ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО
«ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД
«МІЖРЕГІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ»
Навчально-науковий інститут управління, економіки та бізнесу
Кафедра публічного адміністрування

«Допущено до захисту»
В.о. завідувача кафедри
_____
А.В.Дакал
«____»_____2026 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття другого (магістерського) рівня вищої освіти

на тему:

«ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В УМОВАХ ВОЄННОГО ТА ПІСЛЯВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ УКРАЇНИ»

Виконала: студентка групи
Е-8-24-М1ПУА(2.0з)
спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування»
Остапенко Регіна Олександрівна
Керівник: PhD Чмир Я.І.

Київ – 2026

АНОТАЦІЯ

Остапенко Регіна Олександрівна. «Цифрова трансформація публічного управління в умовах воєнного та післявоєнного відновлення України».

Кваліфікаційна робота на здобуття рівня вищої освіти «магістр» із спеціальності «Публічне управління та адміністрування» - Міжрегіональна Академія управління персоналом – Київ. 2026

У кваліфікаційній роботі обґрунтовано теоретико-методологічні засади цифрової трансформації публічного управління. Досліджено сучасний стан, розвиток електронних платформ та виклики цифровізації в умовах воєнного стану. Запропоновано напрями удосконалення цифрової трансформації та посилення цифрової спроможності органів влади.

Ключові слова: публічне управління, цифрова трансформація, електронні послуги, цифрове врядування, цифрова спроможність.

SUMMARY

Ostapenko Rehina. "Digital Transformation of Public Management under Conditions of Martial Law and Post-War Recovery of Ukraine".

Thesis for obtaining the level of higher education "Master" in "Public Management and Administration" – Interregional Academy of Personnel Management – Kyiv. 2026

The qualification thesis substantiates the theoretical and methodological foundations of the digital transformation of public administration. The current state, development of electronic platforms, and digitalization challenges under martial law are investigated. Ways to improve digital transformation and strengthen the digital capacity of public authorities are proposed.

Keywords: public administration, digital transformation, electronic services, digital governance, digital capacity.

ЗМІСТ

ВСТУП....4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ....7
1.1. Сутність цифрової трансформації у сфері публічного управління та адміністрування....7
1.2. Основні принципи, інструменти та моделі цифрового врядування....13
1.3. Нормативно-правове забезпечення цифровізації публічних послуг в Україні....19
Висновки до розділу 1....26
РОЗДІЛ 2. СУЧАСНИЙ СТАН ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В УКРАЇНІ....27
2.1. Розвиток електронних публічних послуг і цифрових платформ....27
2.2. Проблеми цифрової доступності, кібербезпеки та захисту персональних даних....33
2.3. Особливості цифрового управління в умовах воєнного стану....39
Висновки до розділу 2....45
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ....46
3.1. Підвищення якості та доступності цифрових публічних послуг....46
3.2. Посилення цифрової спроможності органів публічної влади....52
3.3. Перспективи розвитку цифрового врядування у післявоєнний період....58
Висновки до розділу 3....64
ВИСНОВКИ....65
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ....67

ВСТУП

Актуальність теми. Цифрова трансформація публічного управління в Україні є не лише технологічним оновленням адміністративних процедур, а глибокою зміною способу взаємодії держави, громад, бізнесу і громадян. В умовах воєнного стану цифрові сервіси підтримують безперервність управління, доступ до документів, соціальних і адміністративних послуг, комунікацію з населенням та прозорість рішень. У післявоєнний період їх значення посилюватиметься, оскільки відбудова потребуватиме якісних даних, цифрового обліку ресурсів, відкритості процедур, інтеграції реєстрів і здатності органів влади швидко реагувати на потреби громадян.

Особливість українського досвіду полягає в тому, що цифровізація розвивається не в умовах адміністративної стабільності, а в умовах війни, переміщення населення, руйнування інфраструктури, кіберзагроз і підвищеної потреби в довірі до держави. Публічна влада має одночасно забезпечувати послуги, захищати персональні дані, підтримувати функціонування реєстрів, розвивати електронну демократію та створювати інструменти для прозорого післявоєнного відновлення.

Стан наукового опрацювання проблеми. Питання цифрового врядування, електронних публічних послуг, публічної цінності цифрових інновацій і розвитку електронної демократії досліджували В. Дрешпак, В. Куйбіда, О. Карпенко, В. Наместнік, Л. Сергієнко, В. Тимцуник, В. Нестерович, І. Лопушинський, М. Демкова, М. Фігель та інші українські науковці. Серед зарубіжних дослідників важливими є підходи І. Мергель, Т. Яновського, Ф. Банністера, Р. Конноллі, А. Корделли, А. Палетті, Д. Кріадо, Д. Гіл-Гарсії, А. Фунга, М. Бовенса та А. Меєра. У їхніх працях цифрова трансформація розглядається як поєднання технологій, інституційної зміни, участі громадян, публічної цінності та підзвітності цифрових рішень [36; 37; 38; 39; 40; 41; 42; 47; 48; 49].

Мета роботи. Метою магістерської роботи є теоретичне обґрунтування та аналіз цифрової трансформації публічного управління в умовах воєнного та післявоєнного відновлення України, а також визначення напрямів удосконалення цифрових послуг, електронної демократії, цифрової спроможності органів влади, кіберстійкості та захисту прав громадян.

Завдання дослідження. Для досягнення мети поставлено такі завдання:

розкрити сутність цифрової трансформації у сфері публічного управління; узагальнити принципи, інструменти та моделі цифрового врядування;

охарактеризувати нормативно-правове забезпечення цифровізації публічних послуг;

проаналізувати розвиток електронних послуг і цифрових платформ; визначити проблеми цифрової доступності, кібербезпеки та захисту персональних даних;

з’ясувати особливості цифрового управління в умовах воєнного стану;

обґрунтувати напрями підвищення якості та доступності цифрових послуг;

визначити перспективи післявоєнного цифрового врядування.

Об’єкт дослідження. Об’єктом дослідження є процеси публічного управління в умовах цифрової трансформації.

Предмет дослідження. Предметом дослідження є цифрова трансформація публічного управління в умовах воєнного та післявоєнного відновлення України.

Методи дослідження. Методологічну основу роботи становлять системний, інституційний, структурно-функціональний, нормативно-правовий, порівняльний, ціннісно-орієнтований та логіко-узагальнювальний підходи. Системний підхід дав змогу розглядати цифрову трансформацію як взаємодію правових, організаційних, технологічних, кадрових, комунікаційних і безпекових елементів. Нормативно-правовий аналіз застосовано для вивчення законів, постанов, стратегій і концепцій цифрового

розвитку. Порівняльний підхід використано для зіставлення українських практик із міжнародними підходами цифрового врядування [28; 29; 30; 31].

Інформаційна база дослідження. Інформаційну базу становлять Конституція України, закони України, постанови та розпорядження Кабінету Міністрів України, матеріали Міністерства цифрової трансформації України, документи "OECD" (Організація економічного співробітництва та розвитку), Європейської Комісії, Організації Об'єднаних Націй, Світового банку, а також наукові праці з питань цифрового врядування, електронної демократії, управління даними, кібербезпеки і публічної цінності цифрових технологій.

Практичне значення роботи. Практичне значення полягає у можливості використання положень і висновків роботи для удосконалення електронних публічних послуг, розвитку електронної демократії, посилення цифрової спроможності органів влади, підвищення якості відкритих даних, формування безпечної інфраструктури реєстрів, захисту персональних даних і планування післявоєнного цифрового відновлення.

Апробація результатів дослідження. Остапенко Р. О. Роль молоді у формуванні безпекової політики держави в умовах сучасних викликів. Всеукраїнська науково-практична конференція «Science Vision 2035. Молодь формує майбутнє». 26 березня 2026. Київ: Міжрегіональна Академія управління персоналом (прийнято до друку).

Структура роботи. Магістерська робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків до розділів, загальних висновків і списку використаних джерел. Перший розділ розкриває теоретико-методологічні та нормативні засади цифрової трансформації. Другий розділ аналізує сучасний стан цифрових послуг, платформ, доступності, кібербезпеки й цифрового управління під час війни. Третій розділ містить напрями удосконалення цифрового врядування у післявоєнний період.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

1.1. Сутність цифрової трансформації у сфері публічного управління та адміністрування

В умовах воєнного стану, переміщення населення, руйнування інфраструктури, підвищеного навантаження на органи влади та потреби післявоєнного відновлення цифрові інструменти стали одним із ключових засобів збереження керованості держави, доступності публічних послуг, прозорості рішень і зв'язку між громадянином та публічною адміністрацією. [1; 3].

У науковому та управлінському вимірі цифрова трансформація показує, наскільки технологія працює на суспільну користь. Кібербезпека, резервування інфраструктури та захист персональних даних є умовами довіри до будь-якого цифрового рішення. Водночас цифровий канал не повинен усувати можливість людського розгляду у складних життєвих ситуаціях. У межах досліджуваної теми це дає підстави розглядати цифрова трансформація як складник цифрової трансформації публічного управління, що поєднує правові норми, організаційну відповідальність, якість сервісу та захист публічного інтересу [1; 3; 8].

Для сучасної публічної адміністрації цифрова трансформація у системі публічних послуг вимагає не лише впровадження сервісу, а й перегляду відповідальності. Особливо важливими залишаються прозорість алгоритму рішення, коректність даних і можливість виправлення помилки. У результаті громадянин отримує не просто електронну форму, а зрозумілий маршрут взаємодії з державою. У межах досліджуваної теми це дає підстави розглядати цифрова трансформація у системі публічних послуг як складник цифрової трансформації публічного управління, що поєднує правові норми,

організаційну відповідальність, якість сервісу та захист публічного інтересу [3; 8; 9].

З погляду практики державного управління цифрова трансформація як умова довіри громадян вимагає не лише впровадження сервісу, а й перегляду відповідальності. Йдеться про інтеграцію електронних документів, реєстрів, публічних послуг, захисту даних і процедур оскарження. Саме тому цифровізація має оцінюватися не кількістю порталів, а зміною якості управлінського результату. У межах досліджуваної теми це дає підстави розглядати цифрова трансформація як умова довіри громадян як складник цифрової трансформації публічного управління, що поєднує правові норми, організаційну відповідальність, якість сервісу та захист публічного інтересу [8; 9; 10].

У контексті воєнних і післявоєнних викликів сервісна держава забезпечує зв’язок між адміністративною процедурою і реальною потребою людини. Під час війни цифрові сервіси виконують також кризову функцію, адже підтримують безперервність управління за умов переміщення людей. За таких умов цифрова трансформація стає інструментом стійкості, а не лише елементом адміністративної модернізації. У межах досліджуваної теми це дає підстави розглядати сервісна держава як складник цифрової трансформації публічного управління, що поєднує правові норми, організаційну відповідальність, якість сервісу та захист публічного інтересу [9; 10; 28].

Для територіальних громад і центральних органів влади сервісна держава у системі публічних послуг потребує узгодження реєстрів, даних, комунікації та кадрової спроможності. Важливою є також цифрова інклюзія, оскільки частина населення потребує альтернативних каналів доступу до публічних послуг. Це зменшує бюрократичний тягар і водночас підвищує вимоги до якості даних. У межах досліджуваної теми це дає підстави розглядати сервісна держава у системі публічних послуг як складник цифрової трансформації публічного управління, що поєднує правові норми,

організаційну відповідальність, якість сервісу та захист публічного інтересу [10; 28; 29].

В умовах європейської інтеграції України сервісна держава як умова довіри громадян потребує узгодження реєстрів, даних, комунікації та кадрової спроможності. На місцевому рівні цифрова трансформація залежить від спроможності громад не лише підключатися до платформ, а й адмініструвати дані. Практична цінність полягає в тому, що рішення стає перевірюваним, відтворюваним і зрозумілим для користувача. У межах досліджуваної теми це дає підстави розглядати сервісна держава як умова довіри громадян як складник цифрової трансформації публічного управління, що поєднує правові норми, організаційну відповідальність, якість сервісу та захист публічного інтересу [28; 29; 36].

У сервісній моделі держави дані означає перехід від розрізнених процедур до узгодженої системи дій. У післявоєнний період цифрові платформи мають бути пов’язані з відбудовою громад, обліком потреб і контролем ресурсів. Управлінський ефект залежить від того, чи підтримується сервіс нормативно, організаційно і технологічно. У межах досліджуваної теми це дає підстави розглядати дані як складник цифрової трансформації публічного управління, що поєднує правові норми, організаційну відповідальність, якість сервісу та захист публічного інтересу [29; 36; 37].

З позиції захисту прав людини дані у системі публічних послуг показує, наскільки технологія працює на суспільну користь. На місцевому рівні цифрова трансформація залежить від спроможності громад не лише підключатися до платформ, а й адмініструвати дані. Такий підхід допомагає уникнути дублювання функцій і не створює паралельних каналів, які суперечать один одному. У межах досліджуваної теми це дає підстави розглядати дані у системі публічних послуг як складник цифрової трансформації публічного управління, що поєднує правові норми,

організаційну відповідальність, якість сервісу та захист публічного інтересу [36; 37; 1].

Для формування довіри громадян дані як умова довіри громадян показує, наскільки технологія працює на суспільну користь. Кібербезпека, резервування інфраструктури та захист персональних даних є умовами довіри до будь-якого цифрового рішення. Водночас цифровий канал не повинен усувати можливість людського розгляду у складних життєвих ситуаціях. У межах досліджуваної теми це дає підстави розглядати дані як умова довіри громадян як складник цифрової трансформації публічного управління, що поєднує правові норми, організаційну відповідальність, якість сервісу та захист публічного інтересу [37; 1; 3].

Таблиця 1.1

Складники цифрової трансформації публічного управління

Складник	*Зміст*	*Управлінський ефект*
Дані	достовірні відомості з реєстрів, платформ і відкритих джерел	доказовість рішень та адресність послуг
Послуга	електронна або змішана адміністративна дія	зменшення бюрократичного тягаря
Процедура	правила розгляду, строків, повідомлення і оскарження	передбачуваність взаємодії
Безпека	кіберзахист, контроль доступу, резервування	довіра та безперервність управління

Джерело: складено автором на основі [8; 9; 10; 28; 29].

Наведена таблиця показує, що цифрова трансформація має розглядатися як система взаємопов’язаних управлінських дій. Її результат залежить не від окремого сервісу, а від узгодженості правової основи, інфраструктури, даних, безпеки, кадрової спроможності та здатності органів влади пояснювати громадянам логіку цифрових рішень.

