема електронне урядування. Втім, традиційна модель має кілька важливих рис, переваг і недоліків, які варто детально розглянути. Традиційна модель включає кілька ключових елементів, які визначають її структуру. Зокрема, це безпосередній контакт між

громадянином і органом влади. Для того, щоб отримати державну послугу, громадянин має звернутися до відповідної установи особисто або надіслати заяву поштою. Процес зазвичай включає заповнення документів на папері, подачу оригіналів або копій документів, а також очікування на рішення, що може зайняти кілька днів або навіть тижнів.

Ще одним важливим елементом традиційної моделі є паперова документація. Усі запити, заяви, підписання угод та інші документи оформлюються в письмовій формі. Це означає, що громадянин має завітати до відповідного органу, щоб подати документи або отримати готову документацію. Традиційна модель передбачає, що всі дії записуються в паперових архівах, що вимагає від співробітників органів влади значних витрат часу на обробку та зберігання таких документів.

Не менш важливою є фіксованість часу. Традиційна модель працює в межах робочих годин установ, і послуги доступні лише в цей час. Це означає, що громадяни мають обмежений доступ до необхідних послуг, що може бути проблемою для тих, хто працює або має інші труднощі, пов'язані з фізичним відвідуванням органів влади.

Традиційна модель має кілька важливих переваг, особливо в умовах, коли електронне урядування не було так поширене або не є доступним для всіх громадян. По-перше, це особистий контакт між громадянином та представником органу влади. Коли громадянин звертається до державної установи, він може отримати консультацію, задавати питання і одразу отримувати відповіді. Це забезпечує більш чітке розуміння вимог і процедур, а також дозволяє розв'язати проблеми, які можуть виникнути в процесі оформлення документів. У деяких випадках це може бути важливо для громадян, які не мають достатніх знань про адміністративні процедури.

По-друге, традиційна модель має надійність у відносинах. Оскільки документи проходять безпосередню перевірку чиновниками, зменшується ймовірність помилок, пов'язаних з автоматизацією чи технічними збоями, які можуть мати місце в цифрових системах. Також менше шансів на порушення

конфіденційності даних у процесі обробки документів, оскільки інформація обробляється вручну, а не через автоматизовані системи.

По-третє, доступність для всіх верств населення є ще однією перевагою традиційної моделі. Вона не вимагає високого рівня цифрових навичок і доступу до Інтернету, тому може бути зручнішою для тих, хто не володіє технологіями або проживає в віддалених районах, де інтернет-з'єднання може бути поганим [76, с. 8].

Але не зважаючи на все в останні десятиліття значно змінилася концепція надання адміністративних послуг завдяки розвитку інформаційних технологій. Впровадження електронного урядування дозволило значно вдосконалити традиційні моделі, перевести надання послуг в онлайн-формат, що зробило їх доступними для громадян без необхідності фізично відвідувати державні установи.

Завдяки запровадженню е-урядування спостерігається суттєва економія державних коштів. Наприклад, у Данії електронне виставлення рахунків дозволяє заощадити платникам податків 150 млн євро, а підприємствам – 50 млн. євро на рік. У разі впровадження в усіх державах-членах ЄС річна економія може перевищити 50 млрд євро. Лише в Італії системи електронних закупівель зменшили витрати на понад три мільярди євро [89].

Поняття електронної послуги в Україні визначено у ст. 1 Закону України «Про електронну ідентифікацію та електронні довірчі послуги» – це «будь-яка послуга з надання певного матеріального чи нематеріального блага на користь іншої особи, яка надається через інформаційно-комунікаційну систему» [44].

У Концепції розвитку системи електронних послуг в Україні, затвердженій розпорядженням уряду від 16 листопада 2016 р. № 918-р, реалізація якої була передбачена на період до 2020 р., про електронні послуги сказано, що це «адміністративна та інша публічна послуга, що надається суб'єкту звернення в електронній формі за допомогою засобів інформаційних, телекомунікаційних, інформаційно-телекомунікаційних систем» [56].

З огляду на викладене ми можемо говорити про те, що в поняття електронної послуги входять не лише адміністративні послуги, які надаються в електронній формі, а й інші послуги, котрі не належать до адміністративних. Зокрема, такими іншими електронними послугами можуть бути онлайн-запис в електронну чергу в дитячий садочок чи на прийом у центр надання адміністративних послуг, запис у чергу на вакцинацію від COVID-19 тощо.

Електронні послуги можуть бути:

- повністю автоматизовані, у яких усі процеси виконуються в електронній формі, участь людини зовсім відсутня або мінімізована. У цій групі послуг виокремлюють ще автоматичні послуги, які не передбачають жодного контакту зі службовцем;
- частково автоматизовані, у яких частина процесів виконується в електронній формі, а частина – у «ручному режимі» [68].

Розглядаючи поняття електронних адміністративних послуг, варто розуміти, що вони мають такі ж ознаки, що й «фізичні» адміністративні послуги. При цьому електронна форма надання адміністративних послуг має і певні особливості, пов'язані з віртуальним форматом їх надання [21]. Відповідно їм притаманні такі особливості як:

- можливість отримання послуги в режимі 24/7, тобто у будь-яку пору доби кожен з днів тижня. Для інших електронних адміністративних послуг характерною ознакою є можливість у такому ж режимі подачі документів або доступу до результатів надання послуг;
- мають повністю автоматизовані форми заяв, у яких у заявника може запитуватися менше інформації, ніж при фізичному зверненні за цими послугами (хоча в перспективі ця ситуація мала б вирівнятися), оскільки частина інформації про суб'єкта звернення вже перебуває у володінні держави та може бути «підтягнута» з реєстрів, баз даних чи інших інформаційних систем через застосування електронної взаємодії;
- забезпечено надійний захист даних, безпеку онлайн-платежів при наданні платних адміністративних послуг, а також безпечний обмін даними

між різними органами виконавчої влади та органами місцевого самоврядування [68].

Зупиняючись на процесі взаємодії громадян і публічних інституцій, можна виділити декілька аспектів: мета взаємодії, форма комунікації, залучені інституції, хто ініціює цю взаємодію, її частота й тривалість (див. Таблиця 2.1) [81, с. 430-431].

Таблиця 2.1

Основні характеристики надання адміністративних послуг через традиційні канали (візити) та їх отримання онлайн

| АСПЕКТ | ТРАДИЦІЙНИЙ КАНАЛ (особистий візит) | ЦИФРОВИЙ КАНАЛ |
|----------------------------------|--|--|
| Мета взаємодії | <ul style="list-style-type: none"> – обмін інформацією; – отримання публічних послуг; – контроль та застосування певних обмежень щодо діяльності. | <ul style="list-style-type: none"> – обмін інформацією; – отримання публічних послуг; – контроль та застосування певних обмежень щодо діяльності. |
| Форма спілкування | <ul style="list-style-type: none"> – лист; – телефонний дзвінок; – відвідування офісу. | цифрові канали (наприклад вебсайти, електронна пошта, IP- телефонія або відео, чат, соціальні мережі), мультимедіа, мобільні програми тощо. |
| Місце отримання послуги | Публічні інституції, включно із ЦНАП. | Будь-яке місце з доступом до інтернету. |
| Ініціювання, тривалість та обсяг | Може ініціювати будь-який суб'єкт (публічний службовець або громадянин). Зазвичай обмежується робочим часом. Можуть відрізнятися частотою та тривалістю. | Може ініціювати будь-який суб'єкт (публічний службовець або громадянин), хоча здебільшого громадянин. Ініціювання надання послуги може бути автоматизованим (у разі виявлення системою необхідного запиту), без участі людини. Можуть відрізнятися частотою та тривалістю. |

Отже, можна узагальнити, що у порівнянні з традиційною моделлю, електронний формат надання адміністративних послуг знано різниться. Електронний формат дозволяє громадянам отримувати послуги без необхідності фізично відвідувати органи влади. Вони можуть подавати заяви,

перевіряти статус своїх запитів, а також отримувати необхідні документи через Інтернет. Основні переваги такої моделі полягають у швидкості надання послуг, зниженні адміністративних витрат та підвищенні прозорості процесів. Також електронне формат дозволяє забезпечити рівний доступ до послуг для всіх верств населення, незалежно від місця проживання чи соціального статусу.

2.3. Практичний досвід та вплив функціонування порталу «Дія» й інших цифрових сервісних інструментів на громадян

Початок повномасштабної війни у 2022 р. став найсерйознішим викликом для системи цифрового врядування України. Проте, замість уповільнення реформ держава здійснила безпрецедентне прискорення цифрової трансформації, зосередивши увагу на інструментах, що мали забезпечити життєздатність адміністративних процесів, підтримку населення та координацію в умовах надзвичайної ситуації. Цей період можна охарактеризувати як етап адаптивної цифровізації, коли технології стали ключовим фактором стійкості держави.

Ще у 2019 р. Президентом України Володимиром Зеленським була представлена концепцію «держави в смартфоні», що передбачала взаємодію громадян з державою через мобільні телефони. Того ж року розпочалися роботи над брендом «Держава в смартфоні», електронною ідентифікацією та переведенням державних послуг в онлайн. У вересні 2019 р. урядом впроваджено концепцію під брендом «Дія», яка передбачала надання державних послуг через веб-портал та мобільний додаток [69].

Звісно, від самого початку створення портал мав свої особливості та недоліки, такі як складний механізм ідентифікації та авторизації, а також труднощі з долученням та використанням. Це сприяло поширенню недовіри

серед громадян і сумнівів щодо використання даного сервісу. Однак постійні удосконалення сервісу та зміни в обстановці в країні, які відзначились зростанням потреб громадян у переході до онлайн-взаємодії, перетворили цей застосунок у реальний та дієвий інструмент взаємодії держави з громадянами. Таким чином, можемо стверджувати, що на початок 2022 р. Україна стала потужною країною в галузі діджиталізації. Країною, що успішно реалізовує онлайн-формат суспільної взаємодії. У сучасних умовах діджиталізаційні можливості держави стали ключовим інструментом для активізації комунікації та взаємодії в суспільстві. Ця активність охоплює різні сфери, що стали актуальними в умовах військового конфлікту та об'єднали різні суб'єкти діджиталізаційної трансформації, такі як держава, бізнес, ІТ-спільнота, громадяни, міжнародні організації та громадськість.

В умовах війни створена державою єдина онлайн-платформа «Дія» є ефективним інструментом взаємодії держави з громадянами. Це стосується і можливостей використання онлайн-документів (закордонний паспорт, довідка внутрішньо переміщеної особи тощо). Перелік доступних документів постійно оновлюється. В умовах війни, коли багато українців втрачають свої домівки та вимушені тікати на інші, більш безпечні території, інколи без жодних документів, застосунок «Дія» стає подекуди єдиним джерелом отримання власних документів, ідентифікації особи [62, с. 178].

Зрозуміло, що «Дія» створювалась у відповідності з принципом ефективності, так як основною метою її запуску було вдосконалення механізму надання державних послуг задля комфорту людей. Від цього і походить назва Порталу, що в цілому звучить «Держава і я». Однак, не менш важливою є правова основа функціонування, оскільки ми говоримо не лише про вебпортал, але й про мобільний застосунок. Основним нормативно-правовим актом, що регулює питання, які пов'язані із метою, завданням і суб'єктами Порталу «Дія», є Положення про Єдиний державний вебпортал електронних послуг, затверджений Постановою уряду № 1137 від 4 грудня 2019 р. Це Положення визначає мету, основні завдання, функціональні

можливості та тематику електронних послуг Єдиного державного вебпорталу, зміст інформації, що розміщується на ньому, та порядок її внесення, порядок ведення Реєстру адміністративних послуг, а також інші питання роботи Порталу Дія [31].