У межах доказового управління публічна цінність потребує узгодження реєстрів, даних, комунікації та кадрової спроможності. У післявоєнний період цифрові платформи мають бути пов’язані з відбудовою громад, обліком потреб і контролем ресурсів. У результаті громадянин отримує не просто електронну форму, а зрозумілий маршрут взаємодії з державою. У

межах досліджуваної теми це дає підстави розглядати публічна цінність як складник цифрової трансформації публічного управління, що поєднує правові норми, організаційну відповідальність, якість сервісу та захист публічного інтересу [1; 3; 8].

У науковому та управлінському вимірі публічна цінність у системі публічних послуг означає перехід від розрізнених процедур до узгодженої системи дій. На місцевому рівні цифрова трансформація залежить від спроможності громад не лише підключатися до платформ, а й адмініструвати дані. Саме тому цифровізація має оцінюватися не кількістю порталів, а зміною якості управлінського результату. У межах досліджуваної теми це дає підстави розглядати публічна цінність у системі публічних послуг як складник цифрової трансформації публічного управління, що поєднує правові норми, організаційну відповідальність, якість сервісу та захист публічного інтересу [3; 8; 9].

Для сучасної публічної адміністрації публічна цінність як умова довіри громадян означає перехід від розрізнених процедур до узгодженої системи дій. Кібербезпека, резервування інфраструктури та захист персональних даних є умовами довіри до будь-якого цифрового рішення. За таких умов цифрова трансформація стає інструментом стійкості, а не лише елементом адміністративної модернізації. У межах досліджуваної теми це дає підстави розглядати публічна цінність як умова довіри громадян як складник цифрової трансформації публічного управління, що поєднує правові норми, організаційну відповідальність, якість сервісу та захист публічного інтересу [8; 9; 10].

З погляду практики державного управління адміністративна процедура дозволяє поєднати технічні рішення з правовими гарантіями. Кібербезпека, резервування інфраструктури та захист персональних даних є умовами довіри до будь-якого цифрового рішення. Це зменшує бюрократичний тягар і водночас підвищує вимоги до якості даних. У межах досліджуваної теми це дає підстави розглядати адміністративна процедура як складник цифрової

трансформації публічного управління, що поєднує правові норми, організаційну відповідальність, якість сервісу та захист публічного інтересу [9; 10; 28].

У контексті воєнних і післявоєнних викликів адміністративна процедура у системі публічних послуг забезпечує зв'язок між адміністративною процедурою і реальною потребою людини. Особливо важливими залишаються прозорість алгоритму рішення, коректність даних і можливість виправлення помилки. Практична цінність полягає в тому, що рішення стає перевірюваним, відтворюваним і зрозумілим для користувача. У межах досліджуваної теми це дає підстави розглядати адміністративна процедура у системі публічних послуг як складник цифрової трансформації публічного управління, що поєднує правові норми, організаційну відповідальність, якість сервісу та захист публічного інтересу [10; 28; 29].

Для територіальних громад і центральних органів влади адміністративна процедура як умова довіри громадян забезпечує зв'язок між адміністративною процедурою і реальною потребою людини. Йдеться про інтеграцію електронних документів, реєстрів, публічних послуг, захисту даних і процедур оскарження. Управлінський ефект залежить від того, чи підтримується сервіс нормативно, організаційно і технологічно. У межах досліджуваної теми це дає підстави розглядати адміністративна процедура як умова довіри громадян як складник цифрової трансформації публічного управління, що поєднує правові норми, організаційну відповідальність, якість сервісу та захист публічного інтересу [28; 29; 36].

В умовах європейської інтеграції України реєстри показує, наскільки технологія працює на суспільну користь. На місцевому рівні цифрова трансформація залежить від спроможності громад не лише підключатися до платформ, а й адмініструвати дані. Такий підхід допомагає уникнути дублювання функцій і не створює паралельних каналів, які суперечать один одному. У межах досліджуваної теми це дає підстави розглядати реєстри як складник цифрової трансформації публічного управління, що поєднує

правові норми, організаційну відповідальність, якість сервісу та захист публічного інтересу [29; 36; 37].

Отже, сутність цифрової трансформації у сфері публічного управління та адміністрування слід розглядати не як окремий технічний елемент, а як частину цілісної цифрової архітектури публічного управління. Для України це особливо важливо в умовах війни та післявоєнного відновлення, коли цифрові рішення мають одночасно забезпечувати швидкість, законність, безпеку, інклюзивність і довіру громадян до держави.

1.2. Основні принципи, інструменти та моделі цифрового врядування

В умовах воєнного стану “електронна ідентифікація” набуває особливої ваги, адже публічна адміністрація повинна забезпечувати послуги навіть за умов переміщення населення, руйнування інфраструктури та безпекових ризиків. Для публічного управління це означає необхідність оцінювати не лише кількість електронних сервісів, а й їхню доступність, зрозумілість, юридичну силу, захищеність і вплив на реальну життєву ситуацію людини. Отже, “електронна ідентифікація” потребує процедурного забезпечення: відповідального суб’єкта, захищеної інфраструктури, якісних даних, критеріїв ефективності і зрозумілого зворотного зв’язку з користувачем . [15; 19].

У науковому та управлінському вимірі електронне урядування показує, наскільки технологія працює на суспільну користь. Кібербезпека, резервування інфраструктури та захист персональних даних є умовами довіри до будь-якого цифрового рішення. Це зменшує бюрократичний тягар і водночас підвищує вимоги до якості даних. У межах досліджуваної теми це дає підстави розглядати електронне урядування як складник цифрової трансформації публічного управління, що поєднує правові норми,

організаційну відповідальність, якість сервісу та захист публічного інтересу [15; 19; 20].

Для сучасної публічної адміністрації електронне урядування у системі публічних послуг вимагає не лише впровадження сервісу, а й перегляду відповідальності. Особливо важливими залишаються прозорість алгоритму рішення, коректність даних і можливість виправлення помилки. Практична цінність полягає в тому, що рішення стає перевірюваним, відтворюваним і зрозумілим для користувача. У межах досліджуваної теми це дає підстави розглядати електронне урядування у системі публічних послуг як складник цифрової трансформації публічного управління, що поєднує правові норми, організаційну відповідальність, якість сервісу та захист публічного інтересу [19; 20; 21].

З погляду практики державного управління електронне урядування як умова довіри громадян вимагає не лише впровадження сервісу, а й перегляду відповідальності. Йдеться про інтеграцію електронних документів, реєстрів, публічних послуг, захисту даних і процедур оскарження. Управлінський ефект залежить від того, чи підтримується сервіс нормативно, організаційно і технологічно. У межах досліджуваної теми це дає підстави розглядати електронне урядування як умова довіри громадян як складник цифрової трансформації публічного управління, що поєднує правові норми, організаційну відповідальність, якість сервісу та захист публічного інтересу [20; 21; 28].

У контексті воєнних і післявоєнних викликів електронна демократія потребує узгодження реєстрів, даних, комунікації та кадрової спроможності. Йдеться про інтеграцію електронних документів, реєстрів, публічних послуг, захисту даних і процедур оскарження. Такий підхід допомагає уникнути дублювання функцій і не створює паралельних каналів, які суперечать один одному. У межах досліджуваної теми це дає підстави розглядати електронна демократія як складник цифрової трансформації публічного управління, що

поєднує правові норми, організаційну відповідальність, якість сервісу та захист публічного інтересу [21; 28; 29].

Для територіальних громад і центральних органів влади електронна демократія у системі публічних послуг означає перехід від розрізнених процедур до узгодженої системи дій. Участь громадян через електронні консультації, петиції та відкриті дані доповнює сервісну логіку демократичною підзвітністю. Водночас цифровий канал не повинен усувати можливість людського розгляду у складних життєвих ситуаціях. У межах досліджуваної теми це дає підстави розглядати електронна демократія у системі публічних послуг як складник цифрової трансформації публічного управління, що поєднує правові норми, організаційну відповідальність, якість сервісу та захист публічного інтересу [28; 29; 38].

В умовах європейської інтеграції України електронна демократія як умова довіри громадян означає перехід від розрізнених процедур до узгодженої системи дій. Під час війни цифрові сервіси виконують також кризову функцію, адже підтримують безперервність управління за умов переміщення людей. У результаті громадянин отримує не просто електронну форму, а зрозумілий маршрут взаємодії з державою. У межах досліджуваної теми це дає підстави розглядати електронна демократія як умова довіри громадян як складник цифрової трансформації публічного управління, що поєднує правові норми, організаційну відповідальність, якість сервісу та захист публічного інтересу [29; 38; 39].

У сервісній моделі держави відкриті дані дозволяє поєднати технічні рішення з правовими гарантіями. Під час війни цифрові сервіси виконують також кризову функцію, адже підтримують безперервність управління за умов переміщення людей. Саме тому цифровізація має оцінюватися не кількістю порталів, а зміною якості управлінського результату. У межах досліджуваної теми це дає підстави розглядати відкриті дані як складник цифрової трансформації публічного управління, що поєднує правові норми,

організаційну відповідальність, якість сервісу та захист публічного інтересу [38; 39; 47].

З позиції захисту прав людини відкриті дані у системі публічних послуг забезпечує зв'язок між адміністративною процедурою і реальною потребою людини. Важливою є також цифрова інклюзія, оскільки частина населення потребує альтернативних каналів доступу до публічних послуг. За таких умов цифрова трансформація стає інструментом стійкості, а не лише елементом адміністративної модернізації. У межах досліджуваної теми це дає підстави розглядати відкриті дані у системі публічних послуг як складник цифрової трансформації публічного управління, що поєднує правові норми, організаційну відповідальність, якість сервісу та захист публічного інтересу [39; 47; 48].

Для формування довіри громадян відкриті дані як умова довіри громадян забезпечує зв'язок між адміністративною процедурою і реальною потребою людини. На місцевому рівні цифрова трансформація залежить від спроможності громад не лише підключатися до платформ, а й адмініструвати дані. Це зменшує бюрократичний тягар і водночас підвищує вимоги до якості даних. У межах досліджуваної теми це дає підстави розглядати відкриті дані як умова довіри громадян як складник цифрової трансформації публічного управління, що поєднує правові норми, організаційну відповідальність, якість сервісу та захист публічного інтересу [47; 48; 15].

Таблиця 1.2

Принципи та інструменти цифрового врядування

Принцип	*Інструмент*	*Очікуваний результат*
Людиноцентричність	послуги за життєвими ситуаціями	зручність і зрозумілість для користувача
Одноразове подання даних	інтероперабельність реєстрів	менше довідок і дублювання інформації
Відкритість	відкриті дані та публічні звіти	контроль і підзвітність
Участь	електронні консультації, петиції, опитування	залучення громадян до рішень

Джерело: складено автором на основі [19; 20; 21; 28; 29; 47].

Наведена таблиця показує, що цифрова трансформація має розглядатися як система взаємопов'язаних управлінських дій. Її результат залежить не від окремого сервісу, а від узгодженості правової основи, інфраструктури, даних, безпеки, кадрової спроможності та здатності органів влади пояснювати громадянам логіку цифрових рішень.

У межах доказового управління інтероперабельність показує, наскільки технологія працює на суспільну користь. Участь громадян через електронні консультації, петиції та відкриті дані доповнює сервісну логіку демократичною підзвітністю. Практична цінність полягає в тому, що рішення стає перевірюваним, відтворюваним і зрозумілим для користувача. У межах досліджуваної теми це дає підстави розглядати інтероперабельність як складник цифрової трансформації публічного управління, що поєднує правові норми, організаційну відповідальність, якість сервісу та захист публічного інтересу [48; 15; 19].

У науковому та управлінському вимірі інтероперабельність у системі публічних послуг вимагає не лише впровадження сервісу, а й перегляду відповідальності. Йдеться про інтеграцію електронних документів, реєстрів, публічних послуг, захисту даних і процедур оскарження. Управлінський ефект залежить від того, чи підтримується сервіс нормативно, організаційно і технологічно. У межах досліджуваної теми це дає підстави розглядати інтероперабельність у системі публічних послуг як складник цифрової трансформації публічного управління, що поєднує правові норми, організаційну відповідальність, якість сервісу та захист публічного інтересу [15; 19; 20].

Для сучасної публічної адміністрації інтероперабельність як умова довіри громадян вимагає не лише впровадження сервісу, а й перегляду відповідальності. Важливою є також цифрова інклюзія, оскільки частина населення потребує альтернативних каналів доступу до публічних послуг. Такий підхід допомагає уникнути дублювання функцій і не створює паралельних каналів, які суперечать один одному. У межах досліджуваної

теми це дає підстави розглядати інтероперабельність як умова довіри громадян як складник цифрової трансформації публічного управління, що поєднує правові норми, організаційну відповідальність, якість сервісу та захист публічного інтересу [19; 20; 21].

З погляду практики державного управління життєва ситуація означає перехід від розрізнених процедур до узгодженої системи дій. Участь громадян через електронні консультації, петиції та відкриті дані доповнює сервісну логіку демократичною підзвітністю. Водночас цифровий канал не повинен усувати можливість людського розгляду у складних життєвих ситуаціях. У межах досліджуваної теми це дає підстави розглядати життєва ситуація як складник цифрової трансформації публічного управління, що поєднує правові норми, організаційну відповідальність, якість сервісу та захист публічного інтересу [20; 21; 28].

У контексті воєнних і післявоєнних викликів життєва ситуація у системі публічних послуг показує, наскільки технологія працює на суспільну користь. Йдеться про інтеграцію електронних документів, реєстрів, публічних послуг, захисту даних і процедур оскарження. У результаті громадянин отримує не просто електронну форму, а зрозумілий маршрут взаємодії з державою. У межах досліджуваної теми це дає підстави розглядати життєва ситуація у системі публічних послуг як складник цифрової трансформації публічного управління, що поєднує правові норми, організаційну відповідальність, якість сервісу та захист публічного інтересу [21; 28; 29].

Для територіальних громад і центральних органів влади життєва ситуація як умова довіри громадян показує, наскільки технологія працює на суспільну користь. Важливою є також цифрова інклюзія, оскільки частина населення потребує альтернативних каналів доступу до публічних послуг. Саме тому цифровізація має оцінюватися не кількістю порталів, а зміною якості управлінського результату. У межах досліджуваної теми це дає підстави розглядати життєва ситуація як умова довіри громадян як складник

цифрової трансформації публічного управління, що поєднує правові норми, організаційну відповідальність, якість сервісу та захист публічного інтересу [28; 29; 38].

В умовах європейської інтеграції України уряд як платформа посилює здатність держави діяти швидко, прозоро і безпечно. Йдеться про інтеграцію електронних документів, реєстрів, публічних послуг, захисту даних і процедур оскарження. За таких умов цифрова трансформація стає інструментом стійкості, а не лише елементом адміністративної модернізації. У межах досліджуваної теми це дає підстави розглядати уряд як платформа як складник цифрової трансформації публічного управління, що поєднує правові норми, організаційну відповідальність, якість сервісу та захист публічного інтересу [29; 38; 39].

Отже, основні принципи, інструменти та моделі цифрового врядування слід розглядати не як окремий технічний елемент, а як частину цілісної цифрової архітектури публічного управління. Для України це особливо важливо в умовах війни та післявоєнного відновлення, коли цифрові рішення мають одночасно забезпечувати швидкість, законність, безпеку, інклюзивність і довіру громадян до держави.

1.3. Нормативно-правове забезпечення цифровізації публічних послуг в Україні

Цифрова трансформація охоплює не лише переведення паперових процедур в електронну форму, а й переосмислення логіки взаємодії держави, територіальних громад, бізнесу і громадян. Йдеться про зміну управлінських процесів, використання даних для прийняття рішень, інтеграцію реєстрів, розвиток електронної ідентифікації, автоматизацію адміністративних послуг, кіберзахист, захист персональних даних і формування спроможності органів влади діяти в умовах невизначеності [3; 4].

У науковому та управлінському вимірі електронні документи стає критерієм зрілості цифрового врядування. Участь громадян через електронні консультації, петиції та відкриті дані доповнює сервісну логіку демократичною підзвітністю. Практична цінність полягає в тому, що рішення стає перевірюваним, відтворюваним і зрозумілим для користувача. У межах досліджуваної теми це дає підстави розглядати електронні документи як складник цифрової трансформації публічного управління, що поєднує правові норми, організаційну відповідальність, якість сервісу та захист публічного інтересу [3; 4; 5].

Для сучасної публічної адміністрації електронні документи у системі публічних послуг дозволяє поєднати технічні рішення з правовими гарантіями. Йдеться про інтеграцію електронних документів, реєстрів, публічних послуг, захисту даних і процедур оскарження. Управлінський ефект залежить від того, чи підтримується сервіс нормативно, організаційно і технологічно. У межах досліджуваної теми це дає підстави розглядати електронні документи у системі публічних послуг як складник цифрової трансформації публічного управління, що поєднує правові норми, організаційну відповідальність, якість сервісу та захист публічного інтересу [4; 5; 7].

З погляду практики державного управління електронні документи як умова довіри громадян дозволяє поєднати технічні рішення з правовими гарантіями. Важливою є також цифрова інклюзія, оскільки частина населення потребує альтернативних каналів доступу до публічних послуг. Такий підхід допомагає уникнути дублювання функцій і не створює паралельних каналів, які суперечать один одному. У межах досліджуваної теми це дає підстави розглядати електронні документи як умова довіри громадян як складник цифрової трансформації публічного управління, що поєднує правові норми, організаційну відповідальність, якість сервісу та захист публічного інтересу [5; 7; 8].

У контексті воєнних і післявоєнних викликів довірчі послуги показує, наскільки технологія працює на суспільну користь. У післявоєнний період цифрові платформи мають бути пов’язані з відбудовою громад, обліком потреб і контролем ресурсів. Водночас цифровий канал не повинен усувати можливість людського розгляду у складних життєвих ситуаціях. У межах досліджуваної теми це дає підстави розглядати довірчі послуги як складник цифрової трансформації публічного управління, що поєднує правові норми, організаційну відповідальність, якість сервісу та захист публічного інтересу [7; 8; 9].

Для територіальних громад і центральних органів влади довірчі послуги у системі публічних послуг вимагає не лише впровадження сервісу, а й перегляду відповідальності. На місцевому рівні цифрова трансформація залежить від спроможності громад не лише підключатися до платформ, а й адмініструвати дані. У результаті громадянин отримує не просто електронну форму, а зрозумілий маршрут взаємодії з державою. У межах досліджуваної теми це дає підстави розглядати довірчі послуги у системі публічних послуг як складник цифрової трансформації публічного управління, що поєднує правові норми, організаційну відповідальність, якість сервісу та захист публічного інтересу [8; 9; 10].

В умовах європейської інтеграції України довірчі послуги як умова довіри громадян вимагає не лише впровадження сервісу, а й перегляду відповідальності. Кібербезпека, резервування інфраструктури та захист персональних даних є умовами довіри до будь-якого цифрового рішення. Саме тому цифровізація має оцінюватися не кількістю порталів, а зміною якості управлінського результату. У межах досліджуваної теми це дає підстави розглядати довірчі послуги як умова довіри громадян як складник цифрової трансформації публічного управління, що поєднує правові норми, організаційну відповідальність, якість сервісу та захист публічного інтересу [9; 10; 11].

У сервісній моделі держави адміністративні послуги потребує узгодження реєстрів, даних, комунікації та кадрової спроможності. Кібербезпека, резервування інфраструктури та захист персональних даних є умовами довіри до будь-якого цифрового рішення. За таких умов цифрова трансформація стає інструментом стійкості, а не лише елементом адміністративної модернізації. У межах досліджуваної теми це дає підстави розглядати адміністративні послуги як складник цифрової трансформації публічного управління, що поєднує правові норми, організаційну відповідальність, якість сервісу та захист публічного інтересу [10; 11; 12].

З позиції захисту прав людини адміністративні послуги у системі публічних послуг означає перехід від розрізнених процедур до узгодженої системи дій. Особливо важливими залишаються прозорість алгоритму рішення, коректність даних і можливість виправлення помилки. Це зменшує бюрократичний тягар і водночас підвищує вимоги до якості даних. У межах досліджуваної теми це дає підстави розглядати адміністративні послуги у системі публічних послуг як складник цифрової трансформації публічного управління, що поєднує правові норми, організаційну відповідальність, якість сервісу та захист публічного інтересу [11; 12; 13].

Для формування довіри громадян адміністративні послуги як умова довіри громадян означає перехід від розрізнених процедур до узгодженої системи дій. Йдеться про інтеграцію електронних документів, реєстрів, публічних послуг, захисту даних і процедур оскарження. Практична цінність полягає в тому, що рішення стає перевірюваним, відтворюваним і зрозумілим для користувача. У межах досліджуваної теми це дає підстави розглядати адміністративні послуги як умова довіри громадян як складник цифрової трансформації публічного управління, що поєднує правові норми, організаційну відповідальність, якість сервісу та захист публічного інтересу [12; 13; 16].

Таблиця 1.3

Нормативні блоки цифровізації публічних послуг

Блок регулювання	*Основні акти*	*Значення*
Електронні документи	закони про електронні документи та довірчі послуги	юридична сила цифрової взаємодії
Реєстри	закон про публічні електронні реєстри	якість і сумісність державних даних
Послуги	закони про адміністративні та електронні послуги	процедурна визначеність сервісів
Безпека	закони про персональні дані, інформаційні системи і кібербезпеку	захист прав і стійкість інфраструктури

Джерело: складено автором на основі [3; 4; 5; 7; 8; 9; 10; 11].

Наведена таблиця показує, що цифрова трансформація має розглядатися як система взаємопов'язаних управлінських дій. Її результат залежить не від окремого сервісу, а від узгодженості правової основи, інфраструктури, даних, безпеки, кадрової спроможності та здатності органів влади пояснювати громадянам логіку цифрових рішень.

У межах доказового управління публічні електронні реєстри показує, наскільки технологія працює на суспільну користь. Участь громадян через електронні консультації, петиції та відкриті дані доповнює сервісну логіку демократичною підзвітністю. Управлінський ефект залежить від того, чи підтримується сервіс нормативно, організаційно і технологічно. У межах досліджуваної теми це дає підстави розглядати публічні електронні реєстри як складник цифрової трансформації публічного управління, що поєднує правові норми, організаційну відповідальність, якість сервісу та захист публічного інтересу [13; 16; 18].

У науковому та управлінському вимірі публічні електронні реєстри у системі публічних послуг вимагає не лише впровадження сервісу, а й перегляду відповідальності. Йдеться про інтеграцію електронних документів, реєстрів, публічних послуг, захисту даних і процедур оскарження. Такий підхід допомагає уникнути дублювання функцій і не створює паралельних каналів, які суперечать один одному. У межах досліджуваної теми це дає підстави розглядати публічні електронні реєстри у системі публічних послуг

як складник цифрової трансформації публічного управління, що поєднує правові норми, організаційну відповідальність, якість сервісу та захист публічного інтересу [16; 18; 19].

Для сучасної публічної адміністрації публічні електронні реєстри як умова довіри громадян вимагає не лише впровадження сервісу, а й перегляду відповідальності. Важливою є також цифрова інклюзія, оскільки частина населення потребує альтернативних каналів доступу до публічних послуг. Водночас цифровий канал не повинен усувати можливість людського розгляду у складних життєвих ситуаціях. У межах досліджуваної теми це дає підстави розглядати публічні електронні реєстри як умова довіри громадян як складник цифрової трансформації публічного управління, що поєднує правові норми, організаційну відповідальність, якість сервісу та захист публічного інтересу [18; 19; 3].

З погляду практики державного управління захист персональних даних дозволяє поєднати технічні рішення з правовими гарантіями. Кібербезпека, резервування інфраструктури та захист персональних даних є умовами довіри до будь-якого цифрового рішення. У результаті громадянин отримує не просто електронну форму, а зрозумілий маршрут взаємодії з державою. У межах досліджуваної теми це дає підстави розглядати захист персональних даних як складник цифрової трансформації публічного управління, що поєднує правові норми, організаційну відповідальність, якість сервісу та захист публічного інтересу [19; 3; 4].

У контексті воєнних і післявоєнних викликів захист персональних даних у системі публічних послуг забезпечує зв’язок між адміністративною процедурою і реальною потребою людини. Особливо важливими залишаються прозорість алгоритму рішення, коректність даних і можливість виправлення помилки. Саме тому цифровізація має оцінюватися не кількістю порталів, а зміною якості управлінського результату. У межах досліджуваної теми це дає підстави розглядати захист персональних даних у системі публічних послуг як складник цифрової трансформації публічного

управління, що поєднує правові норми, організаційну відповідальність, якість сервісу та захист публічного інтересу [3; 4; 5].

Для територіальних громад і центральних органів влади захист персональних даних як умова довіри громадян забезпечує зв'язок між адміністративною процедурою і реальною потребою людини. Йдеться про інтеграцію електронних документів, реєстрів, публічних послуг, захисту даних і процедур оскарження. За таких умов цифрова трансформація стає інструментом стійкості, а не лише елементом адміністративної модернізації. У межах досліджуваної теми це дає підстави розглядати захист персональних даних як умова довіри громадян як складник цифрової трансформації публічного управління, що поєднує правові норми, організаційну відповідальність, якість сервісу та захист публічного інтересу [4; 5; 7].

В умовах європейської інтеграції України кібербезпека вимагає не лише впровадження сервісу, а й перегляду відповідальності. Під час війни цифрові сервіси виконують також кризову функцію, адже підтримують безперервність управління за умов переміщення людей. Це зменшує бюрократичний тягар і водночас підвищує вимоги до якості даних. У межах досліджуваної теми це дає підстави розглядати кібербезпека як складник цифрової трансформації публічного управління, що поєднує правові норми, організаційну відповідальність, якість сервісу та захист публічного інтересу [5; 7; 8].

Отже, нормативно-правове забезпечення цифровізації публічних послуг в україні слід розглядати не як окремий технічний елемент, а як частину цілісної цифрової архітектури публічного управління. Для України це особливо важливо в умовах війни та післявоєнного відновлення, коли цифрові рішення мають одночасно забезпечувати швидкість, законність, безпеку, інклюзивність і довіру громадян до держави.

Висновки до розділу 1

У розділі 1 узагальнено, що цифрова трансформація публічного управління має комплексний характер і не може бути зведена до створення окремих електронних сервісів.

Вона охоплює правові норми, цифрові платформи, публічні реєстри, електронну ідентифікацію, кібербезпеку, захист персональних даних, електронну демократію та управління якістю послуг.

Відповідно до поставлених завдань дослідження, отримані результати підтверджують необхідність поєднання сервісної логіки держави з демократичною підзвітністю, інклюзивністю та післявоєнною стійкістю цифрової інфраструктури.

РОЗДІЛ 2. СУЧАСНИЙ СТАН ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В УКРАЇНІ

2.1. Розвиток електронних публічних послуг і цифрових платформ

Для України цифрова трансформація має особливе значення через поєднання війни, європейської інтеграції та майбутнього відновлення. Держава має одночасно надавати послуги людям, які перебувають у різних регіонах або за кордоном, підтримувати роботу реєстрів, захищати дані, забезпечувати цифрову інклюзію та створювати прозорі інструменти обліку потреб і ресурсів відбудови . [9; 16].

У науковому та управлінському вимірі Дія потребує узгодження реєстрів, даних, комунікації та кадрової спроможності. Під час війни цифрові сервіси виконують також кризову функцію, адже підтримують безперервність управління за умов переміщення людей. За таких умов цифрова трансформація стає інструментом стійкості, а не лише елементом адміністративної модернізації. У межах досліджуваної теми це дає підстави розглядати Дія як складник цифрової трансформації публічного управління, що поєднує правові норми, організаційну відповідальність, якість сервісу та захист публічного інтересу [9; 16; 18].

Для сучасної публічної адміністрації Дія у системі публічних послуг означає перехід від розрізнених процедур до узгодженої системи дій. Важливою є також цифрова інклюзія, оскільки частина населення потребує альтернативних каналів доступу до публічних послуг. Це зменшує бюрократичний тягар і водночас підвищує вимоги до якості даних. У межах досліджуваної теми це дає підстави розглядати Дія у системі публічних послуг як складник цифрової трансформації публічного управління, що поєднує правові норми, організаційну відповідальність, якість сервісу та захист публічного інтересу [16; 18; 24].

З погляду практики державного управління Дія як умова довіри громадян означає перехід від розрізнених процедур до узгодженої системи дій. На місцевому рівні цифрова трансформація залежить від спроможності громад не лише підключатися до платформ, а й адмініструвати дані. Практична цінність полягає в тому, що рішення стає перевірюваним, відтворюваним і зрозумілим для користувача. У межах досліджуваної теми це дає підстави розглядати Дія як умова довіри громадян як складник цифрової трансформації публічного управління, що поєднує правові норми, організаційну відповідальність, якість сервісу та захист публічного інтересу [18; 24; 26].