Портал «Дія» призначений для реалізації права кожного на доступ до електронних сервісів та інформації про адміністративні та інші публічні послуги, звернення до органів виконавчої влади, інших державних органів, органів місцевого самоврядування, підприємств, установ та організацій (у тому числі відповідно до Закон України «Про звернення громадян»), отримання інформації з національних електронних інформаційних ресурсів, необхідної для надання послуг, а також для моніторингу та оцінки якості послуг [11].

Особливістю порталу «Дія» є те, що він є універсальною точкою доступу громадян і бізнесу до всіх електронних державних послуг за єдиними стандартами. Раніше більшість цих послуг були розкидані по різних порталах, тож знайти їх було досить проблематично. Портал «Дія» розміщений у захищеному дата-центрі й відповідає світовим стандартам захисту від кіберзагроз. «Дія» зберігає мінімум інформації про своїх користувачів. Усі дані зберігаються в зашифрованому вигляді, щоб унеможливити їх перехоплення або викрадення.

Хочеться відмітити, що за індексом цифрового уряду UN e-Government Development Index, за підсумками 2024 р. Україна входить до ТОП-3 держав світу за динамікою цифровізації державних послуг. За офіційними даними Міністерства цифрової трансформації, станом на 2024 р. аудитоване число користувачів «Дії» перевищило 20 млн., що становить майже всю дорослу цифрово активну частину населення країни. Це означає, що «Дія» стала наймасовішою державною цифровою платформою за всю історію незалежної України [1]. У 2025 р. кількість користувачів зросла до орієнтовних 22-23 млн осіб, що підтверджує стабільний попит на державні цифрові сервіси, а також довіру населення до них (див. Рис. 2.1) [27].

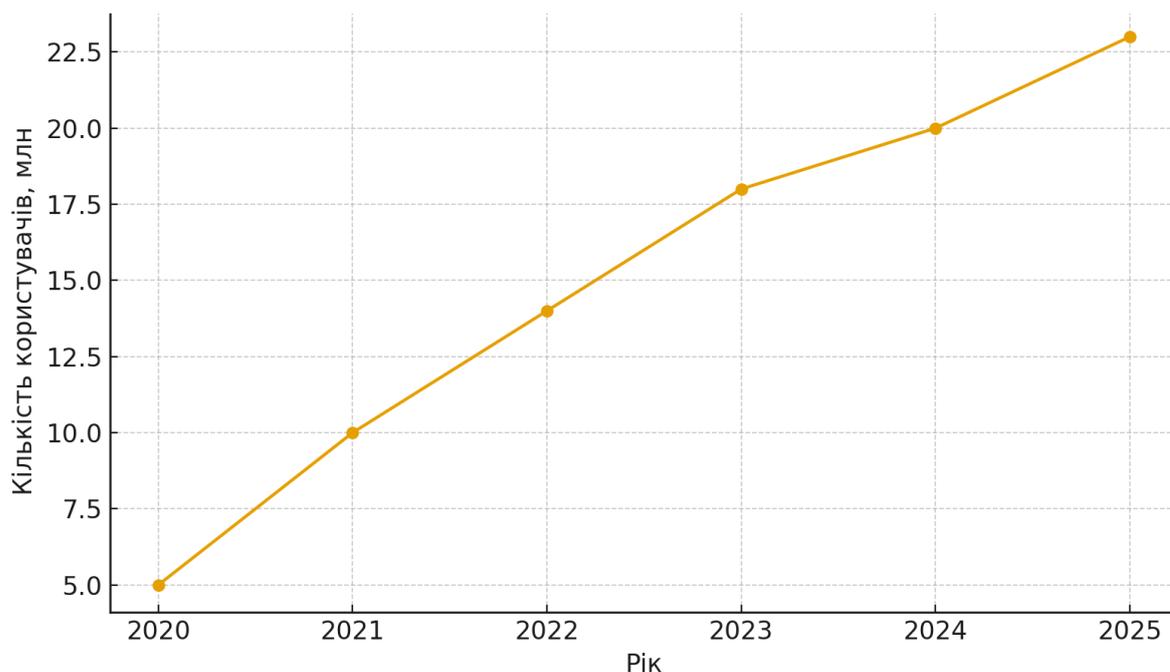


Рис. 2.1. Динаміка зростання кількості користувачів «Дія»

На порталі «Дія» вже можна отримати онлайн більше 27 державних послуг, зокрема стати підприємцем, змінити рід діяльності чи припинити її. Отримати довідку про судимість, допомогу при народженні дитини або щомісячне відшкодування вартості послуг догляду за дитиною до досягнення нею трирічного віку. Подати позов до суду, зареєструвати автомобіль або отримати послуги з оформлення водійських документів, дозволи або отримати виписки з реєстрів (див. Рис. 2.2) [30].

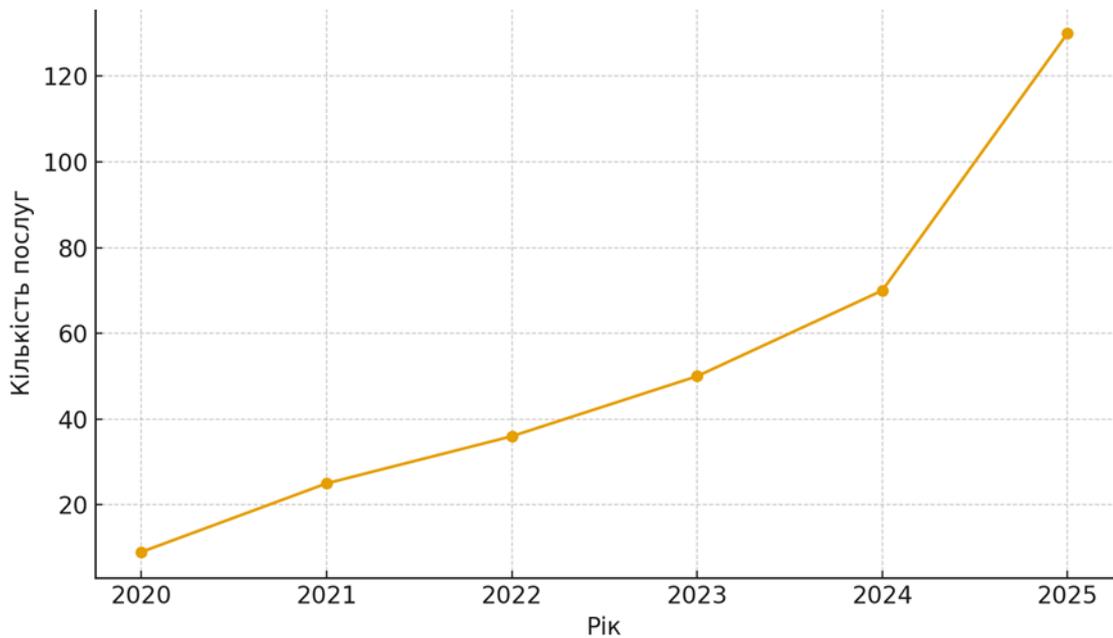


Рис. 2.2. Динаміка зростання кількості державних послуг у «Дії»

Не менш важливою цифровою ініціативою в умовах воєнного стану в Україні, є платформа Дія.Бізнес. Можна виділити два ключові нововведення. По-перше, центральні органи виконавчої влади запустили цифрову платформу взаємодії для допомоги з релокації бізнесу. Державне підприємство «Прозорро.Продажі» спільно з маркетплейсом E-Tender розробило IT-систему, яка дозволяє надавати заявки як підприємствам, що потребують переміщення, так і компаніям, готовим надати для цього приміщення чи інші активи. Платформа дозволяє не лише збирати та опрацьовувати такі запити, а й моніторити онлайн процес переїзду, що реалізовується Міністерством економіки України спільно з іншими учасниками [4]. По-друге, уряд у березні 2022 р. прийняв Постанову № 331 «Про затвердження Порядку надання роботодавцю компенсації витрат на оплату праці за працевлаштування внутрішньо переміщених осіб внаслідок проведення бойових дій під час воєнного стану в Україні», яка передбачає компенсацію для бізнесу в розмірі 6,7 тис. гривень за кожну працевлаштовану внутрішньо переміщену особу [47]. Отримати таку компенсацію можна, оформивши безкоштовну заявку за допомогою сервісу Дія. Бізнес.

Щороку українці 733 тис. разів користуються послугами для бізнесу в Дії. З 7 сервісів, які найчастіше обирали: автоматична реєстрація ФОП – 232 733 разів, економія – 652+ млн грн; внесення змін про ФОП – 205 013 разів, економія – 767+ млн грн автоматичне закриття ФОП – 177 391 разів, економія – 780+ млн грн (див. Рис. 2.3) [64].

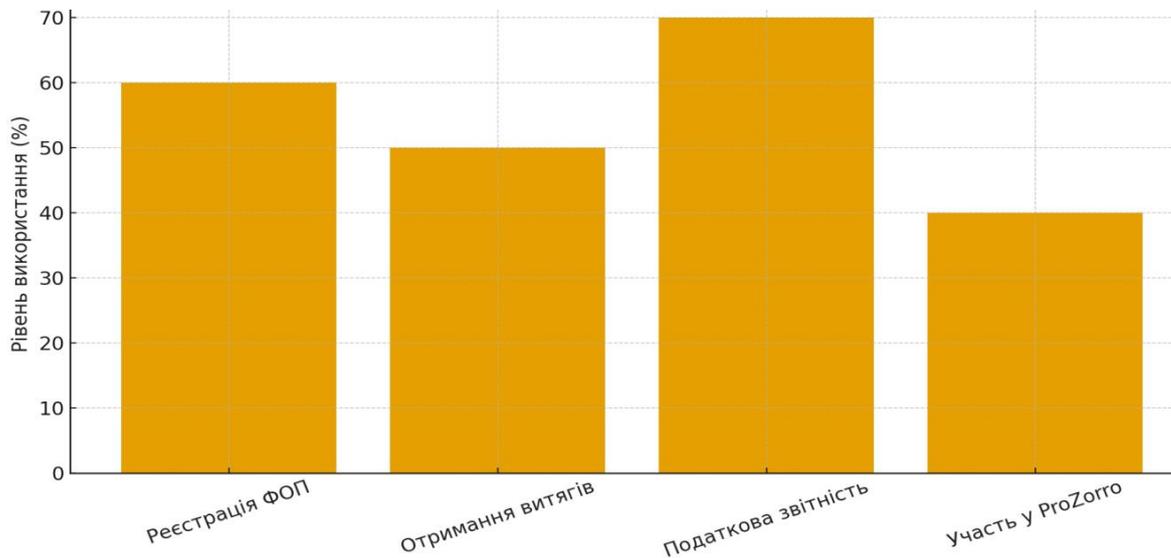


Рис. 2.3. Використання цифрових державних послуг бізнесом

Поряд із «Дією» існують й інші державні цифрові платформи, що виконують більш спеціалізовані функції. Наприклад, Електронний кабінет платника податків забезпечує онлайн-доступ до податкової звітності, спілкування з податковими органами й управління фінансовою інформацією. Портал Пенсійного фонду України надає індивідуалізований доступ до пенсійної справи, дозволяє подавати звернення, перевіряти страховий стаж або прогнозувати пенсію. Сектор юстиції активно представлений в електронному просторі через сервіси «Онлайн-будинку юстиції», що забезпечують подання заяв про реєстрацію суб'єктів господарювання чи громадських організацій, отримання копій документів із реєстрів тощо.

Цифровізація торкнулася й інших суспільних сфер (транспорту, медицини, освіти й ін.). Сайти центральних і місцевих органів влади функціонують як самостійні елементи електронного врядування [25, с. 8].

Суттєвою особливістю цифровізації є те, що електронні сервіси розробляються з урахуванням зручності користувача, де усе спрямовано на створення позитивного досвіду громадян користування ними. Зважаючи на викладене вважаємо, що розширення переліку доступних електронних послуг, інтеграція нових реєстрів, розвиток цифрової ідентифікації, підвищення кібербезпеки та навчання громадян користуванню цифровими інструментами є важливими умовами подальшої успішної реалізації електронного врядування в Україні.

Отже, створення та використання різних державних цифрових платформ стало ключовим елементом цифрової трансформації публічного управління в Україні. Їх унікальність полягає у комплексному підході до надання державних послуг через єдиний цифровий простір, який суттєво спрощує взаємодію громадян із публічно-владними інституціями. Однією з важливих функцій є інтеграція електронного підпису, що дозволяє громадянам підписувати документи онлайн без необхідності фізичної присутності. Досвід використання різних цифрових платформ демонструє високу ефективність у скороченні часу і витрат на обслуговування адміністративних процесів. Більш того, вказані платформи постійно вдосконалюються, що розширює можливості для взаємодії людей з державою.

2.4. Бар'єри цифрової трансформації державних послуг в Україні

Цифровізація адміністративних послуг в Україні є важливим етапом на шляху до модернізації державного управління та покращення якості життя громадян. Онлайн-послуги, такі як: реєстрація бізнесу, отримання довідок та оформлення документів, дозволяють скоротити час та зусилля, необхідні для розв'язання адміністративних питань [80, с. 6]. Попри значні успіхи, трансформаційні процеси нашоюхуються на низку системних,

інфраструктурних, соціальних та нормативних бар'єрів, які уповільнюють впровадження інновацій і ускладнюють доступ громадян до якісних електронних сервісів (див. Рис. 2.4).

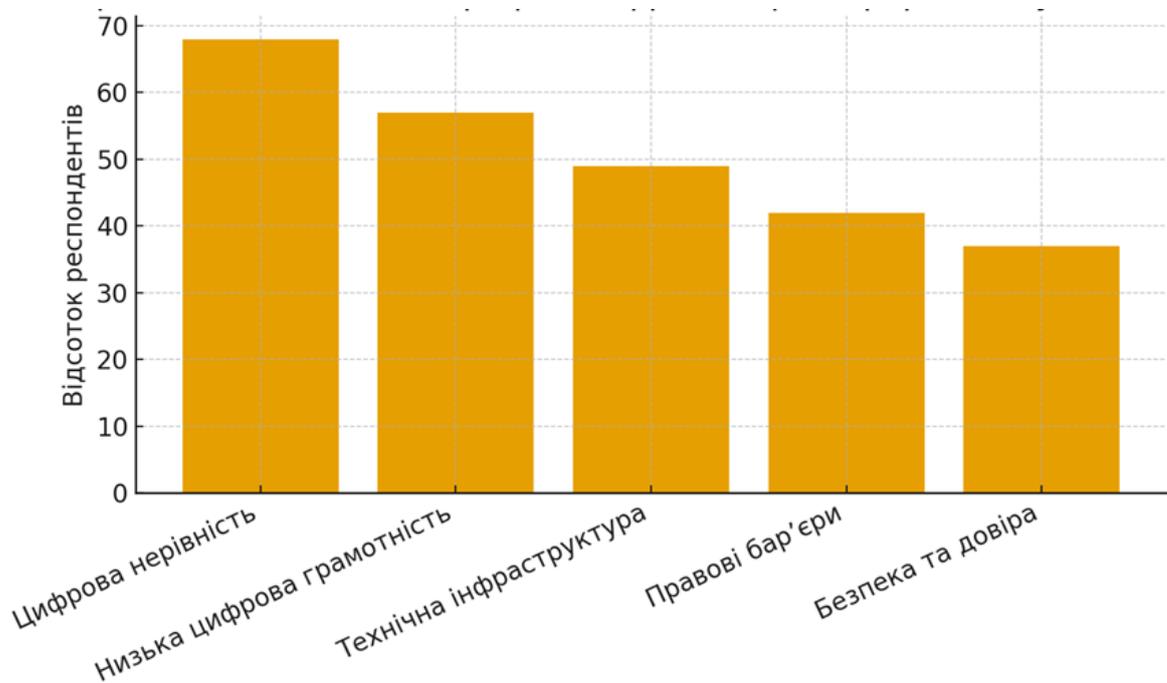


Рис. 2.4. Поширеність ключових бар'єрів цифрової трансформації

Згідно з умовними даними, цифрова нерівність залишається найпоширенішим бар'єром ($\approx 68\%$), тоді як низька цифрова грамотність охоплює майже 57% опитаних респондентів. Цей фактор підтверджують і результати досліджень І.Б. Гарькавого, М.Ю. Федюніна, які підкреслюють важливість цифрових компетентностей як передумови успішної трансформації державного сектору [6, с. 151].

Як уже говорилося, що однією з головних проблем є нерівний доступ до цифрових технологій серед населення, яка проявляється у відмінностях доступу до інтернету, цифрових пристроїв і цифрових навичок. У багатьох регіонах, особливо в сільській місцевості, відсутня необхідна інфраструктура, така як стабільний інтернет-зв'язок та комп'ютерна техніка. Крім того, низький рівень цифрової грамотності серед деяких категорій громадян обмежує їхню можливість користуватися електронними послугами. Важливо

також враховувати питання безпеки даних та захисту приватності, оскільки збільшення обсягів онлайн-взаємодії з державою підвищує ризики кіберзлочинності та витоку конфіденційної інформації. Попри те, що станом на 2024 р. покриття швидкісним інтернетом значно зросло, сільські території та прифронтові регіони все ще мають нижчий рівень підключення та гіршу якість мережевої інфраструктури (див. Рис. 2.5) [84, с. 257].

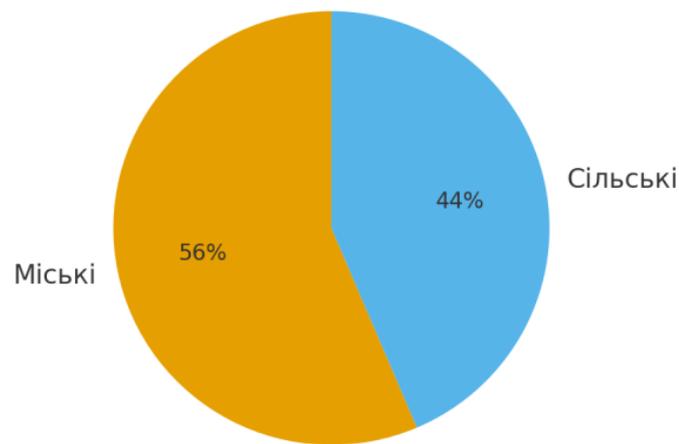


Рис. 2.5. Ілюстративна частка інтернет-покриття

Соціальний вимір бар'єрів охоплює також недовіру до електронних сервісів, зокрема побоювання щодо безпеки персональних даних. Незважаючи на розвиток системи кібербезпеки, рівень довіри громадян до цифрових послуг зростає повільно, що своєю чергою впливає на темпи переходу населення з офлайн- до онлайн-взаємодії з державою. Іншим прикладом є недостатня правова регламентація з питань захисту персональних даних в електронних системах. Так, наприклад, Закон України «Про захист персональних даних» потребує оновлення для адаптації до нових реалій цифрової епохи [49]. Ми вважаємо, що попри зусилля щодо впровадження Загального регламенту про захист даних Європейського Союзу, українське законодавство ще неповністю відповідає цим стандартам й це створює правові ризики для державних органів та підприємств, які використовують електронні послуги, а також знижує довіру громадян до безпеки їх персональної інформації.

Регіональна нерівність доступу до цифрових державних послуг створює додаткові перешкоди для їх широкого використання. Відмінності у рівні цифрової інфраструктури особливо помітні між Західною, Центральною та Східною Україною, що зумовлено як економічними, так і безпековими чинниками.

Прифронтові території традиційно демонструють нижчий рівень доступу, що пов'язано з руйнуванням мережевої інфраструктури, недостатнім покриттям мобільного інтернету та нестабільністю електропостачання. Це підтверджують і дані Міністерства цифрової трансформації, згідно з якими Схід України значно відстає у швидкості цифровізації.

У технічний вимір бар'єрів входять також:

- застаріле обладнання в органах влади;
- низький рівень інтегрованості державних реєстрів;
- повільність і фрагментарність переходу на хмарні технології;
- нестача кваліфікованих ІТ-фахівців у секторі публічного управління [8].

Ці проблеми актуалізують потребу в оновленні інфраструктури державних реєстрів, їх уніфікації та технічній модернізації публічних установ.

Ефективність цифрової трансформації значною мірою залежить від чіткості й повноти правової бази. Проте українське законодавство, хоч і активно змінюється, поки що залишається фрагментарним. Основні проблеми включають:

- затримки у прийнятті законів, що регулюють цифрові реєстри та електронні процедури;
- недостатню гармонізацію законодавства з нормами ЄС;
- невизначені процедури обробки, зберігання та обміну даними між державними органами;

- складні процедурні вимоги для визнання електронних документів у деяких секторах [8].

Органи влади не завжди готові до різких технологічних змін. Основні організаційні перешкоди включають:

- традиційні інерційні управлінські практики;
- небажання окремих службовців переходити на електронні процеси;
- недостатній рівень управлінської цифрової компетентності;
- відсутність централізованих ключових показників ефективності цифровізації [8].

Підбиваючи підсумки, варто зазначити, що військові дії, кібератаки та загрози інформаційній безпеці стали серйозним стримуючим фактором у цифровізації. Разом із тим, в умовах війни Україна стала мішенню для масованих кібератак, що посилює ризики витоку даних та ускладнило роботу цифрових державних систем.

Зважаючи на викладене, ми вважаємо, що для подальшого розвитку цифровізації державних послуг в Україні необхідно зосередитися на вирішенні фінансових та інфраструктурних проблем, посиленні заходів кібербезпеки та підвищенні рівня обізнаності громадян про переваги електронних сервісів. Важливо також впроваджувати інноваційні технології, які можуть забезпечити стабільний і безпечний доступ до адміністративних послуг для всіх громадян, незалежно від їхнього місця проживання й це сприятиме не лише покращенню якості державних послуг, але й підвищенню загального рівня цифрової грамотності та інноваційності в країні.

Висновки до Розділу 2

Українська держава пройшла шлях від початкової ідеї «електронного урядування» до формування комплексної концепції «цифрова держава». Ця еволюція відображає глобальні тенденції та прагнення до побудови більш відкритого, ефективного та зручного для громадян державного апарату.

Перехід до електронного формату кардинально змінює взаємодію громадянина з державою, роблячи її швидшою, прозорішою та незалежною від фізичного місцезнаходження. Ключовим елементом у цьому процесі є практичний досвід функціонування різних цифрових порталів і сервісних інструментів. Вони значно спростили життя мільйонам українців через доступ до електронних документів і послуг. Їх вплив на громадян є неоціненним, оскільки вони підвищують доступність послуг, скорочують корупційні ризики та формують нову культуру державного сервісу.