У контексті воєнних і післявоєнних викликів електронні послуги означає перехід від розрізнених процедур до узгодженої системи дій. Кібербезпека, резервування інфраструктури та захист персональних даних є умовами довіри до будь-якого цифрового рішення. Управлінський ефект залежить від того, чи підтримується сервіс нормативно, організаційно і технологічно. У межах досліджуваної теми це дає підстави розглядати електронні послуги як складник цифрової трансформації публічного управління, що поєднує правові норми, організаційну відповідальність, якість сервісу та захист публічного інтересу [24; 26; 27].

Для територіальних громад і центральних органів влади електронні послуги у системі публічних послуг показує, наскільки технологія працює на суспільну користь. Особливо важливими залишаються прозорість алгоритму рішення, коректність даних і можливість виправлення помилки. Такий підхід допомагає уникнути дублювання функцій і не створює паралельних каналів, які суперечать один одному. У межах досліджуваної теми це дає підстави розглядати електронні послуги у системі публічних послуг як складник цифрової трансформації публічного управління, що поєднує правові норми, організаційну відповідальність, якість сервісу та захист публічного інтересу [26; 27; 30].

В умовах європейської інтеграції України електронні послуги як умова довіри громадян показує, наскільки технологія працює на суспільну користь. Йдеться про інтеграцію електронних документів, реєстрів, публічних послуг, захисту даних і процедур оскарження. Водночас цифровий канал не повинен усувати можливість людського розгляду у складних життєвих ситуаціях. У межах досліджуваної теми це дає підстави розглядати електронні послуги як умова довіри громадян як складник цифрової трансформації публічного управління, що поєднує правові норми, організаційну відповідальність, якість сервісу та захист публічного інтересу [27; 30; 31].

У сервісній моделі держави цифрові документи показує, наскільки технологія працює на суспільну користь. Важливою є також цифрова інклюзія, оскільки частина населення потребує альтернативних каналів доступу до публічних послуг. У результаті громадянин отримує не просто електронну форму, а зрозумілий маршрут взаємодії з державою. У межах досліджуваної теми це дає підстави розглядати цифрові документи як складник цифрової трансформації публічного управління, що поєднує правові норми, організаційну відповідальність, якість сервісу та захист публічного інтересу [30; 31; 32].

З позиції захисту прав людини цифрові документи у системі публічних послуг вимагає не лише впровадження сервісу, а й перегляду відповідальності. Під час війни цифрові сервіси виконують також кризову функцію, адже підтримують безперервність управління за умов переміщення людей. Саме тому цифровізація має оцінюватися не кількістю порталів, а зміною якості управлінського результату. У межах досліджуваної теми це дає підстави розглядати цифрові документи у системі публічних послуг як складник цифрової трансформації публічного управління, що поєднує правові норми, організаційну відповідальність, якість сервісу та захист публічного інтересу [31; 32; 9].

Для формування довіри громадян цифрові документи як умова довіри громадян вимагає не лише впровадження сервісу, а й перегляду

відповідальності. У післявоєнний період цифрові платформи мають бути пов’язані з відбудовою громад, обліком потреб і контролем ресурсів. За таких умов цифрова трансформація стає інструментом стійкості, а не лише елементом адміністративної модернізації. У межах досліджуваної теми це дає підстави розглядати цифрові документи як умова довіри громадян як складник цифрової трансформації публічного управління, що поєднує правові норми, організаційну відповідальність, якість сервісу та захист публічного інтересу [32; 9; 16].

Таблиця 2.1

Ключові напрями розвитку електронних послуг в Україні

Напрям	*Практичний прояв*	*Значення*
Єдиний портал послуг	“Дія”, реєстр адміністративних послуг	централізований доступ до сервісів
Цифрові документи	електронне відображення документів у застосунку	мобільність і швидкість підтвердження статусу
Проактивні послуги	автоматичне інформування і призначення сервісу	менше звернень і довідок
Платформи участі	петиції, консультації, опитування	зв’язок цифровізації з демократією

Джерело: складено автором на основі [9; 16; 20; 27; 31].

Наведена таблиця показує, що цифрова трансформація має розглядатися як система взаємопов’язаних управлінських дій. Її результат залежить не від окремого сервісу, а від узгодженості правової основи, інфраструктури, даних, безпеки, кадрової спроможності та здатності органів влади пояснювати громадянам логіку цифрових рішень.

У межах доказового управління реєстри дозволяє поєднати технічні рішення з правовими гарантіями. Йдеться про інтеграцію електронних документів, реєстрів, публічних послуг, захисту даних і процедур оскарження. Це зменшує бюрократичний тягар і водночас підвищує вимоги до якості даних. У межах досліджуваної теми це дає підстави розглядати реєстри як складник цифрової трансформації публічного управління, що поєднує правові норми, організаційну відповідальність, якість сервісу та захист публічного інтересу [9; 16; 18].

У науковому та управлінському вимірі реєстри у системі публічних послуг забезпечує зв’язок між адміністративною процедурою і реальною потребою людини. Участь громадян через електронні консультації, петиції та відкриті дані доповнює сервісну логіку демократичною підзвітністю. Практична цінність полягає в тому, що рішення стає перевірюваним, відтворюваним і зрозумілим для користувача. У межах досліджуваної теми це дає підстави розглядати реєстри у системі публічних послуг як складник цифрової трансформації публічного управління, що поєднує правові норми, організаційну відповідальність, якість сервісу та захист публічного інтересу [16; 18; 24].

Для сучасної публічної адміністрації реєстри як умова довіри громадян забезпечує зв’язок між адміністративною процедурою і реальною потребою людини. Під час війни цифрові сервіси виконують також кризову функцію, адже підтримують безперервність управління за умов переміщення людей. Управлінський ефект залежить від того, чи підтримується сервіс нормативно, організаційно і технологічно. У межах досліджуваної теми це дає підстави розглядати реєстри як умова довіри громадян як складник цифрової трансформації публічного управління, що поєднує правові норми, організаційну відповідальність, якість сервісу та захист публічного інтересу [18; 24; 26].

З погляду практики державного управління портал послуг показує, наскільки технологія працює на суспільну користь. Особливо важливими залишаються прозорість алгоритму рішення, коректність даних і можливість виправлення помилки. Такий підхід допомагає уникнути дублювання функцій і не створює паралельних каналів, які суперечать один одному. У межах досліджуваної теми це дає підстави розглядати портал послуг як складник цифрової трансформації публічного управління, що поєднує правові норми, організаційну відповідальність, якість сервісу та захист публічного інтересу [24; 26; 27].

У контексті воєнних і післявоєнних викликів портал послуг у системі публічних послуг вимагає не лише впровадження сервісу, а й перегляду відповідальності. Кібербезпека, резервування інфраструктури та захист персональних даних є умовами довіри до будь-якого цифрового рішення. Водночас цифровий канал не повинен усувати можливість людського розгляду у складних життєвих ситуаціях. У межах досліджуваної теми це дає підстави розглядати портал послуг у системі публічних послуг як складник цифрової трансформації публічного управління, що поєднує правові норми, організаційну відповідальність, якість сервісу та захист публічного інтересу [26; 27; 30].

Для територіальних громад і центральних органів влади портал послуг як умова довіри громадян вимагає не лише впровадження сервісу, а й перегляду відповідальності. Участь громадян через електронні консультації, петиції та відкриті дані доповнює сервісну логіку демократичною підзвітністю. У результаті громадянин отримує не просто електронну форму, а зрозумілий маршрут взаємодії з державою. У межах досліджуваної теми це дає підстави розглядати портал послуг як умова довіри громадян як складник цифрової трансформації публічного управління, що поєднує правові норми, організаційну відповідальність, якість сервісу та захист публічного інтересу [27; 30; 31].

В умовах європейської інтеграції України мобільний застосунок вимагає не лише впровадження сервісу, а й перегляду відповідальності. Під час війни цифрові сервіси виконують також кризову функцію, адже підтримують безперервність управління за умов переміщення людей. Саме тому цифровізація має оцінюватися не кількістю порталів, а зміною якості управлінського результату. У межах досліджуваної теми це дає підстави розглядати мобільний застосунок як складник цифрової трансформації публічного управління, що поєднує правові норми, організаційну відповідальність, якість сервісу та захист публічного інтересу [30; 31; 32].

Отже, розвиток електронних публічних послуг і цифрових платформ слід розглядати не як окремий технічний елемент, а як частину цілісної цифрової архітектури публічного управління. Для України це особливо важливо в умовах війни та післявоєнного відновлення, коли цифрові рішення мають одночасно забезпечувати швидкість, законність, безпеку, інклюзивність і довіру громадян до держави.

2.2. Проблеми цифрової доступності, кібербезпеки та захисту персональних даних

В умовах воєнного стану “кібербезпека” набуває особливої ваги, адже публічна адміністрація повинна забезпечувати послуги навіть за умов переміщення населення, руйнування інфраструктури та безпекових ризиків. Для публічного управління це означає необхідність оцінювати не лише кількість електронних сервісів, а й їхню доступність, зрозумілість, юридичну силу, захищеність і вплив на реальну життєву ситуацію людини. Саме тому “кібербезпека” доцільно розглядати як складник інтегрованої цифрової держави, у якій технологія підпорядкована публічній цінності, правам людини та стійкості інституцій . [5; 6].

У науковому та управлінському вимірі цифрова доступність потребує узгодження реєстрів, даних, комунікації та кадрової спроможності. Під час війни цифрові сервіси виконують також кризову функцію, адже підтримують безперервність управління за умов переміщення людей. За таких умов цифрова трансформація стає інструментом стійкості, а не лише елементом адміністративної модернізації. У межах досліджуваної теми це дає підстави розглядати цифрова доступність як складник цифрової трансформації публічного управління, що поєднує правові норми, організаційну відповідальність, якість сервісу та захист публічного інтересу [5; 6; 7].

Для сучасної публічної адміністрації цифрова доступність у системі публічних послуг означає перехід від розрізнених процедур до узгодженої

системи дій. Важливою є також цифрова інклюзія, оскільки частина населення потребує альтернативних каналів доступу до публічних послуг. Це зменшує бюрократичний тягар і водночас підвищує вимоги до якості даних. У межах досліджуваної теми це дає підстави розглядати цифрова доступність у системі публічних послуг як складник цифрової трансформації публічного управління, що поєднує правові норми, організаційну відповідальність, якість сервісу та захист публічного інтересу [6; 7; 22].

З погляду практики державного управління цифрова доступність як умова довіри громадян означає перехід від розрізнених процедур до узгодженої системи дій. На місцевому рівні цифрова трансформація залежить від спроможності громад не лише підключатися до платформ, а й адмініструвати дані. Практична цінність полягає в тому, що рішення стає перевірюваним, відтворюваним і зрозумілим для користувача. У межах досліджуваної теми це дає підстави розглядати цифрова доступність як умова довіри громадян як складник цифрової трансформації публічного управління, що поєднує правові норми, організаційну відповідальність, якість сервісу та захист публічного інтересу [7; 22; 25].

У контексті воєнних і післявоєнних викликів цифрова нерівність означає перехід від розрізнених процедур до узгодженої системи дій. Кібербезпека, резервування інфраструктури та захист персональних даних є умовами довіри до будь-якого цифрового рішення. Управлінський ефект залежить від того, чи підтримується сервіс нормативно, організаційно і технологічно. У межах досліджуваної теми це дає підстави розглядати цифрова нерівність як складник цифрової трансформації публічного управління, що поєднує правові норми, організаційну відповідальність, якість сервісу та захист публічного інтересу [22; 25; 30].

Для територіальних громад і центральних органів влади цифрова нерівність у системі публічних послуг показує, наскільки технологія працює на суспільну користь. Особливо важливими залишаються прозорість алгоритму рішення, коректність даних і можливість виправлення помилки.

Такий підхід допомагає уникнути дублювання функцій і не створює паралельних каналів, які суперечать один одному. У межах досліджуваної теми це дає підстави розглядати цифрова нерівність у системі публічних послуг як складник цифрової трансформації публічного управління, що поєднує правові норми, організаційну відповідальність, якість сервісу та захист публічного інтересу [25; 30; 31].

В умовах європейської інтеграції України цифрова нерівність як умова довіри громадян показує, наскільки технологія працює на суспільну користь. Йдеться про інтеграцію електронних документів, реєстрів, публічних послуг, захисту даних і процедур оскарження. Водночас цифровий канал не повинен усувати можливість людського розгляду у складних життєвих ситуаціях. У межах досліджуваної теми це дає підстави розглядати цифрова нерівність як умова довіри громадян як складник цифрової трансформації публічного управління, що поєднує правові норми, організаційну відповідальність, якість сервісу та захист публічного інтересу [30; 31; 33].

У сервісній моделі держави кібербезпека означає перехід від розрізнених процедур до узгодженої системи дій. У післявоєнний період цифрові платформи мають бути пов’язані з відбудовою громад, обліком потреб і контролем ресурсів. У результаті громадянин отримує не просто електронну форму, а зрозумілий маршрут взаємодії з державою. У межах досліджуваної теми це дає підстави розглядати кібербезпека як складник цифрової трансформації публічного управління, що поєднує правові норми, організаційну відповідальність, якість сервісу та захист публічного інтересу [31; 33; 34].

З позиції захисту прав людини кібербезпека у системі публічних послуг показує, наскільки технологія працює на суспільну користь. На місцевому рівні цифрова трансформація залежить від спроможності громад не лише підключатися до платформ, а й адмініструвати дані. Саме тому цифровізація має оцінюватися не кількістю порталів, а зміною якості управлінського результату. У межах досліджуваної теми це дає підстави розглядати

кібербезпека у системі публічних послуг як складник цифрової трансформації публічного управління, що поєднує правові норми, організаційну відповідальність, якість сервісу та захист публічного інтересу [33; 34; 35].

Для формування довіри громадян кібербезпека як умова довіри громадян показує, наскільки технологія працює на суспільну користь. Кібербезпека, резервування інфраструктури та захист персональних даних є умовами довіри до будь-якого цифрового рішення. За таких умов цифрова трансформація стає інструментом стійкості, а не лише елементом адміністративної модернізації. У межах досліджуваної теми це дає підстави розглядати кібербезпека як умова довіри громадян як складник цифрової трансформації публічного управління, що поєднує правові норми, організаційну відповідальність, якість сервісу та захист публічного інтересу [34; 35; 5].

Таблиця 2.2

Ризики цифрової доступності та безпеки

Ризик	*Прояв*	*Напрям реагування*
Цифрова нерівність	різний доступ до інтернету і навичок	альтернативні канали та навчання
Кіберзагрози	атаки на реєстри і сервіси	резервування, реагування, аудит
Порушення приватності	надмірне збирання або некоректний обмін даними	мінімізація даних і правовий контроль
Автоматизована помилка	неправильне рішення через неточні дані	людський перегляд і оскарження

Джерело: складено автором на основі [5; 6; 7; 22; 31; 35].