Водночас, на шляху повної цифрової трансформації державних послуг в Україні стоять певні бар'єри. Зокрема, це необхідність долати цифровий розрив серед населення, забезпечення кібербезпеки, потреба у подальшій модернізації інфраструктури і законодавчої бази тощо.

Загалом, можна сказати, що Україна досягла значного прогресу у цифровізації, успішно інтегруючи сучасні технології у практику надання державних послуг. Це створює міцну основу для подальшого вдосконалення та формування сучасної цифрової держави.

РОЗДІЛ 3

МОЖЛИВОСТІ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ДЕРЖАВНИХ ПОСЛУГ ДЛЯ УКРАЇНИ

3.1. Міжнародний досвід цифрової трансформації державних послуг та можливості його адаптації в Україні

У сучасних умовах глобалізації цифровізація набула статусу одного з ключових стратегічних напрямів трансформації національних економік держав світу. Цифрові технології визначають нові моделі економічної діяльності, сприяють підвищенню ефективності бізнес-процесів, відкривають можливості для інноваційного розвитку та створюють передумови для формування більш гнучких і стійких економічних систем. Уряди країн світу все активніше інтегрують цифрові рішення у державне управління, фінансову систему, освіту та науку, охорону здоров'я та інші сектори економіки, визнаючи цифровізацію важливою умовою збереження та посилення національної конкурентоспроможності. У цьому контексті цифрові технології виступають не лише інструментом модернізації, а й фактором глобального лідерства. Країни, що ефективно впроваджують цифрові рішення, здобувають переваги у формуванні нових ринків, залученні інвестицій та забезпеченні високого рівня добробуту населення. Водночас темпи і результати цифрової трансформації суттєво відрізняються між країнами, залежно від наявних ресурсів, інституційної спроможності та адаптаційного потенціалу.

Для України цифровізація є не лише відповіддю на виклики постіндустріального розвитку, але й інструментом прискорення повоєнного відновлення, інтеграції у європейський економічний простір та зміцнення національної безпеки. Попри суттєві досягнення останніх років, зокрема у сфері цифрових послуг (застосунок «Дія»), залишається низка бар'єрів для

повноцінної інтеграції європейських цифрових практик в українські реалії. Це вимагає системного аналізу досвіду ЄС з урахуванням українських економічних, інституційних та соціальних особливостей та можливості його адаптації в Україні.

Наразі у світі склалася нова реальність, яка спонукає уряди всіх країн до проведення політики системної цифрової економіки за допомогою цифрової трансформації шляхом вдосконалення відповідних галузей національного законодавства, розробки та реалізації масштабних державних стратегій, проектів та програм, зокрема повне переведення сфери публічного управління на цифрові технології [60]. У зв'язку з цими змінами у світі вироблено значну кількість успішних моделей цифрової трансформації державних послуг, які стали взірцем для інших країн. Найбільш ефективними вважаються цифрові системи Естонії, Данії, Сінгапуру, Південної Кореї, Канади та Великої Британії. Кожна з цих країн розробила власний підхід до цифровізації, проте їх об'єднують спільні принципи: пріоритетність цифрових сервісів, уніфікація даних, зручність користування, кібербезпека та орієнтація на потреби громадян. Розглянемо досвід кожної країни більш детально.

Естонія сьогодні вважається однією з найуспішніших цифрових держав світу. Її шлях до сучасної моделі електронного урядування почався ще у 1990-х роках, коли Естонія зіштовхнулася з необхідністю швидко модернізувати свої адміністративні структури та адаптувати їх до нових реалій пострадянського світу, а політичне керівництво країни свідомо обрало курс на розвиток інформаційних технологій як основу майбутнього економічного зростання та модернізації держави. У той час, коли більшість пострадянських країн лише формували базові інститути державного управління, Естонія вже інвестувала у комп'ютеризацію шкіл, розвиток інтернет-інфраструктури та перші кроки до електронної взаємодії між державою та громадянами.

Першим з ключових рішень, яке і визначило подальший успіх країни, стало створення у 2002 р. національної електронної ідентифікації картки – e-ID. Цей цифровий документ є обов'язковим для кожного громадянина та

резидента і фактично є «цифровим паспортом», за допомогою якого можна підписувати документи, отримувати доступ до державних сервісів, банківських систем, медичних записів та навіть голосувати на виборах. Ці картки забезпечили громадянам доступ до широкого спектру електронних послуг, включаючи електронний підпис, який був юридично прирівняний до традиційного підпису на папері. Естонці давно звикли, що будь-які юридично значущі дії можуть виконуватися онлайн, і саме це підсилює довіру до цифрових інструментів [7].

Проте сама по собі наявність е-ID не стала б такою ефективною без інфраструктури, здатної забезпечити взаємодію між державними системами. Такою інфраструктурою є X-Road – децентралізована платформа обміну даними, що дозволяє різним базам даних комунікувати між собою. Її особливість полягає в тому, що дані зберігаються не в одному місці, а залишаються в органах-власниках, але можуть безпечно передаватися іншим установам за необхідності. Саме X-Road дозволяє реалізувати принцип «once-only», згідно з яким громадянин не зобов'язаний повторно подавати державі ті дані, які вже були нею зібрані раніше. Це значно спростило бюрократичні процеси та відчутно зменшило адміністративне навантаження [2, с. 19].

Цифрові послуги в Естонії охоплюють практично всі сфери життя. Податкові декларації подаються онлайн, і цей процес займає лічені хвилини. Система електронного здоров'я об'єднує дані про пацієнтів у єдину цифрову картку, а електронні рецепти давно стали нормою. Батьки можуть реєструвати народження дитини онлайн, студенти подавати документи до університетів, а підприємці відкривати бізнес без особистих візитів до установ. Фактично, за винятком одруження та купівлі нерухомості, усе інше можна зробити дистанційно.

Особливою рисою естонської моделі є не лише її масштабність, а й безпека, оскільки захист персональних даних та забезпечення кібербезпеки є пріоритетними завданнями для цифрового урядування в Естонії. Після

найбільшої організованої кібератаки, яка отримала назву «бронзова ніч», якої Естонія зазнала у квітні 2007 р., що спонукала уряд до чергових новацій, зокрема застосування технології блокчейн – розподілені бази даних, що зберігаються у різних місцях, які важче знищити однією кібератакою [72]. До речі, Естонія – це перша країна, яка звернулась до Північноатлантичного альянсу і Європейського союзу про допомогу стримування та недопущення нової загрози кібератаки. У зв'язку з цим у Талінні розміщені Центр передового досвіду спільного кіберзахисту НАТО та ІТ-агентство Європейського союзу.

Окремо варто розглянути інноваційний проект e-Residency. Це унікальна програма, яка дозволяє громадянам інших країн отримувати доступ до естонських електронних послуг і реєструвати бізнес в Естонії, не відвідуючи країну особисто. Програма була запущена у грудні 2014 р. з метою створення додаткового механізму для приваблення іноземних інвестицій та підтримки розвитку бізнесу в Естонії. Початково програма e-резидентства надавала обмежений набір послуг, таких як відкриття банківських рахунків та підписання електронних документів. Проте вона стала популярною серед іноземних підприємців та фрілансерів, які бачили в ній можливість легалізувати свою діяльність в Європі та отримати доступ до європейського ринку. З часом програма e-резидентства почала розвиватися та розширювати свої можливості. У 2019 р., наприклад, було введено нові сервіси, такі як можливість реєстрації компаній онлайн та доступ до платформи e-Residency Marketplace, де e-резиденти можуть знаходити партнерів та клієнтів для свого бізнесу. Таким чином, Естонія підтвердила світове лідерство у сфері інформаційних технологій, цифровізації та стала прикладом для інших держав [32, с. 68].

Цікаво й те, що Естонія продовжує удосконалювати свої цифрові послуги, активно впроваджуючи елементи штучного інтелекту. Одним із таких нововведень став державний віртуальний помічник «Bürokratt», який має на меті забезпечити персоналізований доступ до державних сервісів,

відповідаючи на запити громадян у режимі реального часу.

Таким чином, Естонія є прикладом країни, яка зуміла перетворити цифровізацію з технічного проєкту на фундаментальну модель управління. Вона поєднує технології, політику, право та культуру користування цифровими сервісами, створюючи ефективну та зручну систему взаємодії громадян із державою. Цей досвід сьогодні активно вивчають інші країни, включаючи Україну, яка вже впевнено рухається шляхом цифрової модернізації та впровадження подібних принципів.

Наступною, не менш перспективною країною з розвитку цифровізації є Данія. У Данії цифровізація здійснюється відповідно до принципу *digital by default* (цифровізація по замовчуванню). Усі державні послуги, де це можливо, надаються в електронному вигляді, а документообіг є повністю цифровим. Уряд активно інвестує в розвиток цифрових навичок населення, що дозволяє охопити цифровими сервісами майже 90% громадян. Данія – одна з найцифровізованіших держав світу та входить до числа лідерів у міжнародних рейтингах розвитку електронного урядування. Успіх країни ґрунтується на системному, послідовному та довгостроковому підході до цифрової трансформації державного сектору

Сам розвиток електронного урядування в Данії розпочався з 2001 р., коли була затверджена «Програма формування електронного уряду на 2002–2007 роки». У лютому 2003 р. вперше був запущений портал електронного уряду Данії. На початковому етапі він містив лише матеріали про державні послуги інформаційно-довідкового характеру [33, с. 111].

У період з 2004–2007 рр. була сформована інфраструктура електронного уряду. Створено базові компоненти: портал і шлюз електронного уряду, платіжний шлюз електронного уряду, електронний міжвідомчий документообіг, інфраструктура відкритих ключів, єдине транспортне середовище державних органів, національні реєстри ідентифікаційних номерів, реалізовані електронні державні послуги. У 2008 році на порталі з'явилися перші транзакційні послуги, які передбачають можливість

проведення онлайн-платежів. Так, в першу чергу була реалізована онлайн оплата податків, державних зборів, мита та штрафів за порушення правил дорожнього руху, в 2009 р. – оплата послуг житлово-комунального господарства.

Протягом 2010 р. на порталі було запущено низку інших соціальних державних послуг, серед яких послуги, Міністерства охорони здоров'я, Міністерства внутрішніх справ та Міністерства освіти. Крім того, було створено мобільний додаток для отримання найпростіших послуг, таких як адресна довідка, постановка в чергу в дитячий садок і оплата податків. З метою спрощення процедури навчання населення роботі з порталом була розроблена мультимедійна навчальна програма. У квітні 2010 р. відбувся запуск послуги по запису електронного цифрового підпису на чіпи посвідчень особи нового зразка з метою збільшення безпеки зберігання та використання електронного цифрового підпису. З початку року були запущені послуги з реєстрації юридичних осіб та підприємців. У пілотному режимі відбувся запуск електронних послуг з видачі паспортів, посвідчень особи, водійських прав, а також по реєстрації населення за місцем проживання. Крім цього було запущено безліч допоміжних сервісів для юридичних осіб та за тематикою земельних відносин [33, с. 112].

Одним із основних та пріоритетних напрямів уряду Данії стала прийнята влітку 2011 р. «Об'єднана громадська цифрова стратегія: цифровий шлях до майбутнього процвітання 2011-2015 рр.», яка зосередилася на впровадженні простих та ефективних електронних послуг. Головною метою стратегії стало досягнення до 2016 р. того, щоб цифрове самообслуговування було запроваджене як звичайна процедура взаємодії громадськості з державним сектором. Також важливою для запровадження та надання якісних доступних електронних послуг є розроблена спільними зусиллями Данського уряду, місцевими урядами та Данськими регіонами [87].

У 2014 р. Данія стала першою країною у світі, яка законодавчо закріпила обов'язок громадян отримувати офіційні повідомлення виключно в

електронній формі через систему Digital Post. Цей сервіс є універсальною цифровою «поштовою скринькою», що забезпечує безпечний та юридично значущий обмін інформацією між державою та населенням. Таким чином, традиційна паперова комунікація фактично була повністю замінена цифровою.

Невід'ємним елементом цифровізаційної політики Данії є національний засіб електронної ідентифікації NemID, який сьогодні замінюється новою системою MitID. NemID дозволив забезпечити єдиний доступ до всіх державних онлайн-послуг, банківських сервісів, медичних платформ і навіть приватних компаній. Наявність єдиного цифрового ключа значно спростила взаємодію користувачів з електронними сервісами, підвищила рівень довіри до онлайн-транзакцій і стала основою для повної цифрової інтеграції суспільства. Понад 70% населення Данії, віком від 15 років, користується цим підписом. Було також розроблено спеціальне рішення для людей з вадами зору, спільно з Данською Асоціацією людей з проблемами зору [34].

Ще однією визначальною характеристикою данської моделі є висока якість цифрових сервісів. Більшість послуг надаються через єдиний портал borger.dk, який виступає центральною точкою доступу до інформації, довідок, реєстрів, медичних та соціальних послуг. Завдяки зручній навігації, доступній мові та продуманому дизайну портал став справді користувацько-орієнтованим. Крім того, Данія активно підтримує принцип «життєвих ситуацій», коли послуги не розділені за відомствами, а згруповані за потребами громадян: народження дитини, переїзд, працевлаштування, догляд за літніми родичами тощо.

Важливою складовою успіху Данії стало також ефективне управління даними. У країні створено низку базових реєстрів, зокрема реєстр населення, адресний реєстр, реєстр підприємств та майновий реєстр. Данія впровадила принцип «only once» – це означає, що громадянин надає державі інформацію один раз, а далі вона автоматично використовується всіма відповідними

установами. Це значно скорочує бюрократію та зменшує кількість помилок у документах.

Управління цифровою трансформацією в Данії здійснюється через систему партнерства між державою, муніципалітетами та регіонами. Така модель інтеграції дозволяє узгоджено впроваджувати цифрові зміни на всіх рівнях влади та забезпечує стабільність політики. Кожні кілька років уряд ухвалює нову Національну стратегію цифровізації, що окреслює пріоритети та цілі на майбутнє, а також передбачає чіткий механізм моніторингу та оцінювання.

Особливої уваги заслуговує підхід Данії до питань приватності. Система цифрових послуг побудована таким чином, щоб громадяни мали повний контроль над своїми даними. Вони можуть бачити, хто і коли отримував доступ до їхніх відомостей. Подібна прозорість сприяє формуванню високого рівня довіри, що є критично важливим фактором для успішної цифровізації.

Водночас Данія активно бореться з цифровою нерівністю. Для людей похилого віку, осіб з інвалідністю або тих, хто має труднощі у користуванні технологіями, діють спеціальні програми підтримки, у тому числі консультаційні центри, курси цифрової грамотності та допоміжні інструменти [10, с. 9-10].

Вважаємо, що досвід Данії у цифровізації державних послуг є прикладом високого рівня інтеграції технологій у повсякденне життя суспільства. Країна демонструє, що успішна цифрова держава потребує не тільки сучасної інфраструктури, а й комплексної політики, в якій поєднуються технології, законодавство, комфорт користувачів та безпека даних. Данська модель сьогодні є однією з найефективніших у світі та має значний потенціал для адаптації в інших країнах, включно з Україною.

Не менш корисним та важливим прикладом наслідування для України є досвід Великобританії, яка є одним із світових лідерів у сфері цифрового державного управління, демонструючи системний і стратегічний підхід до впровадження електронних послуг та модернізації публічного сектору.

Цифрова трансформація у країні набула особливої інтенсивності на початку 2010-х років, коли уряд визнав критичну необхідність оновлення застарілої бюрократичної системи та переходу до сервісної моделі управління, орієнтованої на потреби громадянина. У 2011 р. було створено Government Digital Service – центральний орган, відповідальний за планування, координацію та реалізацію цифрових реформ у державному секторі. Саме GDS став ключовим драйвером якісного перетворення підходів до надання державних послуг [61, с. 77].

У цій країні розроблена стратегія модернізації уряду, де велике значення приділялося програмі зі створення системи електронних державних послуг під назвою «Електронні громадяни, електронний бізнес, електронний уряд». Ця стратегія включає розробку концепції надання публічних послуг в інформаційному середовищі, де розглядається можливість розвитку всіх видів електронних сервісів через інтернет, мобільний зв'язок, цифрове телебачення та центри обслуговування. Внаслідок створення системи «Електронний уряд», країна стала лідером серед країн європейського континенту у цьому напрямку.

Вагомим досягненням цифровізації у Великобританії стало створення єдиної платформи державних послуг GOV.UK, яка об'єднала близько двох тисяч вебресурсів різних органів влади в один стандартизований та користувацько орієнтований портал. Запровадження єдиного цифрового входу значно спростило доступ громадян до державних сервісів та мінімізувало інформаційну фрагментацію. На GOV.UK доступні ключові адміністративні послуги: подання податкової звітності, оформлення водійських посвідчень, реєстрація бізнесу, отримання соціальних виплат, онлайн-послуги у сферах освіти, охорони здоров'я та митного оформлення. Портал відповідає принципам простоти, прозорості та мінімізації бюрократії, завдяки чому здобув ряд міжнародних нагород за дизайн та зручність використання.

Важливою складовою цифрової інфраструктури стала система електронної ідентифікації GOV.UK Verify, що забезпечила можливість безпечної автентифікації громадян під час отримання онлайн-послуг. Хоча

система зазнала певної критики через недостатню універсальність, вона створила основу для подальшого розвитку рішень у сфері цифрової ідентичності, зокрема залучення приватних компаній до процесу верифікації користувачів та формування гнучкої моделі доступу до електронних сервісів.

Британський уряд послідовно впроваджує принцип *digital by default*, відповідно до якого державні послуги першочергово розробляються у цифровій формі та лише за потреби дублюються офлайн. Такий підхід дозволив суттєво оптимізувати процеси державного управління, зменшити витрати на обробку документів, підвищити ефективність сервісів та скоротити адміністративні бар'єри для громадян і бізнесу [10, с. 13-14].

Значну увагу Велика Британія приділяє політиці відкритих даних. За допомогою платформи *Open Data Service* уряд надає вільний доступ до великої кількості масивів інформації – статистики, транспортних даних, фінансових показників, екологічних даних, даних про державні закупівлі тощо. Відкритість даних стимулює розвиток інновацій, сприяє появі нових технологічних стартапів, забезпечує прозорість діяльності державних органів і сприяє підвищенню довіри громадян до влади.

Важливою частиною цифрової реформи стало модернізування внутрішніх державних процесів, які забезпечили стандартизацію комунікацій з громадянами, уніфікацію платежів та зменшили витрати на розробку нових ІТ-рішень. Так, наприклад, *Notify* дає змогу державним установам надсилати офіційні електронні повідомлення, а *GOV.UK Pay* – забезпечувати прийом онлайн-платежів без потреби у створенні власних фінансових інструментів. *PaaS* дозволила органам влади швидко розгортати вебсервіси на захищеній інфраструктурі, знижуючи технічні ризики та фінансові витрати.

У сфері охорони здоров'я ключову роль відіграє *NHS Digital* – комплексна платформа, що забезпечує електронний доступ до медичних карток пацієнтів, результати обстежень, онлайн-запис до лікарів, електронні рецепти та дистанційні консультації. Система продемонструвала особливу

ефективність під час пандемії COVID-19, що підтвердило її важливість для сучасної моделі охорони здоров'я [10, с. 14].

Не менш значущою складовою є розвиток кібербезпеки. Створення National Cyber Security Centre забезпечило централізований підхід до захисту державних IT-систем, бізнесу та громадян від кіберзагроз. Діяльність центру включає моніторинг інцидентів, розробку стандартів, впровадження рекомендацій та реагування на кіберінциденти на національному рівні.

Британська цифровізація також ґрунтується на принципах цифрової інклюзії. Уряд реалізує програми підвищення цифрової грамотності, забезпечує доступ до інтернету та навчання для соціально вразливих груп, що сприяє зменшенню цифрової нерівності та формуванню інклюзивного інформаційного суспільства [10, с. 14].

З огляду на викладене можна узагальнити, що досвід Великої Британії демонструє високий рівень інтеграції цифрових інструментів у державне управління, ефективне поєднання відкритості даних, цифрової ідентичності, кіберзахисту, стандартизації послуг та орієнтації на користувача. Ця модель є успішним прикладом комплексної та послідовної реформи, яка може бути корисною для України, особливо у сферах створення єдиних державних платформ, розвитку електронної ідентичності, відкритих даних, підвищення інклюзивності та забезпечення кіберстійкості державних сервісів.

Для України міжнародний досвід кожної з країн є цінним джерелом практик, які можуть бути адаптовані до вітчизняних умов. Зокрема, актуальними для імплементації є такі підходи як:

- створення єдиної державної платформи міжвідомчого обміну даними за естонським типом;
- стандартизація цифрових сервісів за прикладом Великої Британії;
- посилення цифрових компетентностей населення за моделлю Данії;
- розроблення комплексної системи кібербезпеки, як Великої Британії.

Україна вже зробила кроки у цьому напрямі, створивши «Дію», проте потенціал для запозичення передових практик залишається значним. Переконанні, що імплементація міжнародного досвіду може суттєво прискорити цифровізацію і підвищити якість державних сервісів.

До речі, у 2023 р. Міністерство цифрової трансформації України, Міністерство закордонних справ Великобританії й Міністерство економіки та комунікацій Естонії вперше уклали тристоронній меморандум про співпрацю у сфері цифровізації. Створення цифрової коаліції дало старт для розвитку та підсилення співпраці у сферах цифровізації, електронного урядування, штучного інтелекту та відкритих даних. Окрім цього, активно розвивається двостороння співпраця у кібернапрямі, обмін інформацією щодо кіберзагроз та міжнародний формат «Таллінський механізм» [63].

Таким чином, досвід багатьох європейських країн, зокрема, Естонії, Данії та Великої Британії, свідчить, що успішна цифровізація державних послуг можлива лише за умов комплексного поєднання технологічних, організаційних та культурних змін. Для України найбільш перспективними напрямками адаптації міжнародного досвіду є розвиток інтероперабельності між реєстрами, удосконалення системи електронної ідентифікації, запровадження принципу «одного разу», посилення кібербезпеки, розширення цифрової інклюзії та стандартизація цифрових рішень у державному секторі та звичайно співпраця. Вважаємо, що отримані уроки від досвіду розглянутих країн можуть сприяти створенню сучасної цифрової держави орієнтованої на громадян.

3.2. Стратегічні пріоритети розвитку цифрової держави в Україні та очікуванні результати

Останні роки стали для України часом глибоких трансформацій, і однією з найвагоміших і найпомітніших серед них є цифрова трансформація. На тлі політичних і безпекових викликів країна почала швидко рухатися шляхом створення цифрової держави – не лише як набору електронних сервісів, а як цілком нової філософії взаємодії між громадянином і владою [57].