Наведена таблиця показує, що цифрова трансформація має розглядатися як система взаємопов’язаних управлінських дій. Її результат залежить не від окремого сервісу, а від узгодженості правової основи, інфраструктури, даних, безпеки, кадрової спроможності та здатності органів влади пояснювати громадянам логіку цифрових рішень.

У межах доказового управління персональні дані вимагає не лише впровадження сервісу, а й перегляду відповідальності. Особливо важливими залишаються прозорість алгоритму рішення, коректність даних і можливість

виправлення помилки. Це зменшує бюрократичний тягар і водночас підвищує вимоги до якості даних. У межах досліджуваної теми це дає підстави розглядати персональні дані як складник цифрової трансформації публічного управління, що поєднує правові норми, організаційну відповідальність, якість сервісу та захист публічного інтересу [35; 5; 6].

У науковому та управлінському вимірі персональні дані у системі публічних послуг посилює здатність держави діяти швидко, прозоро і безпечно. Кібербезпека, резервування інфраструктури та захист персональних даних є умовами довіри до будь-якого цифрового рішення. Практична цінність полягає в тому, що рішення стає перевірюваним, відтворюваним і зрозумілим для користувача. У межах досліджуваної теми це дає підстави розглядати персональні дані у системі публічних послуг як складник цифрової трансформації публічного управління, що поєднує правові норми, організаційну відповідальність, якість сервісу та захист публічного інтересу [5; 6; 7].

Для сучасної публічної адміністрації персональні дані як умова довіри громадян посилює здатність держави діяти швидко, прозоро і безпечно. Участь громадян через електронні консультації, петиції та відкриті дані доповнює сервісну логіку демократичною підзвітністю. Управлінський ефект залежить від того, чи підтримується сервіс нормативно, організаційно і технологічно. У межах досліджуваної теми це дає підстави розглядати персональні дані як умова довіри громадян як складник цифрової трансформації публічного управління, що поєднує правові норми, організаційну відповідальність, якість сервісу та захист публічного інтересу [6; 7; 22].

З погляду практики державного управління інклюзія означає перехід від розрізнених процедур до узгодженої системи дій. Участь громадян через електронні консультації, петиції та відкриті дані доповнює сервісну логіку демократичною підзвітністю. Такий підхід допомагає уникнути дублювання функцій і не створює паралельних каналів, які суперечать один одному. У

межах досліджуваної теми це дає підстави розглядати інклюзія як складник цифрової трансформації публічного управління, що поєднує правові норми, організаційну відповідальність, якість сервісу та захист публічного інтересу [7; 22; 25].

У контексті воєнних і післявоєнних викликів інклюзія у системі публічних послуг показує, наскільки технологія працює на суспільну користь. Йдеться про інтеграцію електронних документів, реєстрів, публічних послуг, захисту даних і процедур оскарження. Водночас цифровий канал не повинен усувати можливість людського розгляду у складних життєвих ситуаціях. У межах досліджуваної теми це дає підстави розглядати інклюзія у системі публічних послуг як складник цифрової трансформації публічного управління, що поєднує правові норми, організаційну відповідальність, якість сервісу та захист публічного інтересу [22; 25; 30].

Для територіальних громад і центральних органів влади інклюзія як умова довіри громадян показує, наскільки технологія працює на суспільну користь. Важливою є також цифрова інклюзія, оскільки частина населення потребує альтернативних каналів доступу до публічних послуг. У результаті громадянин отримує не просто електронну форму, а зрозумілий маршрут взаємодії з державою. У межах досліджуваної теми це дає підстави розглядати інклюзія як умова довіри громадян як складник цифрової трансформації публічного управління, що поєднує правові норми, організаційну відповідальність, якість сервісу та захист публічного інтересу [25; 30; 31].

В умовах європейської інтеграції України довіра стає критерієм зрілості цифрового врядування. Кібербезпека, резервування інфраструктури та захист персональних даних є умовами довіри до будь-якого цифрового рішення. Саме тому цифровізація має оцінюватися не кількістю порталів, а зміною якості управлінського результату. У межах досліджуваної теми це дає підстави розглядати довіра як складник цифрової трансформації публічного

управління, що поєднує правові норми, організаційну відповідальність, якість сервісу та захист публічного інтересу [30; 31; 33].

Отже, проблеми цифрової доступності, кібербезпеки та захисту персональних даних слід розглядати не як окремий технічний елемент, а як частину цілісної цифрової архітектури публічного управління. Для України це особливо важливо в умовах війни та післявоєнного відновлення, коли цифрові рішення мають одночасно забезпечувати швидкість, законність, безпеку, інклюзивність і довіру громадян до держави.

2.3. Особливості цифрового управління в умовах воєнного стану

У науковому та управлінському вимірі воєнний стан стає критерієм зрілості цифрового врядування. Участь громадян через електронні консультації, петиції та відкриті дані доповнює сервісну логіку демократичною підзвітністю. Водночас цифровий канал не повинен усувати можливість людського розгляду у складних життєвих ситуаціях. У межах досліджуваної теми це дає підстави розглядати воєнний стан як складник цифрової трансформації публічного управління, що поєднує правові норми, організаційну відповідальність, якість сервісу та захист публічного інтересу [7; 8; 9].

Для сучасної публічної адміністрації воєнний стан у системі публічних послуг дозволяє поєднати технічні рішення з правовими гарантіями. Йдеться про інтеграцію електронних документів, реєстрів, публічних послуг, захисту даних і процедур оскарження. У результаті громадянин отримує не просто електронну форму, а зрозумілий маршрут взаємодії з державою. У межах досліджуваної теми це дає підстави розглядати воєнний стан у системі публічних послуг як складник цифрової трансформації публічного управління, що поєднує правові норми, організаційну відповідальність, якість сервісу та захист публічного інтересу [8; 9; 24].

З погляду практики державного управління воєнний стан як умова довіри громадян дозволяє поєднати технічні рішення з правовими гарантіями. Важливою є також цифрова інклюзія, оскільки частина населення потребує альтернативних каналів доступу до публічних послуг. Саме тому цифровізація має оцінюватися не кількістю порталів, а зміною якості управлінського результату. У межах досліджуваної теми це дає підстави розглядати воєнний стан як умова довіри громадян як складник цифрової трансформації публічного управління, що поєднує правові норми, організаційну відповідальність, якість сервісу та захист публічного інтересу [9; 24; 25].

У контексті воєнних і післявоєнних викликів безперервність послуг потребує узгодження реєстрів, даних, комунікації та кадрової спроможності. Йдеться про інтеграцію електронних документів, реєстрів, публічних послуг, захисту даних і процедур оскарження. За таких умов цифрова трансформація стає інструментом стійкості, а не лише елементом адміністративної модернізації. У межах досліджуваної теми це дає підстави розглядати безперервність послуг як складник цифрової трансформації публічного управління, що поєднує правові норми, організаційну відповідальність, якість сервісу та захист публічного інтересу [24; 25; 30].

Для територіальних громад і центральних органів влади безперервність послуг у системі публічних послуг означає перехід від розрізнених процедур до узгодженої системи дій. Участь громадян через електронні консультації, петиції та відкриті дані доповнює сервісну логіку демократичною підзвітністю. Це зменшує бюрократичний тягар і водночас підвищує вимоги до якості даних. У межах досліджуваної теми це дає підстави розглядати безперервність послуг у системі публічних послуг як складник цифрової трансформації публічного управління, що поєднує правові норми, організаційну відповідальність, якість сервісу та захист публічного інтересу [25; 30; 31].

В умовах європейської інтеграції України безперервність послуг як умова довіри громадян означає перехід від розрізнених процедур до узгодженої системи дій. Під час війни цифрові сервіси виконують також кризову функцію, адже підтримують безперервність управління за умов переміщення людей. Практична цінність полягає в тому, що рішення стає перевірюваним, відтворюваним і зрозумілим для користувача. У межах досліджуваної теми це дає підстави розглядати безперервність послуг як умова довіри громадян як складник цифрової трансформації публічного управління, що поєднує правові норми, організаційну відповідальність, якість сервісу та захист публічного інтересу [30; 31; 33].

У сервісній моделі держави переміщення населення дозволяє поєднати технічні рішення з правовими гарантіями. Під час війни цифрові сервіси виконують також кризову функцію, адже підтримують безперервність управління за умов переміщення людей. Управлінський ефект залежить від того, чи підтримується сервіс нормативно, організаційно і технологічно. У межах досліджуваної теми це дає підстави розглядати переміщення населення як складник цифрової трансформації публічного управління, що поєднує правові норми, організаційну відповідальність, якість сервісу та захист публічного інтересу [31; 33; 7].

З позиції захисту прав людини переміщення населення у системі публічних послуг забезпечує зв’язок між адміністративною процедурою і реальною потребою людини. Важливою є також цифрова інклюзія, оскільки частина населення потребує альтернативних каналів доступу до публічних послуг. Такий підхід допомагає уникнути дублювання функцій і не створює паралельних каналів, які суперечать один одному. У межах досліджуваної теми це дає підстави розглядати переміщення населення у системі публічних послуг як складник цифрової трансформації публічного управління, що поєднує правові норми, організаційну відповідальність, якість сервісу та захист публічного інтересу [33; 7; 8].

Для формування довіри громадян переміщення населення як умова довіри громадян забезпечує зв’язок між адміністративною процедурою і реальною потребою людини. На місцевому рівні цифрова трансформація залежить від спроможності громад не лише підключатися до платформ, а й адмініструвати дані. Водночас цифровий канал не повинен усувати можливість людського розгляду у складних життєвих ситуаціях. У межах досліджуваної теми це дає підстави розглядати переміщення населення як умова довіри громадян як складник цифрової трансформації публічного управління, що поєднує правові норми, організаційну відповідальність, якість сервісу та захист публічного інтересу [7; 8; 9].

Таблиця 2.3

Функції цифрового управління в умовах воєнного стану

Функція	*Зміст*	*Управлінський результат*
Безперервність	надання послуг незалежно від місця перебування людини	збереження зв’язку громадянина з державою
Кризова координація	облік потреб, допомоги та ресурсів	швидше реагування на зміни
Кіберстійкість	захист інфраструктури та даних	зменшення ризику зупинки сервісів
Прозорість відновлення	цифровий облік проєктів і витрат	довіра до відбудови

Джерело: складено автором на основі [7; 8; 9; 24; 30; 31].

Наведена таблиця показує, що цифрова трансформація має розглядатися як система взаємопов’язаних управлінських дій. Її результат залежить не від окремого сервісу, а від узгодженості правової основи, інфраструктури, даних, безпеки, кадрової спроможності та здатності органів влади пояснювати громадянам логіку цифрових рішень.

У межах доказового управління кіберстійкість означає перехід від розрізнених процедур до узгодженої системи дій. Важливою є також цифрова інклюзія, оскільки частина населення потребує альтернативних каналів доступу до публічних послуг. У результаті громадянин отримує не просто електронну форму, а зрозумілий маршрут взаємодії з державою. У межах досліджуваної теми це дає підстави розглядати кіберстійкість як складник

цифрової трансформації публічного управління, що поєднує правові норми, організаційну відповідальність, якість сервісу та захист публічного інтересу [8; 9; 24].

У науковому та управлінському вимірі кіберстійкість у системі публічних послуг показує, наскільки технологія працює на суспільну користь. Під час війни цифрові сервіси виконують також кризову функцію, адже підтримують безперервність управління за умов переміщення людей. Саме тому цифровізація має оцінюватися не кількістю порталів, а зміною якості управлінського результату. У межах досліджуваної теми це дає підстави розглядати кіберстійкість у системі публічних послуг як складник цифрової трансформації публічного управління, що поєднує правові норми, організаційну відповідальність, якість сервісу та захист публічного інтересу [9; 24; 25].

Для сучасної публічної адміністрації кіберстійкість як умова довіри громадян показує, наскільки технологія працює на суспільну користь. У післявоєнний період цифрові платформи мають бути пов’язані з відбудовою громад, обліком потреб і контролем ресурсів. За таких умов цифрова трансформація стає інструментом стійкості, а не лише елементом адміністративної модернізації. У межах досліджуваної теми це дає підстави розглядати кіберстійкість як умова довіри громадян як складник цифрової трансформації публічного управління, що поєднує правові норми, організаційну відповідальність, якість сервісу та захист публічного інтересу [24; 25; 30].

З погляду практики державного управління гуманітарні потреби потребує узгодження реєстрів, даних, комунікації та кадрової спроможності. Важливою є також цифрова інклюзія, оскільки частина населення потребує альтернативних каналів доступу до публічних послуг. Це зменшує бюрократичний тягар і водночас підвищує вимоги до якості даних. У межах досліджуваної теми це дає підстави розглядати гуманітарні потреби як складник цифрової трансформації публічного управління, що поєднує

правові норми, організаційну відповідальність, якість сервісу та захист публічного інтересу [25; 30; 31].

У контексті воєнних і післявоєнних викликів гуманітарні потреби у системі публічних послуг означає перехід від розрізнених процедур до узгодженої системи дій. Під час війни цифрові сервіси виконують також кризову функцію, адже підтримують безперервність управління за умов переміщення людей. Практична цінність полягає в тому, що рішення стає перевірюваним, відтворюваним і зрозумілим для користувача. У межах досліджуваної теми це дає підстави розглядати гуманітарні потреби у системі публічних послуг як складник цифрової трансформації публічного управління, що поєднує правові норми, організаційну відповідальність, якість сервісу та захист публічного інтересу [30; 31; 33].

Для територіальних громад і центральних органів влади гуманітарні потреби як умова довіри громадян означає перехід від розрізнених процедур до узгодженої системи дій. У післявоєнний період цифрові платформи мають бути пов’язані з відбудовою громад, обліком потреб і контролем ресурсів. Управлінський ефект залежить від того, чи підтримується сервіс нормативно, організаційно і технологічно. У межах досліджуваної теми це дає підстави розглядати гуманітарні потреби як умова довіри громадян як складник цифрової трансформації публічного управління, що поєднує правові норми, організаційну відповідальність, якість сервісу та захист публічного інтересу [31; 33; 7].

В умовах європейської інтеграції України відновлення інфраструктури означає перехід від розрізнених процедур до узгодженої системи дій. Особливо важливими залишаються прозорість алгоритму рішення, коректність даних і можливість виправлення помилки. Такий підхід допомагає уникнути дублювання функцій і не створює паралельних каналів, які суперечать один одному. У межах досліджуваної теми це дає підстави розглядати відновлення інфраструктури як складник цифрової трансформації

публічного управління, що поєднує правові норми, організаційну відповідальність, якість сервісу та захист публічного інтересу [33; 7; 8].