Цифровізація перестала бути лише технологічною модернізацією, вона перетворилася на стратегічний інструмент розвитку та стійкості. Урядові ініціативи, роль Міністерства цифрової трансформації України, а також численні реформи в інфраструктурі й кіберзахисті заклали основу для формування бачення того, якою має стати українська цифрова держава у найближче десятиріччя.

Коли українці вперше отримали можливість користуватися електронними документами у смартфоні, це стало символом нової епохи. Але держава рухається далі. Сучасний стратегічний курс передбачає перехід від звичного «електронного сервісу на вимогу» до проактивної моделі, коли послуга надається автоматично – без бюрократії, заяв і черг. Таку цифрову державу Україна планує побудувати до 2030 року. Саме тому Уряд затвердив Стратегію цифрового розвитку інноваційної діяльності України на період до 2030 року, яка визначає візію України як країни інновацій та окреслює ключові напрями, принципи, цілі й завдання державної політики у сфері цифрового розвитку інноваційної діяльності. Ця стратегія пропонує бачення, як створити сприятливі умови для бізнесу, стартапів, науковців, інвесторів і міжнародних партнерів у сфері інновацій, які є критично важливими для захисту суверенітету та територіальної цілісності, економічного розвитку країни, відбудови й підтримки процесу трансформації України [58].

Реалізація вказаного документу дасть змогу Україні зробити

економічний стрибок шляхом створення інноваційних продуктів, товарів і послуг та стати регіональним лідером і драйвером інновацій у Європейському Союзі. Як свого часу зазначив віцепрем'єр-міністр з інновацій, освіти, науки та технологій, Міністр цифрової трансформації України Михайло Федоров – «технології та інновації – наш ключ до перемоги та економічного стрибка, а значить — можливостей покращити якість життя. Стратегія WINWIN – це комплексне бачення та конкретні кроки для зміцнення інноваційної екосистеми в Україні, ефективного регулювання та відкриття нових ринків. Документ також пріоритезує ключові напрями розвитку для країни, зокрема DefenseTech, MedTech, EdTech, Agritech, AI, галузь напівпровідників. Це дасть змогу підприємцям створювати інноваційні продукти з доданою вартістю саме в Україні. А для України це можливість долати внутрішні виклики, що пов'язані з війною, повертати якість життя та будувати найзручнішу цифрову державу у світі» [90].

У свою чергу, заступниця Міністра цифрової трансформації з питань євроінтеграції Валерія Іонан відзначила, що «інновації – це поєднання світового досвіду, стратегічного планування та національного потенціалу, які допомагають виконувати ключові завдання: зміцнення оборони, відновлення інфраструктури, розвиток освіти, залучення інвестицій, створення робочих місць, відкриття нових ринків і трансфер технологій. Ми прагнемо, щоб до 2030 року Україна стала країною, де інновації є основою економічного зростання та високої якості життя. Стратегія цифрового розвитку інновацій WINWIN спрямована на посилення нашого інноваційного потенціалу, зміцнення цифрової економіки та утвердження України як глобального центру інновацій та технологій» [90].

Цифрові сервіси – це лише верхівка айсберга. Їх успішне функціонування залежить від великої невидимої інфраструктури: реєстрів, каналів обміну даними, хмарних рішень. Україна визначила одним із головних пріоритетів саме модернізацію реєстрів та їх повну інтероперабельність. Цей процес включає: по-перше, впорядкування та очищення даних; по-друге,

перенесення державних систем у захищені хмарні середовища; по-третє, забезпечення швидкісного інтернету у найвіддаленіших громадах. Без цього будь-який цифровий прогрес залишився б поверхневим.

Варто відмітити, що в умовах війни Україна стала однією з найобстрілюваніших країн у кіберпросторі. Кількість і масштаб кібератак зростають, об'єктами стають не лише державні установи, а й енергетична, транспортна та фінансова інфраструктура. У першій половині 2025 р. Україна посіла п'яте місце у світі та третє в Європі серед країн, що найчастіше ставали об'єктом кіберактивності. На країну припало близько 9,5% від загальної кількості постраждалих у європейському регіоні. Про це йдеться у звіті Microsoft Digital Defense Report 2025 [82]. Питання кіберзахисту виходить на перший план, вимагаючи від держави впровадження комплексних заходів безпеки, створення резервних каналів зв'язку, забезпечення надійного збереження даних та швидкого відновлення цифрових систем у разі їх пошкодження. Тому кібербезпека стала не просто технічним завданням, а питанням національної безпеки. У зв'язку з цим Державна служба спеціального зв'язку та захисту інформації України спільно з Міністерством цифрової трансформації України, Національним координаційним центром кібербезпеки при Раді національної безпеки і оборони України та Офісом ефективного регулювання представили проєкт Національної стратегії кібергігієни – візійний документ, що визначає, як Україна системно розвиватиме культуру безпечної поведінки в інтернеті до 2030 р. Мета даної Стратегії – сформувати сталі навички безпечної поведінки онлайн, щоб українці могли користуватися технологіями впевнено й відповідально. Документ містить три стратегічні цілі, для кожної з яких розроблено план реалізації з конкретними діями та вимірюваними результатами. Це дає змогу оцінювати прогрес і коригувати політику на основі реальних даних.

Стратегія цифрової держави передбачає:

- 1) посилення державного центру кіберзахисту;
- 2) захист критичної інфраструктури;

- 3) створення команд швидкого реагування на інциденти;
- 4) інтеграцію з кібермережами ЄС та НАТО [37].

Сьогодні Україна будує не лише цифрову, а й кіберстійку державу. Як зазначив Олександр Потій – «наша держава під час війни показала прогрес не лише в цифровій трансформації, але й у кіберзахисті. Національний індекс кібербезпеки показав, що у 2020 р. Україна посідала 25-те місце серед 120 країн, а цього року – вже 13-те. Я вважаю, що ця стратегія, яка буде ухвалена, додасть нам додаткові бали, і ми перестрибнемо ще кілька сходинок, посівши потужне місце у першій десятці країн-лідерів» [37].

Проте, без цифрової грамотності громадян навіть найсучасніші сервіси будуть недооцінені. Саме тому в Україні з'явилася масштабна програма «Дія.Цифрова освіта», яка допомагає людям різних вікових груп опановувати базові й професійні цифрові компетентності. Окрема увага приділяється державним службовцям – для них цифрова грамотність стала обов'язковою умовою кар'єрного розвитку.

Цифрова держава – це не тільки послуги, а й довіра. Україна продовжує відкривати державні бази даних, які дозволяють журналістам, бізнесу, дослідникам та громадянам контролювати діяльність держави. Платформи електронних консультацій, бюджети онлайн, аналітичні панелі на основі відкритих даних – це крок до справжньої цифрової демократії.

Україна поступово наближає своє законодавство до європейських норм: eIDAS, NIS2, GDPR. Це необхідно не лише для вступу до Європейського Союзу, а й для того, щоб українські цифрові сервіси могли інтегруватися у європейський простір даних.

Фактично цифрова політика стає мостом між українським суспільством і європейським цифровим середовищем.

На кінець хотілося б зазначити, що очікуваними результатами реалізації стратегічних пріоритетів є:

- по-перше, цифрова держава майбутнього працюватиме так, що більшість послуг надаватимуться автоматично та без участі чиновника. Це дозволить значно скоротити адміністративний тягар для громадян та бізнесу;
- по-друге, чим більше процесів оцифрено, тим менше можливостей для маніпуляцій. Прозорі реєстри та цифрові сліди рішень радикально зменшують ризики корупції. Громадянин отримує чітке розуміння того, як працює держава;
- по-третє, завдяки модернізованій інфраструктурі й кіберзахисту держава зберігатиме здатність функціонувати навіть у періоди надзвичайних ситуацій: атак, технічних збоїв, військових загроз;
- по-четверте, цифрова держава створює передумови для розвитку ІТ-сектору, стартапів, аналітичних платформ. Доступ до відкритих даних стає сировиною для інноваційних рішень і бізнес-моделей;
- по-п'яте, узгодження українських цифрових стандартів з європейськими відкриває шлях до участі у програмах Європейського союзу, трансєвропейських цифрових інфраструктур та міжнародних проєктах.

Враховуючи вищевикладене, можна узагальнити, що розвиток цифрової держави в Україні – це не просто модернізація технологій, а глибока і довгострокова стратегія, що передбачає зміни у всіх сферах: від державного управління до поведінки громадян. Країна рухається шляхом створення системи, де дані працюють на користь людей, де послуги стають зручними, швидкими та невидимими, а держава – відкритішою, ефективнішою і стійкішою. Переконані, що реалізація стратегічних пріоритетів цифрового розвитку не лише підвищить якість життя українців, а й наблизить Україну до повноцінної інтеграції у «цифрову» Європу.

Висновки до Розділу 3

Аналіз досвіду провідних європейських країн, зокрема, таких як Естонії, Данії та Великобританії, стосовно побудови цифрової держави показав, що вони слугують орієнтирами, демонструючи, як технології можуть забезпечити радикальну прозорість, підвищити ефективність і досягти майже стовідсоткової доступності послуг. Україна вже активно використовує найкращі світові практики, але існують конкретні механізми (наприклад, міжвідомча взаємодія на основі X-Road чи проактивний сервіс), які можна і потрібно адаптувати для подальшого зміцнення національної цифрової архітектури.

Розглядаючи стратегічні пріоритети розвитку цифрової держави в Україні, чітко визначено, що ключові напрямки – це побудова людиноцентричної держави (зосередження на потребах користувача), інтеграція й уніфікація реєстрів (щоб уникнути дублювання даних), розвиток цифрової інфраструктури та підвищення рівня цифрової грамотності населення. Усі ці пріоритети є взаємозалежними і вимагають комплексного підходу та системних інвестицій. Як результат реалізації цих стратегічних кроків, Україна очікує значних змін. Це не просто спрощення процедур, а кардинальне підвищення якості життя громадян, подолання корупції та суттєве зростання довіри до державних інституцій. Цифрова трансформація розглядається як незворотний інструмент для економічного зростання та європейської інтеграції, забезпечуючи конкурентоспроможність України на міжнародній арені. Така трансформація для України є не лише можливістю, а й необхідністю, що має чітко окреслені перспективи для побудови сучасної, стійкої та успішної держави.

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі досліджено процеси цифрової трансформації державних послуг в Україні, окреслено бар'єри, що цьому перешкоджають та визначено можливості розвитку. На основі проведеного сформульовано наступні висновки:

1. Теоретико-правові засади цифрової трансформації державних послуг ґрунтуються на розумінні державної послуги як багатовимірного соціально-управлінського феномена, що поєднує правове регулювання, управлінські механізми, сервісну орієнтацію і суспільну цінність. Така трансформація виступає ключовим чинником модернізації публічного управління, створюючи передумови для високоякісного сервісу, ефективної роботи інституцій та сталого розвитку держави у цифрову епоху

Нормативно-правова база цифрової трансформації формує цілісну систему, яка охоплює електронну ідентифікацію, цифрові документи, кібербезпеку, реєстрову інфраструктуру та відкриті дані, забезпечуючи прозорість, доступність і безпеку надання послуг. Її розвиток орієнтований на міжнародні стандарти і європейські підходи, що зміцнює довіру між громадянами і державою та сприяє формуванню нової культури публічного врядування, заснованої на інноваціях, підзвітності й відповідальному використанні технологій.