Отже, особливості цифрового управління в умовах воєнного стану слід розглядати не як окремий технічний елемент, а як частину цілісної цифрової архітектури публічного управління. Для України це особливо важливо в умовах війни та післявоєнного відновлення, коли цифрові рішення мають одночасно забезпечувати швидкість, законність, безпеку, інклюзивність і довіру громадян до держави.

Висновки до розділу 2

У розділі 2 узагальнено, що цифрова трансформація публічного управління має комплексний характер і не може бути зведена до створення окремих електронних сервісів. Вона охоплює правові норми, цифрові платформи, публічні реєстри, електронну ідентифікацію, кібербезпеку, захист персональних даних, електронну демократію та управління якістю послуг. Відповідно до поставлених завдань дослідження, отримані результати підтверджують необхідність поєднання сервісної логіки держави з демократичною підзвітністю, інклюзивністю та післявоєнною стійкістю цифрової інфраструктури.

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

3.1. Підвищення якості та доступності цифрових публічних послуг

В умовах воєнного стану “дані як управлінський ресурс” набуває особливої ваги, адже публічна адміністрація повинна забезпечувати послуги навіть за умов переміщення населення, руйнування інфраструктури та безпекових ризиків. Для публічного управління це означає необхідність оцінювати не лише кількість електронних сервісів, а й їхню доступність, зрозумілість, юридичну силу, захищеність і вплив на реальну життєву ситуацію людини. Отже, “дані як управлінський ресурс” потребує процедурного забезпечення: відповідального суб’єкта, захищеної інфраструктури, якісних даних, критеріїв ефективності і зрозумілого зворотного зв’язку з користувачем . [9; 10].

У науковому та управлінському вимірі якість послуг показує, наскільки технологія працює на суспільну користь. Кібербезпека, резервування інфраструктури та захист персональних даних є умовами довіри до будь-якого цифрового рішення. Управлінський ефект залежить від того, чи підтримується сервіс нормативно, організаційно і технологічно. У межах досліджуваної теми це дає підстави розглядати якість послуг як складник цифрової трансформації публічного управління, що поєднує правові норми, організаційну відповідальність, якість сервісу та захист публічного інтересу [9; 10; 11].

Для сучасної публічної адміністрації якість послуг у системі публічних послуг вимагає не лише впровадження сервісу, а й перегляду відповідальності. Особливо важливими залишаються прозорість алгоритму рішення, коректність даних і можливість виправлення помилки. Такий підхід допомагає уникнути дублювання функцій і не створює паралельних каналів, які суперечать один одному. У межах досліджуваної теми це дає підстави

розглядати якість послуг у системі публічних послуг як складник цифрової трансформації публічного управління, що поєднує правові норми, організаційну відповідальність, якість сервісу та захист публічного інтересу [10; 11; 13].

З погляду практики державного управління якість послуг як умова довіри громадян вимагає не лише впровадження сервісу, а й перегляду відповідальності. Йдеться про інтеграцію електронних документів, реєстрів, публічних послуг, захисту даних і процедур оскарження. Водночас цифровий канал не повинен усувати можливість людського розгляду у складних життєвих ситуаціях. У межах досліджуваної теми це дає підстави розглядати якість послуг як умова довіри громадян як складник цифрової трансформації публічного управління, що поєднує правові норми, організаційну відповідальність, якість сервісу та захист публічного інтересу [11; 13; 16].

У контексті воєнних і післявоєнних викликів життєві ситуації забезпечує зв’язок між адміністративною процедурою і реальною потребою людини. Під час війни цифрові сервіси виконують також кризову функцію, адже підтримують безперервність управління за умов переміщення людей. У результаті громадянин отримує не просто електронну форму, а зрозумілий маршрут взаємодії з державою. У межах досліджуваної теми це дає підстави розглядати життєві ситуації як складник цифрової трансформації публічного управління, що поєднує правові норми, організаційну відповідальність, якість сервісу та захист публічного інтересу [13; 16; 22].

Для територіальних громад і центральних органів влади життєві ситуації у системі публічних послуг потребує узгодження реєстрів, даних, комунікації та кадрової спроможності. Важливою є також цифрова інклюзія, оскільки частина населення потребує альтернативних каналів доступу до публічних послуг. Саме тому цифровізація має оцінюватися не кількістю порталів, а зміною якості управлінського результату. У межах досліджуваної теми це дає підстави розглядати життєві ситуації у системі публічних послуг як складник цифрової трансформації публічного управління, що поєднує

правові норми, організаційну відповідальність, якість сервісу та захист публічного інтересу [16; 22; 28].

В умовах європейської інтеграції України життєві ситуації як умова довіри громадян потребує узгодження реєстрів, даних, комунікації та кадрової спроможності. На місцевому рівні цифрова трансформація залежить від спроможності громад не лише підключатися до платформ, а й адмініструвати дані. За таких умов цифрова трансформація стає інструментом стійкості, а не лише елементом адміністративної модернізації. У межах досліджуваної теми це дає підстави розглядати життєві ситуації як умова довіри громадян як складник цифрової трансформації публічного управління, що поєднує правові норми, організаційну відповідальність, якість сервісу та захист публічного інтересу [22; 28; 29].

У сервісній моделі держави доступність посилює здатність держави діяти швидко, прозоро і безпечно. Особливо важливими залишаються прозорість алгоритму рішення, коректність даних і можливість виправлення помилки. Це зменшує бюрократичний тягар і водночас підвищує вимоги до якості даних. У межах досліджуваної теми це дає підстави розглядати доступність як складник цифрової трансформації публічного управління, що поєднує правові норми, організаційну відповідальність, якість сервісу та захист публічного інтересу [28; 29; 9].

З позиції захисту прав людини доступність у системі публічних послуг стає критерієм зрілості цифрового врядування. Кібербезпека, резервування інфраструктури та захист персональних даних є умовами довіри до будь-якого цифрового рішення. Практична цінність полягає в тому, що рішення стає перевірюваним, відтворюваним і зрозумілим для користувача. У межах досліджуваної теми це дає підстави розглядати доступність у системі публічних послуг як складник цифрової трансформації публічного управління, що поєднує правові норми, організаційну відповідальність, якість сервісу та захист публічного інтересу [29; 9; 10].

Для формування довіри громадян доступність як умова довіри громадян стає критерієм зрілості цифрового врядування. Участь громадян через електронні консультації, петиції та відкриті дані доповнює сервісну логіку демократичною підзвітністю. Управлінський ефект залежить від того, чи підтримується сервіс нормативно, організаційно і технологічно. У межах досліджуваної теми це дає підстави розглядати доступність як умова довіри громадян як складник цифрової трансформації публічного управління, що поєднує правові норми, організаційну відповідальність, якість сервісу та захист публічного інтересу [9; 10; 11].

Таблиця 3.1

Напрями підвищення якості цифрових публічних послуг

Напрям	*Зміст*	*Очікуваний ефект*
Орієнтація на життєву ситуацію	послуга будується навколо потреби людини	менше процедурних бар'єрів
Простота мови	зрозумілі пояснення, статуси і підказки	менше помилок користувача
Зворотний зв'язок	оцінка сервісу, скарги, пропозиції	постійне вдосконалення
Інклюзивність	доступність для різних груп населення	рівніший доступ до прав і послуг

Джерело: складено автором на основі [9; 10; 13; 22; 28; 29].

Наведена таблиця показує, що цифрова трансформація має розглядатися як система взаємопов'язаних управлінських дій. Її результат залежить не від окремого сервісу, а від узгодженості правової основи, інфраструктури, даних, безпеки, кадрової спроможності та здатності органів влади пояснювати громадянам логіку цифрових рішень.

У межах доказового управління користувацький досвід посилює здатність держави діяти швидко, прозоро і безпечно. На місцевому рівні цифрова трансформація залежить від спроможності громад не лише підключатися до платформ, а й адмініструвати дані. Такий підхід допомагає уникнути дублювання функцій і не створює паралельних каналів, які суперечать один одному. У межах досліджуваної теми це дає підстави розглядати користувацький досвід як складник цифрової трансформації

публічного управління, що поєднує правові норми, організаційну відповідальність, якість сервісу та захист публічного інтересу [10; 11; 13].

У науковому та управлінському вимірі користувацький досвід у системі публічних послуг стає критерієм зрілості цифрового врядування. У післявоєнний період цифрові платформи мають бути пов'язані з відбудовою громад, обліком потреб і контролем ресурсів. Водночас цифровий канал не повинен усувати можливість людського розгляду у складних життєвих ситуаціях. У межах досліджуваної теми це дає підстави розглядати користувацький досвід у системі публічних послуг як складник цифрової трансформації публічного управління, що поєднує правові норми, організаційну відповідальність, якість сервісу та захист публічного інтересу [11; 13; 16].

Для сучасної публічної адміністрації користувацький досвід як умова довіри громадян стає критерієм зрілості цифрового врядування. Особливо важливими залишаються прозорість алгоритму рішення, коректність даних і можливість виправлення помилки. У результаті громадянин отримує не просто електронну форму, а зрозумілий маршрут взаємодії з державою. У межах досліджуваної теми це дає підстави розглядати користувацький досвід як умова довіри громадян як складник цифрової трансформації публічного управління, що поєднує правові норми, організаційну відповідальність, якість сервісу та захист публічного інтересу [13; 16; 22].

З погляду практики державного управління зворотний зв'язок дозволяє поєднати технічні рішення з правовими гарантіями. Кібербезпека, резервування інфраструктури та захист персональних даних є умовами довіри до будь-якого цифрового рішення. Саме тому цифровізація має оцінюватися не кількістю порталів, а зміною якості управлінського результату. У межах досліджуваної теми це дає підстави розглядати зворотний зв'язок як складник цифрової трансформації публічного управління, що поєднує правові норми, організаційну відповідальність, якість сервісу та захист публічного інтересу [16; 22; 28].

У контексті воєнних і післявоєнних викликів зворотний зв’язок у системі публічних послуг забезпечує зв’язок між адміністративною процедурою і реальною потребою людини. Особливо важливими залишаються прозорість алгоритму рішення, коректність даних і можливість виправлення помилки. За таких умов цифрова трансформація стає інструментом стійкості, а не лише елементом адміністративної модернізації. У межах досліджуваної теми це дає підстави розглядати зворотний зв’язок у системі публічних послуг як складник цифрової трансформації публічного управління, що поєднує правові норми, організаційну відповідальність, якість сервісу та захист публічного інтересу [22; 28; 29].

Для територіальних громад і центральних органів влади зворотний зв’язок як умова довіри громадян забезпечує зв’язок між адміністративною процедурою і реальною потребою людини. Йдеться про інтеграцію електронних документів, реєстрів, публічних послуг, захисту даних і процедур оскарження. Це зменшує бюрократичний тягар і водночас підвищує вимоги до якості даних. У межах досліджуваної теми це дає підстави розглядати зворотний зв’язок як умова довіри громадян як складник цифрової трансформації публічного управління, що поєднує правові норми, організаційну відповідальність, якість сервісу та захист публічного інтересу [28; 29; 9].

В умовах європейської інтеграції України стандарти послуг забезпечує зв’язок між адміністративною процедурою і реальною потребою людини. Важливою є також цифрова інклюзія, оскільки частина населення потребує альтернативних каналів доступу до публічних послуг. Практична цінність полягає в тому, що рішення стає перевірюваним, відтворюваним і зрозумілим для користувача. У межах досліджуваної теми це дає підстави розглядати стандарти послуг як складник цифрової трансформації публічного управління, що поєднує правові норми, організаційну відповідальність, якість сервісу та захист публічного інтересу [29; 9; 10].

Отже, підвищення якості та доступності цифрових публічних послуг слід розглядати не як окремий технічний елемент, а як частину цілісної цифрової архітектури публічного управління. Для України це особливо важливо в умовах війни та післявоєнного відновлення, коли цифрові рішення мають одночасно забезпечувати швидкість, законність, безпеку, інклюзивність і довіру громадян до держави.

3.2. Посилення цифрової спроможності органів публічної влади

Для досягнення мети поставлено такі завдання: розкрити сутність цифрової трансформації у сфері публічного управління; узагальнити принципи, інструменти та моделі цифрового врядування; охарактеризувати нормативно-правове забезпечення цифровізації публічних послуг; проаналізувати розвиток електронних послуг і платформ; визначити проблеми цифрової доступності, кібербезпеки та захисту персональних даних; з’ясувати особливості цифрового управління під час війни; обґрунтувати напрями підвищення якості послуг, посилення цифрової спроможності та розвитку післявоєнного цифрового врядування. [7; 8].

У науковому та управлінському вимірі цифрова спроможність стає критерієм зрілості цифрового врядування. Участь громадян через електронні консультації, петиції та відкриті дані доповнює сервісну логіку демократичною підзвітністю. Практична цінність полягає в тому, що рішення стає перевірюваним, відтворюваним і зрозумілим для користувача. У межах досліджуваної теми це дає підстави розглядати цифрова спроможність як складник цифрової трансформації публічного управління, що поєднує правові норми, організаційну відповідальність, якість сервісу та захист публічного інтересу [7; 8; 12].

Для сучасної публічної адміністрації цифрова спроможність у системі публічних послуг дозволяє поєднати технічні рішення з правовими гарантіями. Йдеться про інтеграцію електронних документів, реєстрів,

публічних послуг, захисту даних і процедур оскарження. Управлінський ефект залежить від того, чи підтримується сервіс нормативно, організаційно і технологічно. У межах досліджуваної теми це дає підстави розглядати цифрова спроможність у системі публічних послуг як складник цифрової трансформації публічного управління, що поєднує правові норми, організаційну відповідальність, якість сервісу та захист публічного інтересу [8; 12; 21].

З погляду практики державного управління цифрова спроможність як умова довіри громадян дозволяє поєднати технічні рішення з правовими гарантіями. Важливою є також цифрова інклюзія, оскільки частина населення потребує альтернативних каналів доступу до публічних послуг. Такий підхід допомагає уникнути дублювання функцій і не створює паралельних каналів, які суперечать один одному. У межах досліджуваної теми це дає підстави розглядати цифрова спроможність як умова довіри громадян як складник цифрової трансформації публічного управління, що поєднує правові норми, організаційну відповідальність, якість сервісу та захист публічного інтересу [12; 21; 22].

У контексті воєнних і післявоєнних викликів кадри потребує узгодження реєстрів, даних, комунікації та кадрової спроможності. Йдеться про інтеграцію електронних документів, реєстрів, публічних послуг, захисту даних і процедур оскарження. Водночас цифровий канал не повинен усувати можливість людського розгляду у складних життєвих ситуаціях. У межах досліджуваної теми це дає підстави розглядати кадри як складник цифрової трансформації публічного управління, що поєднує правові норми, організаційну відповідальність, якість сервісу та захист публічного інтересу [21; 22; 25].

Для територіальних громад і центральних органів влади кадри у системі публічних послуг означає перехід від розрізнених процедур до узгодженої системи дій. Участь громадян через електронні консультації, петиції та відкриті дані доповнює сервісну логіку демократичною

підзвітністю. У результаті громадянин отримує не просто електронну форму, а зрозумілий маршрут взаємодії з державою. У межах досліджуваної теми це дає підстави розглядати кадри у системі публічних послуг як складник цифрової трансформації публічного управління, що поєднує правові норми, організаційну відповідальність, якість сервісу та захист публічного інтересу [22; 25; 26].

В умовах європейської інтеграції України кадри як умова довіри громадян означає перехід від розрізнених процедур до узгодженої системи дій. Під час війни цифрові сервіси виконують також кризову функцію, адже підтримують безперервність управління за умов переміщення людей. Саме тому цифровізація має оцінюватися не кількістю порталів, а зміною якості управлінського результату. У межах досліджуваної теми це дає підстави розглядати кадри як умова довіри громадян як складник цифрової трансформації публічного управління, що поєднує правові норми, організаційну відповідальність, якість сервісу та захист публічного інтересу [25; 26; 28].

У сервісній моделі держави управління даними показує, наскільки технологія працює на суспільну користь. Важливою є також цифрова інклюзія, оскільки частина населення потребує альтернативних каналів доступу до публічних послуг. За таких умов цифрова трансформація стає інструментом стійкості, а не лише елементом адміністративної модернізації. У межах досліджуваної теми це дає підстави розглядати управління даними як складник цифрової трансформації публічного управління, що поєднує правові норми, організаційну відповідальність, якість сервісу та захист публічного інтересу [26; 28; 29].

З позиції захисту прав людини управління даними у системі публічних послуг вимагає не лише впровадження сервісу, а й перегляду відповідальності. Під час війни цифрові сервіси виконують також кризову функцію, адже підтримують безперервність управління за умов переміщення людей. Це зменшує бюрократичний тягар і водночас підвищує вимоги до

якості даних. У межах досліджуваної теми це дає підстави розглядати управління даними у системі публічних послуг як складник цифрової трансформації публічного управління, що поєднує правові норми, організаційну відповідальність, якість сервісу та захист публічного інтересу [28; 29; 32].

Для формування довіри громадян управління даними як умова довіри громадян вимагає не лише впровадження сервісу, а й перегляду відповідальності. У післявоєнний період цифрові платформи мають бути пов’язані з відбудовою громад, обліком потреб і контролем ресурсів. Практична цінність полягає в тому, що рішення стає перевірюваним, відтворюваним і зрозумілим для користувача. У межах досліджуваної теми це дає підстави розглядати управління даними як умова довіри громадян як складник цифрової трансформації публічного управління, що поєднує правові норми, організаційну відповідальність, якість сервісу та захист публічного інтересу [29; 32; 7].

Таблиця 3.2

Складники цифрової спроможності органів влади

Складник	*Зміст*	*Показник зрілості*
Кадри	цифрові компетентності службовців	здатність адмініструвати сервіси і дані
Дані	якість, актуальність і сумісність реєстрів	менше дублювання та помилок
Безпека	політики доступу, аудит, реагування	стійкість до інцидентів
Координація	узгодженість центрального і місцевого рівнів	цілісність цифрової політики

Джерело: складено автором на основі [7; 8; 12; 22; 25; 32].

Наведена таблиця показує, що цифрова трансформація має розглядатися як система взаємопов’язаних управлінських дій. Її результат залежить не від окремого сервісу, а від узгодженості правової основи, інфраструктури, даних, безпеки, кадрової спроможності та здатності органів влади пояснювати громадянам логіку цифрових рішень.

У межах доказового управління кіберзахист показує, наскільки технологія працює на суспільну користь. Участь громадян через електронні

консультації, петиції та відкриті дані доповнює сервісну логіку демократичною підзвітністю. Управлінський ефект залежить від того, чи підтримується сервіс нормативно, організаційно і технологічно. У межах досліджуваної теми це дає підстави розглядати кіберзахист як складник цифрової трансформації публічного управління, що поєднує правові норми, організаційну відповідальність, якість сервісу та захист публічного інтересу [32; 7; 8].

У науковому та управлінському вимірі кіберзахист у системі публічних послуг вимагає не лише впровадження сервісу, а й перегляду відповідальності. Йдеться про інтеграцію електронних документів, реєстрів, публічних послуг, захисту даних і процедур оскарження. Такий підхід допомагає уникнути дублювання функцій і не створює паралельних каналів, які суперечать один одному. У межах досліджуваної теми це дає підстави розглядати кіберзахист у системі публічних послуг як складник цифрової трансформації публічного управління, що поєднує правові норми, організаційну відповідальність, якість сервісу та захист публічного інтересу [7; 8; 12].

Для сучасної публічної адміністрації кіберзахист як умова довіри громадян вимагає не лише впровадження сервісу, а й перегляду відповідальності. Важливою є також цифрова інклюзія, оскільки частина населення потребує альтернативних каналів доступу до публічних послуг. Водночас цифровий канал не повинен усувати можливість людського розгляду у складних життєвих ситуаціях. У межах досліджуваної теми це дає підстави розглядати кіберзахист як умова довіри громадян як складник цифрової трансформації публічного управління, що поєднує правові норми, організаційну відповідальність, якість сервісу та захист публічного інтересу [8; 12; 21].

З погляду практики державного управління архітектура реєстрів стає критерієм зрілості цифрового врядування. Йдеться про інтеграцію електронних документів, реєстрів, публічних послуг, захисту даних і

процедур оскарження. У результаті громадянин отримує не просто електронну форму, а зрозумілий маршрут взаємодії з державою. У межах досліджуваної теми це дає підстави розглядати архітектура реєстрів як складник цифрової трансформації публічного управління, що поєднує правові норми, організаційну відповідальність, якість сервісу та захист публічного інтересу [12; 21; 22].

У контексті воєнних і післявоєнних викликів архітектура реєстрів у системі публічних послуг дозволяє поєднати технічні рішення з правовими гарантіями. Участь громадян через електронні консультації, петиції та відкриті дані доповнює сервісну логіку демократичною підзвітністю. Саме тому цифровізація має оцінюватися не кількістю порталів, а зміною якості управлінського результату. У межах досліджуваної теми це дає підстави розглядати архітектура реєстрів у системі публічних послуг як складник цифрової трансформації публічного управління, що поєднує правові норми, організаційну відповідальність, якість сервісу та захист публічного інтересу [21; 22; 25].

Для територіальних громад і центральних органів влади архітектура реєстрів як умова довіри громадян дозволяє поєднати технічні рішення з правовими гарантіями. Під час війни цифрові сервіси виконують також кризову функцію, адже підтримують безперервність управління за умов переміщення людей. За таких умов цифрова трансформація стає інструментом стійкості, а не лише елементом адміністративної модернізації. У межах досліджуваної теми це дає підстави розглядати архітектура реєстрів як умова довіри громадян як складник цифрової трансформації публічного управління, що поєднує правові норми, організаційну відповідальність, якість сервісу та захист публічного інтересу [22; 25; 26].

В умовах європейської інтеграції України оцінювання ефективності показує, наскільки технологія працює на суспільну користь. На місцевому рівні цифрова трансформація залежить від спроможності громад не лише підключатися до платформ, а й адмініструвати дані. Це зменшує

бюрократичний тягар і водночас підвищує вимоги до якості даних. У межах досліджуваної теми це дає підстави розглядати оцінювання ефективності як складник цифрової трансформації публічного управління, що поєднує правові норми, організаційну відповідальність, якість сервісу та захист публічного інтересу [25; 26; 28].

Отже, посилення цифрової спроможності органів публічної влади слід розглядати не як окремий технічний елемент, а як частину цілісної цифрової архітектури публічного управління. Для України це особливо важливо в умовах війни та післявоєнного відновлення, коли цифрові рішення мають одночасно забезпечувати швидкість, законність, безпеку, інклюзивність і довіру громадян до держави.

3.3. Перспективи розвитку цифрового врядування у післявоєнний період

В умовах воєнного стану “кризова стійкість” набуває особливої ваги, адже публічна адміністрація повинна забезпечувати послуги навіть за умов переміщення населення, руйнування інфраструктури та безпекових ризиків. Для публічного управління це означає необхідність оцінювати не лише кількість електронних сервісів, а й їхню доступність, зрозумілість, юридичну силу, захищеність і вплив на реальну життєву ситуацію людини. Саме тому “кризова стійкість” доцільно розглядати як складник інтегрованої цифрової держави, у якій технологія підпорядкована публічній цінності, правам людини та стійкості інституцій . [13; 20].

У науковому та управлінському вимірі післявоєнне відновлення посилює здатність держави діяти швидко, прозоро і безпечно. Важливою є також цифрова інклюзія, оскільки частина населення потребує альтернативних каналів доступу до публічних послуг. Практична цінність полягає в тому, що рішення стає перевірюваним, відтворюваним і зрозумілим для користувача. У межах досліджуваної теми це дає підстави розглядати

післявоєнне відновлення як складник цифрової трансформації публічного управління, що поєднує правові норми, організаційну відповідальність, якість сервісу та захист публічного інтересу [13; 20; 24].

Для сучасної публічної адміністрації післявоєнне відновлення у системі публічних послуг стає критерієм зрілості цифрового врядування. Під час війни цифрові сервіси виконують також кризову функцію, адже підтримують безперервність управління за умов переміщення людей. Управлінський ефект залежить від того, чи підтримується сервіс нормативно, організаційно і технологічно. У межах досліджуваної теми це дає підстави розглядати післявоєнне відновлення у системі публічних послуг як складник цифрової трансформації публічного управління, що поєднує правові норми, організаційну відповідальність, якість сервісу та захист публічного інтересу [20; 24; 25].

З погляду практики державного управління післявоєнне відновлення як умова довіри громадян стає критерієм зрілості цифрового врядування. У післявоєнний період цифрові платформи мають бути пов’язані з відбудовою громад, обліком потреб і контролем ресурсів. Такий підхід допомагає уникнути дублювання функцій і не створює паралельних каналів, які суперечать один одному. У межах досліджуваної теми це дає підстави розглядати післявоєнне відновлення як умова довіри громадян як складник цифрової трансформації публічного управління, що поєднує правові норми, організаційну відповідальність, якість сервісу та захист публічного інтересу [24; 25; 30].

У контексті воєнних і післявоєнних викликів електронна демократія потребує узгодження реєстрів, даних, комунікації та кадрової спроможності. Йдеться про інтеграцію електронних документів, реєстрів, публічних послуг, захисту даних і процедур оскарження. Водночас цифровий канал не повинен усувати можливість людського розгляду у складних життєвих ситуаціях. У межах досліджуваної теми це дає підстави розглядати електронна демократія як складник цифрової трансформації публічного управління, що поєднує

правові норми, організаційну відповідальність, якість сервісу та захист публічного інтересу [25; 30; 31].

Для територіальних громад і центральних органів влади електронна демократія у системі публічних послуг означає перехід від розрізнених процедур до узгодженої системи дій. Участь громадян через електронні консультації, петиції та відкриті дані доповнює сервісну логіку демократичною підзвітністю. У результаті громадянин отримує не просто електронну форму, а зрозумілий маршрут взаємодії з державою. У межах досліджуваної теми це дає підстави розглядати електронна демократія у системі публічних послуг як складник цифрової трансформації публічного управління, що поєднує правові норми, організаційну відповідальність, якість сервісу та захист публічного інтересу [30; 31; 33].

В умовах європейської інтеграції України електронна демократія як умова довіри громадян означає перехід від розрізнених процедур до узгодженої системи дій. Під час війни цифрові сервіси виконують також кризову функцію, адже підтримують безперервність управління за умов переміщення людей. Саме тому цифровізація має оцінюватися не кількістю порталів, а зміною якості управлінського результату. У межах досліджуваної теми це дає підстави розглядати електронна демократія як умова довіри громадян як складник цифрової трансформації публічного управління, що поєднує правові норми, організаційну відповідальність, якість сервісу та захист публічного інтересу [31; 33; 34].

У сервісній моделі держави європейська інтеграція вимагає не лише впровадження сервісу, а й перегляду відповідальності. Участь громадян через електронні консультації, петиції та відкриті дані доповнює сервісну логіку демократичною підзвітністю. За таких умов цифрова трансформація стає інструментом стійкості, а не лише елементом адміністративної модернізації. У межах досліджуваної теми це дає підстави розглядати європейська інтеграція як складник цифрової трансформації публічного управління, що

поєднує правові норми, організаційну відповідальність, якість сервісу та захист публічного інтересу [33; 34; 35].

З позиції захисту прав людини європейська інтеграція у системі публічних послуг посилює здатність держави діяти швидко, прозоро і безпечно. Йдеться про інтеграцію електронних документів, реєстрів, публічних послуг, захисту даних і процедур оскарження. Це зменшує бюрократичний тягар і водночас підвищує вимоги до якості даних. У межах досліджуваної теми це дає підстави розглядати європейська інтеграція у системі публічних послуг як складник цифрової трансформації публічного управління, що поєднує правові норми, організаційну відповідальність, якість сервісу та захист публічного інтересу [34; 35; 47].

Для формування довіри громадян європейська інтеграція як умова довіри громадян посилює здатність держави діяти швидко, прозоро і безпечно. Важливою є також цифрова інклюзія, оскільки частина населення потребує альтернативних каналів доступу до публічних послуг. Практична цінність полягає в тому, що рішення стає перевірюваним, відтворюваним і зрозумілим для користувача. У межах досліджуваної теми це дає підстави розглядати європейська інтеграція як умова довіри громадян як складник цифрової трансформації публічного управління, що поєднує правові норми, організаційну відповідальність, якість сервісу та захист публічного інтересу [35; 47; 48].

Таблиця 3.3

Післявоєнна модель розвитку цифрового врядування

Компонент	*Зміст*	*Значення для відновлення*
Відбудова на даних	облік пошкоджень, ресурсів, проєктів	прозорість і контроль результатів
Електронна демократія	консультації, петиції, громадські обговорення	легітимність рішень
Європейська сумісність	наближення до стандартів ЄС	інтеграція в європейський цифровий простір
Стійкість громад	локальна спроможність адмініструвати сервіси	довгострокова якість управління

Джерело: складено автором на основі [13; 20; 24; 30; 31; 33; 34; 35].