2. Концепція від електронного урядування до цифрової держави пройшла довгий та важкий шлях – від простої автоматизації процесів до повної трансформації держави у цифрову платформу. Якщо e-government – це державні послуги онлайн, то цифрова держава – це нова модель управління, де цифрові технології стають ядром державності.

3. Традиційна модель системи надання адміністративних послуг передбачає безпосереднє звернення громадянина до органу влади, заповнення паперових документів, очікування в чергах та залежність від графіку роботи

установи. Такий підхід є трудомістким, потребує значних часових і фінансових витрат як для громадян, так і для держави, а також часто супроводжується надмірною бюрократією й обмеженою прозорістю адміністративних процедур. Натомість електронний формат надання адміністративних послуг, надає можливість отримувати адміністративні послуги без необхідності фізичного відвідування публічно-владних інституцій. Основними перевагами такої моделі є швидкість опрацювання звернень, зменшення адміністративних витрат, автоматизація процесів і суттєве підвищення рівня прозорості. Також електронний формат забезпечує рівний доступ до послуг для всіх верств населення, незалежно від місця проживання, мобільності чи соціального статусу. Він мінімізує контакт із посадовими особами, що знижує корупційні ризики, дозволяє створювати більш гнучку, сервісно орієнтовану систему державного управління.

4. Створення та використання різних державних цифрових платформ стало ключовим елементом цифрової трансформації публічного управління в Україні. Їх унікальність полягає у комплексному підході до надання державних послуг через єдиний цифровий простір, який суттєво спрощує взаємодію громадян із публічно-владними інституціями. Досвід використання таких цифрових платформ демонструє високу ефективність у скороченні часу й витрат на обслуговування адміністративних процесів. Більш того, ці платформи постійно вдосконалюються, що розширює можливості для взаємодії людей з державою та забезпечує динамічний розвиток електронного врядування. Узагальнюючи практичний досвід, можна стверджувати, що функціонування порталу «Дія» та інших цифрових сервісних інструментів суттєво вплинуло на підвищення доступності й прозорості державних послуг. Завдяки їх використанню громадяни отримали можливість швидше, зручніше й без додаткових бюрократичних перешкод оформлювати документи, подавати заяви, отримувати довідки чи соціальні послуги. Це не лише покращило користувацький досвід, а й сприяло зростанню довіри до державних інституцій, що є важливим чинником демократичного розвитку.

5. Наразі на шляху повної цифрової трансформації державних послуг в Україні стоять певні бар'єри. Зокрема, це військові дії, необхідність долати цифровий розрив серед населення, забезпечення кібербезпеки, потреба у подальшій модернізації інфраструктури і законодавчої бази тощо.

6. Цифрова трансформація державних послуг відкриває для України широкі можливості та формує чіткі перспективи модернізації публічного управління. Міжнародний досвід доводить, що успіх цифровізації можливий лише за умови поєднання технологічних інновацій, організаційних змін та розвитку цифрової культури. Відповідно ми вбачаємо такі можливості і перспективи цифрової трансформації державних послуг для України як:

- побудова людиноцентричної держави, в якій державні послуги максимально спрощені, доступні online і орієнтовані на потреби громадян;

- інтероперабельність та об'єднання реєстрів усуне дублювання інформації – зменшить кількість помилок і спростить взаємодію між органами влади;
- масштабне розширення електронних послуг, що дозволить переводити у цифровий формат щораз більше послуг;
- підвищення прозорості та зниження рівня корупції, що суттєво зменшить ризики зловживань;
- зміцнення кібербезпеки дасть можливість державі протистояти сучасним кіберзагрозам, особливо у контексті війни та гібридних атак;
- розвиток цифрової грамотності населення, коли цифрові послуги будуть доступні кожному громадянину незалежно від віку, місця проживання чи соціального стану;
- зміцнення міжнародних позицій та європейська інтеграція сприятиме гармонізації з ЄС і підвищуватиме конкурентоспроможність України на глобальному рівні;
- економічне зростання й оптимізація витрат знизить бюджетні витрати на адміністрування та створить сприятливі умови для бізнесу, інновацій і інвестицій.

Переконанні, що вказані можливості й перспективи цифрової трансформації державних послуг – це не далеке наше майбутнє, а найближча реальність, в якій наша держава на світовому рівні точно посідатиме одне із перших місць.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Будуємо цифрову державу: у Дії – 20 мільйонів користувачів [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://diia.gov.ua/news/buduyemo-cifrovu-derzhavu-u-diyi-20-miljoniv-koristuvachiv>.
2. Була Р.В. Модель цифрового урядування в Естонії. Наукові праці Міжрегіональної Академії управління персоналом. Політичні науки та публічне управління. 2024. № 74. С. 17-23.
3. Була Р.В. Роль відкритих даних у розвитку цифрової держави, Наукові праці Міжрегіональної Академії управління персоналом. Політичні науки та публічне управління. 2024. № 1(77). С. 31-37.
4. В Україні запустили єдину платформу цифрової взаємодії для допомоги в релокації бізнесу [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://thedigital.gov.ua/news/business/v-ukraini-zapustili-edinu-platformu-tsifrovoi-vzaemodii-dlya-dopomogi-v-relokatsii-biznesu>.
5. Вебер М. Господарство і суспільство. Соціологія. Політика. Право: пер. з нім. К.: Видавництво «Основа», 1998. 528 с.
6. Гарькавий І.Б., Федюнін М.Ю. Проблеми розвитку цифрової компетентності державних службовців в контексті повномасштабної війни в Україні. Право та державне управління. 2024. № 4. С. 149-153.
7. Герасимчук С.П. Реформи онлайн: як Естонія зробила стрибок до цифрового лідерства. Європейська правда. 17 квітня 2020 [Електронний ресурс].
Режим доступу: <https://www.eurointegration.com.ua/articles/2020/04/17/7108861/>.
8. Державна цифрова трансформація: аналіз за 2019-2024 роки [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://voxukraine.org/derzhavna-tsifrova-transformatsiya-analiz-za-2019-2024-roky>.
9. Євдокимова І.А. Держава як суб'єкт соціальної політики: еволюція ідеї та сучасна дискусія. Методологія, теорія та практика соціологічного

аналізу сучасного суспільства. 2014. Вип. 20. С. 196-200.

10. Європейський досвід використання цифрових технологій в економіці: колективна монографія / за ред. А.В. Череп, І.М. Дашко, Ю.О. Огренич, О.Г. Череп, В.М. Гельман. Рига, Латвія: Baltija Publishing, 2025. 326 с.

11. Єдиний державний веб-портал електронних послуг «ДІЯ» [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://se.diia.gov.ua/unified-state-web-portal-of-electronic-services-diia>.

12. Жуйтін Лі. Концепція нового державного управління Т. Геблера та Д. Озборна: теоретичні засади та практика: дис. ... на здобуття наукового ступеня кандидата наук з державного управління: 25.00.01. К., 2016. 200 с.

13. Засуха М.В. Сутність цифрової трансформації публічного управління. Проблеми сучасних трансформацій. 2024. № 12 [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://reicst.com.ua/pmtl/article/view/2024-12-02-04/2024-12-02-04>.

14. Іванченко Н.О., Кудрицька Ж.В., Рекачинська К.В. Бізнес-моделі в умовах цифрових трансформацій. Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія: Економіка і управління. 2020. Том 31 (70). № 3. С. 185-190.

15. Інклюзивність та права людини на передньому краї. Доступність сервісів та інструментів електронного урядування для громадян в Україні: аналітичний звіт / Info Sapiens, Ресурсний центр «Безбар'єрна Україна», ПРООН. К., 2021. 95 с.

16. Когут Ю.І. Цифрова трансформація економіки та проблеми кібербезпеки: практич. посіб. К.: Консалтингова компанія «СІДКОН», 2021. 368 с.

17. Конституція України: Закон України від 28 червня 1996 р. № 254к/96-ВР. Відомості Верховної Ради України. 1996. № 30. Ст. 141.

18. Корпоративне управління [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://www.oecd.org/en/topics/corporate-governance.html>.

19. Луценко В.Р., Пікуля Т.О. Правове забезпечення цифрової трансформації в Україні. Науковий вісник Ужгородського національного університету. 2024. Вип. 81. С. 61-67.
20. Макарова І.О., Пігарєв Ю.Б., Сметаніна Л.С. Цифровізація публічного управління на регіональному та міському рівнях. Актуальні проблеми державного управління. 2021. №. 2(83). С. 86-91.
21. Матеріали онлайн-курсу «Навички фахівця сучасного ЦНАП» [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://center.diia.gov.ua/education/course/navicki-fahivca-sucasnogo-snar>.
22. Мельник Н.Б. Сучасна парадигма соціально-економічного управління підприємством. Актуальні проблеми розвитку економіки регіону. 2014. Вип. 10(1). С. 130-138.
23. Мельниченко А.А., Дергалюк М.О. Управлінські виміри цифрової трансформації освіти в контексті формування потенціалу розвитку регіонів. Наукові перспективи. 2023. № 7(37). С. 222-233., с. 224
24. Мельничук Г.С., Марченко О.І. Окремі аспекти цифровізації бізнес-процесів підприємства в сучасних умовах. Збірник наукових праць Університету державної фіскальної служби України. 2021. Вип. 1. С. 169-185.
25. Мирошниченко А.І. Організація надання публічних послуг: Навч. посіб. Полтава: Нац. ун-т ім. Ю. Кондратюка, 2025. 165 с.
26. Михайло Федоров: Цифровізація – це поступове перетворення усіх державних послуг на зручні онлайн-сервіси [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://www.kmu.gov.ua/news/mihajlo-fedorov-cifrovizaciya-ce-postupove-peretvorennnya-usih-derzhavnih-poslug-na-zruchni-onlajn-servisi>.
27. Мінцифри: Як ЄС допомагає Україні будувати цифрову державу – підсумки EU4DigitalUA [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://www.kmu.gov.ua/news/mintsyfry-iaak-ies-dopomahaie-ukraini-buduvaty-tsyfrovu-derzhavu-pidsumky-eu4digitalua>.
28. Міхровська М.С. Діджитизація, діджиталізація та цифрова трансформація: зміст та особливості. International scientific journal «Grail of

Science» 2021. № 1. С. 128-130.

29. Оболенський О.Ю., Борисевич С.О., Коник С.М. Публічне управління: опорний конспект лекцій з навчальної дисципліни. К.: НАДУ, 2011. 56 с.

30. П'ять років Мінцифри: трансформуємо країну разом! [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://5years.thedigital.gov.ua/>.

31. Питання Єдиного державного вебпорталу електронних послуг та Реєстру адміністративних послуг: Постанова Кабінету Міністрів України від 4 грудня 2019 р. № 1137 [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1137-2019-%D0%BF#Text>.

32. Пічкурова З.В. Роль диджитал-компоненту в економічному розвитку Естонії. Стратегія розвитку України. 2019. № 2. С. 66-72.

33. Полярна В.Л. Електронне урядування як показник успішної організації державного управління. Досвід Данії. Матеріали VIII міжнародної наук.-практ. конф.: «Сучасні проблеми управління: діалектика централізації та децентралізації» (м. Київ, 10 грудня 2015 р.) / Укладачі: А.А. Мельниченко, І.В. Виселко. К: ТОВ НВП «Інтерсервіс», 2015. С. 111-112.

34. Портал Європейської комісії з питань електронного урядування в Данії [Електронний ресурс] – Режим доступу: https://joinup.ec.europa.eu/sites/default/files/egov_in_denmark_-_january_2015_-_v_17_0_final.pdf.

35. Право та державне управління: збірник наукових праць / за ред. О.В. Покатаєвої. У 2-х томах. Запоріжжя: КПУ, 2018. № 2 (31). Т. 2. 192 с.

36. Правове забезпечення розвитку технологій цифрової економіки та суспільства: Монографія / за ред. О.В. Шаповалової, К.В. Єфремової. Х.: НДІ прав. забезп. інновац. розвитку НАПрН України, 2023. 292 с.

37. Представили проєкт Національної стратегії кібергігієни [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://cip.gov.ua/ua/news/predstavili-proyekt-nacionalnoyi-strategiyi-kibergigiyeni>.

38. Про адміністративні послуги: Закон України від 6 вересня 2012 р. № 5203-VI. Відомості Верховної Ради України. 2013. № 32. Ст. 409.

39. Про адміністративну процедуру: Закон України від 17 лютого 2022 р. № 2073-IX. Відомості Верховної Ради України. 2023. № 15. Ст. 50.

40. Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо забезпечення укладення угоди між Україною та Європейським Союзом про взаємне визнання кваліфікованих електронних довірчих послуг та імплементації законодавства Європейського Союзу у сфері електронної ідентифікації: Закон України від 1 грудня 2022 р. № 2801-IX. Відомості Верховної Ради України. 2023. № 54. Ст. 159.

41. Про внесення змін до Закону України «Про публічні закупівлі» та деяких інших законодавчих актів України щодо вдосконалення публічних закупівель: Закон України від 19 вересня 2019 р. № 114-IX. Відомості Верховної Ради України. 2019. № 45. Ст. 289.

42. Про електронний цифровий підпис: Закон України від 22 травня 2003 р. № 852-IV. Відомості Верховної Ради України. 2003. № 36. Ст. 276.

43. Про електронні документи та електронний документообіг: Закон України від 22 травня 2003 р. № 851-IV. Відомості Верховної Ради України. 2003. № 36. Ст. 275.

44. Про електронну ідентифікацію та електронні довірчі послуги: Закон України від 5 жовтня 2017 р. № 2155-VIII. Відомості Верховної Ради України. 2017. № 45. Ст. 400.

45. Про Єдиний державний демографічний реєстр та документи, що підтверджують громадянство України, посвідчують особу чи її спеціальний статус: Закон України від 12 листопада 2012 р. № 5492-VI. Відомості Верховної Ради України. 2013. № 51. Ст. 716.

46. Про затвердження Положення про набори даних, які підлягають оприлюдненню у формі відкритих даних: Постанова Кабінету Міністрів України від 21 жовтня 2015 р. № 835 [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/835-2015-%D0%BF#Text>.

47. Про затвердження Порядку надання роботодавцю компенсації витрат на оплату праці за працевлаштування внутрішньо переміщених осіб

внаслідок проведення бойових дій під час воєнного стану в Україні: Постанова Кабінету Міністрів України від 20 березня 2022 р. № 331 [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/331-2022-%D0%BF#Text>.

48. Про затвердження Порядку формування та перевірки е-паспорта і е-паспорта для виїзду за кордон, їх електронних копій: Постанова Кабінету Міністрів України від 18 серпня 2021 р. № 911 [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/911-2021-%D0%BF#Text>.

49. Про захист персональних даних: Закон України від 1 червня 2010 р. № 2297-VI. Відомості Верховної Ради України. 2010. № 34. Ст. 481.

50. Про Національну програму інформатизації: Закон України від 1 грудня 2022 р. № 2807-IX. Відомості Верховної Ради України. 2023. № 51. Ст. 127.

51. Про основні засади забезпечення кібербезпеки України: Закон України від 5 жовтня 2017 р. № 2163-VIII. Відомості Верховної Ради України. 2017. № 45. Ст. 403.

52. Про особливості надання публічних (електронних публічних) послуг: Закон України від 15 липня 2021 р. № 1689-IX. Відомості Верховної Ради України. 2021. № 47. Ст. 383.

53. Про публічні електронні реєстри: Закон України від 18 листопада 2021 р. № 1907-IX. Відомості Верховної Ради України. 2023. № 11. Ст. 27.

54. Про Стратегію сталого розвитку «Україна – 2020»: Указ Президента України від 12 січня 2015 р. № 5/2015 [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5/2015#Text>.

55. Про схвалення Концепції розвитку електронного урядування в Україні: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 20 вересня 2017 р. № 649-р [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/649-2017-%D1%80#Text>.

56. Про схвалення Концепції розвитку системи електронних послуг в Україні: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 16 листопада 2016 р.

№ 918-р [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/918-2016-%D1%80#Text>.

57. Про схвалення Концепції розвитку цифрової економіки та суспільства України на 2018–2020 роки та затвердження плану заходів щодо її реалізації: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 17 січня 2018 р. № 67-р [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/67-2018-%D1%80#Text>.

58. Про схвалення Стратегії цифрового розвитку інноваційної діяльності України на період до 2030 року та затвердження операційного плану заходів з її реалізації у 2025-2027 роках: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 31 грудня 2024 р. № 1351-р [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1351-2024-%D1%80#Text>.

59. Сільченко В.В. Підходи до трактування дефініції «цифрова трансформація». Економіка та суспільство. 2024. № 66 [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4656/4598>.

60. Скорик О.О., Рябоконт Н.П. Цифрова трансформація моделі публічного управління: зарубіжний досвід та вітчизняні реалії. Державне управління: удосконалення та розвиток. 2020. № 7 [Електронний ресурс]. Режим доступу: http://www.dy.nauka.com.ua/pdf/7_2020/52.pdf.

61. Сучасні проблеми управління: управління в умовах цифрових трансформацій: зб. Матеріалів X Міжнар. наук.-практ. конф. (21 лист. 2019 р., м. Київ) / Уклад.: А.А. Мельниченко, О.А. Акімова та ін. К.: КПІ ім. Ігоря Сікорського, Вид-во «Політехніка», 2019. С. 77-79.

62. Українське суспільство в умовах війни: Колективна монографія / С. Дембіцький, О. Злобіна, Н. Костенко та ін.; за ред. член.-кор. НАН України, д. філос. н. Є. Головахи, д. соц. н. С. Макеєва. К.: Інститут соціології НАН України, 2022. 410 с.

63. Урядовий портал. Україна та Естонія: результати партнерства у цифровій трансформації [Електронний ресурс]. Режим доступу:

<https://www.kmu.gov.ua/news/ukraina-ta-estoniia-rezultaty-partnerstva-u-tsyfrovii-transformatsii>.

64. Цифрові сервіси для бізнесу заощаджують 2,5 млрд грн щороку [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://diia.gov.ua/news/tsyfrovi-servisy-dlia-biznesu-zaoshchadzhuiut-25-mlrd-hrn-shchoroku>

65. Цифрові трансформації в Україні: інституційні та публічно-адміністративні аспекти. Аналітичне дослідження. К.: Форум громадянського суспільства Східного партнерства (EAP-CSF), 2021. 56 с.

66. Чаплай І.В. Державні послуги: основні підходи до розуміння та їх класифікація. Державне управління: удосконалення та розвиток. 2015. № 1 [Електронний ресурс]. Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Duur_2015_1_13.

67. Штирліна А.А. Державні послуги: сутність, категорії, класифікація. Інвестиції: практика та досвід. 2016. № 12. С. 83-86.

68. Що таке електронна послуга та які її особливості [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://courses.prosto.in.ua/courses/use-shcho-treba-znaty-dlia-roboty-v-tsnap/lessons/pryntsypy-nadannia-elektronnykh-posluh/topic/shcho-zh-take-elektronna-posluha-ta-iaki-ii-osoblyvosti/>.

69. Я мрію про державу у смартфоні – Володимир Зеленський [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://www.president.gov.ua/news/ya-mriyu-pro-derzhavu-usmartfoni-volodimir-zelenskij-55585>.

70. Alvarez R.M., Hall T.E. and Trechsel A.H. Internet Voting in Comparative Perspective: The Case of Estonia. *Political Science and Politics*. 2009. № 42(3). P. 497-505.

71. Dunleavy P., Margetts H. and Bastow S. New public management is dead – long live digital-era governance. *Journal of Public Administration Research and Theory*. 2006. № 16(3). P. 467-494.

72. E-Estonia. Cyber security [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://e-estonia.com/solutions/cyber-security/ksi-blockchain/>.

73. Garcia R. E-Government: The Key to Citizen Engagement and Efficient

Public Services. World Bank, 2001. 275 p.

74. Gil-Garcia J.R., Pardo A.T. E-government Success Factors: Mapping Practical Tools to Theoretical Foundations. *Government Information Quarterly*. 2005. № 22(2). P. 187-216.

75. Graham S. Software Sorted Geographies. *Progress in Human Geography*. 2005. № 29(5). P. 600-616.

76. Hiller J.S. & Bélanger F. Privacy strategies for electronic government. *Electronic Journal of E-Government*. 2009. № 1(2). P. 1-40.

77. Hood C. A public management for all seasons? *Public Administration*. 1991. Vol. (1). P. 3-19.

78. Kitsing Meelis. Success Without Strategy: E-Government Development in Estonia. *Policy & Internet*. 2011. Vol. 3. Iss. 1. Article 5 [Электронный ресурс]. Режим доступа: https://www.researchgate.net/publication/264321838_Success_Without_Strategy_E-Government_Development_in_Estonia.

79. Kraemer K.L. The transformation of the public sector: A review of electronic government initiatives. *Public Administration Review*. 2000. № 60(5). P. 423-435.

80. Krykavska I. Legislative regulation for implementation of digital technologies in the provision of administrative services in Ukraine. *Zeszyty Naukowe, Wyższej Szkoły Finansów i Prawa w Bielsku-Białej*. 2020. № 24. P. 5-8.

81. Lindgren I., Madsen Ch., Hofmann S. and Melin U. Close encounters of the digital kind: A research agenda for the digitalization of public services. *Government Information Quarterly*. 2019. № 36. P. 427-436.

82. Microsoft Digital Defense Report 2025 [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://www.microsoft.com/en-us/corporate-responsibility/cybersecurity/microsoft-digital-defense-report-2025/>.

83. Moore M.H. *Creating Public Value: Strategic Management in Government*. Cambridge, MA: Harvard University Press, 1995. 325 p.

84. Nazarko A., Fedotov O. *The Power of Digitization: Transforming*

Ukraine's Customs Service. Global Trade and Customs Journal. 2023. № 18. P. 255-260.

85. Swan M. Blockchain: Blue print for a New Economy. Boston, 2015. 158 p.

86. Tapscott D., Tapscott A. Blockchain Revolution: How the Technology Behind Bitcoin, Other Cryptocurrencies Is Changing the World. N.Y., 2017. 210 p.

87. The digital path to future welfare: E-government strategy 2011-2015 [Електронний ресурс]. Режим доступу: https://digst.dk/media/eunorki/tilgaengeligt_engelsk_strategi.pdf.

88. The trends that will shape e-government in 2020, E-Governance Academy Yearbook 2019. 33 p.

89. Tracking EU policy performance and recovery [Електронний ресурс]. Режим доступу: https://commission.europa.eu/resources/statistics/tracking-eu-policy-performance-and-recovery_en.

90. WINWIN: Україна затвердила Стратегію цифрового розвитку інновацій до 2030 року [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://thedigital.gov.ua/news/technologies/winwin-ukraina-zatverdila-strategiyu-tsifrovogo-rozvitku-innovatsiy-do-2030-roku>.