Наведена таблиця показує, що цифрова трансформація має розглядатися як система взаємопов'язаних управлінських дій. Її результат залежить не від окремого сервісу, а від узгодженості правової основи, інфраструктури, даних, безпеки, кадрової спроможності та здатності органів влади пояснювати громадянам логіку цифрових рішень.

У межах доказового управління відкриті дані відбудови дозволяє поєднати технічні рішення з правовими гарантіями. Йдеться про інтеграцію електронних документів, реєстрів, публічних послуг, захисту даних і процедур оскарження. Управлінський ефект залежить від того, чи підтримується сервіс нормативно, організаційно і технологічно. У межах досліджуваної теми це дає підстави розглядати відкриті дані відбудови як складник цифрової трансформації публічного управління, що поєднує правові норми, організаційну відповідальність, якість сервісу та захист публічного інтересу [47; 48; 49].

У науковому та управлінському вимірі відкриті дані відбудови у системі публічних послуг забезпечує зв'язок між адміністративною процедурою і реальною потребою людини. Участь громадян через електронні консультації, петиції та відкриті дані доповнює сервісну логіку демократичною підзвітністю. Такий підхід допомагає уникнути дублювання функцій і не створює паралельних каналів, які суперечать один одному. У межах досліджуваної теми це дає підстави розглядати відкриті дані відбудови у системі публічних послуг як складник цифрової трансформації публічного управління, що поєднує правові норми, організаційну відповідальність, якість сервісу та захист публічного інтересу [48; 49; 13].

Для сучасної публічної адміністрації відкриті дані відбудови як умова довіри громадян забезпечує зв'язок між адміністративною процедурою і реальною потребою людини. Під час війни цифрові сервіси виконують також кризову функцію, адже підтримують безперервність управління за умов переміщення людей. Водночас цифровий канал не повинен усувати можливість людського розгляду у складних життєвих ситуаціях. У межах

досліджуваної теми це дає підстави розглядати відкриті дані відбудови як умова довіри громадян як складник цифрової трансформації публічного управління, що поєднує правові норми, організаційну відповідальність, якість сервісу та захист публічного інтересу [49; 13; 20].

З погляду практики державного управління публічні консультації показує, наскільки технологія працює на суспільну користь. Особливо важливими залишаються прозорість алгоритму рішення, коректність даних і можливість виправлення помилки. У результаті громадянин отримує не просто електронну форму, а зрозумілий маршрут взаємодії з державою. У межах досліджуваної теми це дає підстави розглядати публічні консультації як складник цифрової трансформації публічного управління, що поєднує правові норми, організаційну відповідальність, якість сервісу та захист публічного інтересу [13; 20; 24].

У контексті воєнних і післявоєнних викликів публічні консультації у системі публічних послуг вимагає не лише впровадження сервісу, а й перегляду відповідальності. Кібербезпека, резервування інфраструктури та захист персональних даних є умовами довіри до будь-якого цифрового рішення. Саме тому цифровізація має оцінюватися не кількістю порталів, а зміною якості управлінського результату. У межах досліджуваної теми це дає підстави розглядати публічні консультації у системі публічних послуг як складник цифрової трансформації публічного управління, що поєднує правові норми, організаційну відповідальність, якість сервісу та захист публічного інтересу [20; 24; 25].

Для територіальних громад і центральних органів влади публічні консультації як умова довіри громадян вимагає не лише впровадження сервісу, а й перегляду відповідальності. Участь громадян через електронні консультації, петиції та відкриті дані доповнює сервісну логіку демократичною підзвітністю. За таких умов цифрова трансформація стає інструментом стійкості, а не лише елементом адміністративної модернізації. У межах досліджуваної теми це дає підстави розглядати публічні

консультації як умова довіри громадян як складник цифрової трансформації публічного управління, що поєднує правові норми, організаційну відповідальність, якість сервісу та захист публічного інтересу [24; 25; 30].

В умовах європейської інтеграції України довіра стає критерієм зрілості цифрового врядування. Кібербезпека, резервування інфраструктури та захист персональних даних є умовами довіри до будь-якого цифрового рішення. Це зменшує бюрократичний тягар і водночас підвищує вимоги до якості даних. У межах досліджуваної теми це дає підстави розглядати довіра як складник цифрової трансформації публічного управління, що поєднує правові норми, організаційну відповідальність, якість сервісу та захист публічного інтересу [25; 30; 31].

Отже, перспективи розвитку цифрового врядування у післявоєнний період слід розглядати не як окремий технічний елемент, а як частину цілісної цифрової архітектури публічного управління. Для України це особливо важливо в умовах війни та післявоєнного відновлення, коли цифрові рішення мають одночасно забезпечувати швидкість, законність, безпеку, інклюзивність і довіру громадян до держави.

Висновки до розділу 3

У розділі 3 узагальнено, що цифрова трансформація публічного управління має комплексний характер і не може бути зведена до створення окремих електронних сервісів. Вона охоплює правові норми, цифрові платформи, публічні реєстри, електронну ідентифікацію, кібербезпеку, захист персональних даних, електронну демократію та управління якістю послуг. Відповідно до поставлених завдань дослідження, отримані результати підтверджують необхідність поєднання сервісної логіки держави з демократичною підзвітністю, інклюзивністю та післявоєнною стійкістю цифрової інфраструктури.

ВИСНОВКИ

Встановлено, що вона не тотожна оцифруванню документів або перенесенню послуг в онлайн-формат, а передбачає зміну управлінської логіки, перегляд процедур, інтеграцію реєстрів, використання даних для прийняття рішень, підвищення прозорості й формування сервісної моделі держави.

Узагальнено принципи, інструменти та моделі цифрового врядування. До базових принципів належать людиноцентричність, відкритість за замовчуванням, одноразове подання даних, інтероперабельність, безпека, підзвітність цифрових рішень, інклюзивність та орієнтація на життєву ситуацію громадянина.

Охарактеризовано нормативно-правове забезпечення цифровізації публічних послуг в Україні. Визначено, що його основу становлять акти про електронні документи, електронну ідентифікацію, публічні електронні реєстри, адміністративну процедуру, адміністративні послуги, персональні дані, кібербезпеку, відкриті дані та публічні консультації.

Проаналізовано розвиток електронних публічних послуг і цифрових платформ. Українська практика засвідчує значний поступ у створенні єдиного цифрового середовища взаємодії громадянина з державою, однак подальший розвиток має орієнтуватися не лише на кількість сервісів, а й на їхню якість, зрозумілість, доступність, правову визначеність і можливість виправлення помилок.

Визначено проблеми цифрової доступності, кібербезпеки та захисту персональних даних. Найбільш суттєвими залишаються цифрова нерівність, різний рівень цифрових навичок населення, ризики кібератак, надмірне збирання даних, недостатня зрозумілість автоматизованих рішень і потреба в альтернативних каналах доступу для вразливих груп.

З’ясовано особливості цифрового управління в умовах воєнного стану. Цифрові сервіси виконують функцію підтримання безперервності держави,

забезпечують доступ до документів і послуг для переміщених осіб, дають змогу координувати потреби, ресурси та відновлення, однак одночасно вимагають посиленого кіберзахисту й безпекового балансування відкритості даних.

Обґрунтовано напрями підвищення якості та доступності цифрових публічних послуг. До них належать спрощення процедур, перехід до послуг за життєвими ситуаціями, розвиток проактивних сервісів, доступна мова комунікації, безбар'єрні інтерфейси, зворотний зв'язок, якісний моніторинг сервісів і право людини на пояснення та оскарження.

Визначено перспективи післявоєнного цифрового врядування. Перспективною є модель, у якій цифрова держава поєднує відкриті дані відбудови, електронну демократію, публічні консультації, європейську сумісність цифрових стандартів, цифрові компетентності службовців, кіберстійкість і локальну спроможність територіальних громад.

Узагальнено, що цифрова трансформація публічного управління в Україні має стати інструментом не лише швидкості та зручності, а й довіри, правової визначеності, соціальної інклюзії, прозорості та стійкості держави. Саме такий підхід дає змогу поєднати воєнну адаптацію з післявоєнним відновленням і європейською інтеграцією України.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Конституція України. Закон України від 28 червня 1996 року № 254к;96-ВР. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80#Text

2. Про інформацію. Закон України від 2 жовтня 1992 року № 2657-XII. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2657-12#Text

3. Про електронні документи та електронний документообіг. Закон України від 22 травня 2003 року № 851-IV. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/851-15#Text

4. Про електронну ідентифікацію та електронні довірчі послуги. Закон України від 5 жовтня 2017 року № 2155-VIII. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2155-19#Text

5. Про захист персональних даних. Закон України від 1 червня 2010 року № 2297-VI. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2297-17#Text

6. Про захист інформації в інформаційно-комунікаційних системах. Закон України від 5 липня 1994 року № 80;94-ВР. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/80/94-%D0%B2%D1%80#Text

7. Про основні засади забезпечення кібербезпеки України. Закон України від 5 жовтня 2017 року № 2163-VIII. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2163-19#Text

8. Про публічні електронні реєстри. Закон України від 18 листопада 2021 року № 1907-IX. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1907-20#Text

9. Про особливості надання публічних (електронних публічних) послуг. Закон України від 15 липня 2021 року № 1689-IX. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1689-20#Text

10. Про адміністративну процедуру. Закон України від 17 лютого 2022 року № 2073-IX. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2073-20#Text

11. Про адміністративні послуги. Закон України від 6 вересня 2012 року № 5203-VI. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5203-17#Text

12. Про Національну програму інформатизації. Закон України від 1 грудня 2022 року № 2807-IX. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2807-20#Text

13. Про публічні консультації. Закон України від 20 червня 2024 року № 3841-IX. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3841-20#Text

14. Про звернення громадян. Закон України від 2 жовтня 1996 року № 393;96-ВР. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/393/96-%D0%B2%D1%80#Text

15. Про доступ до публічної інформації. Закон України від 13 січня 2011 року № 2939-VI. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2939-17#Text

16. Питання Єдиного державного вебпорталу електронних послуг та Реєстру адміністративних послуг. Постанова Кабінету Міністрів України від 4 грудня 2019 року № 1137. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1137-2019-%D0%BF#Text

17. Деякі питання документування управлінської діяльності. Постанова Кабінету Міністрів України від 17 січня 2018 року № 55. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/55-2018-%D0%BF#Text

18. Деякі питання реалізації Закону України "Про особливості надання публічних (електронних публічних) послуг". Постанова Кабінету Міністрів України від 13 січня 2023 року № 111. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/111-2023-%D0%BF#Text

19. Про затвердження Положення про набори даних, які підлягають оприлюдненню у формі відкритих даних. Постанова Кабінету Міністрів України від 21 жовтня 2015 року № 835. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/835-2015-%D0%BF#Text

20. Про схвалення Концепції розвитку електронної демократії в Україні та плану заходів щодо її реалізації. Розпорядження Кабінету Міністрів України від 8 листопада 2017 року № 797-р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/797-2017-%D1%80#Text

21. Про схвалення Концепції розвитку електронного урядування в Україні. Розпорядження Кабінету Міністрів України від 20 вересня 2017 року № 649-р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/649-2017-%D1%80#Text

22. Про схвалення Концепції розвитку цифрових компетентностей та затвердження плану заходів з її реалізації. Розпорядження Кабінету Міністрів України від 3 березня 2021 року № 167-р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/167-2021-%D1%80#Text

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

24. Про схвалення Стратегії цифрового розвитку інноваційної діяльності України на період до 2030 року. Розпорядження Кабінету Міністрів України від 31 грудня 2024 року № 1351-р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1351-2024-%D1%80#Text

25. Про схвалення Стратегії розвитку сфери електронних комунікацій України на період до 2030 року. Розпорядження Кабінету Міністрів України від 4 червня 2025 року № 546-р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/546-2025-%D1%80#Text

26. Положення про Міністерство цифрової трансформації України. Постанова Кабінету Міністрів України від 18 вересня 2019 року № 856. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/856-2019-%D0%BF#Text

27. Дія – державні послуги онлайн. Міністерство цифрової трансформації України. URL: https://thedigital.gov.ua/projects/technologies/diia-derzhavni-poslugi-onlajn

28. OECD. Recommendation of the Council on Digital Government Strategies. Paris : OECD, 2014. URL: https://legalinstruments.oecd.org/en/instruments/OECD-LEGAL-0406

29. OECD. The OECD Digital Government Policy Framework. Paris : OECD Publishing, 2020. URL: https://www.oecd.org/en/publications/the-oecd-digital-government-policy-framework_f64fed2a-en.html

30. OECD. Digitalisation for recovery in Ukraine. Paris : OECD Publishing, 2024. URL: https://www.oecd.org/en/publications/digitalisation-for-recovery-in-ukraine_c5477864-en.html

31. United Nations. E-Government Survey 2024: Accelerating Digital Transformation for Sustainable Development. New York : United Nations, 2024. URL: https://publicadministration.un.org/egovkb/en-us/Reports/UN-E-Government-Survey-2024

32. World Bank. GovTech Maturity Index: The State of Public Sector Digital Transformation. Washington, DC : World Bank, 2022. URL: https://www.worldbank.org/en/programs/govtech

33. European Commission. Ukraine 2024 Report. Brussels : European Commission, 2024. URL: https://enlargement.ec.europa.eu/document/download/1924a044-b30f-48a2-99c1-50edeac14da1_en

34. Regulation (EU) No 910;2014 of the European Parliament and of the Council of 23 July 2014 on electronic identification and trust services. URL: https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2014/910/oj

35. Regulation (EU) 2016;679 of the European Parliament and of the Council of 27 April 2016. URL: https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2016/679/oj

36. Mergel I., Edelmann N., Haug N. Defining digital transformation: Results from expert interviews. Government Information Quarterly. 2019. Vol. 36. № 4. Article 101385.

37. Janowski T. Digital government evolution: From transformation to contextualization. Government Information Quarterly. 2015. Vol. 32. № 3. P. 221–236.

38. Bannister F., Connolly R. ICT, public values and transformative government: A framework and programme for research. Government Information Quarterly. 2014. Vol. 31. № 1. P. 119–128.

39. Cordella A., Paletti A. Government as a platform, orchestration, and public value creation: The Italian case. Government Information Quarterly. 2019. Vol. 36. № 4. Article 101409.

40. Criado J. I., Gil-Garcia J. R. Creating public value through smart technologies and strategies. International Journal of Public Sector Management. 2019. Vol. 32. № 5. P. 438–450.

41. Дрешпак В. М. Електронне урядування та електронна демократія : навчальний посібник. Київ : НАДУ, 2016. 312 с.

42. Куйбіда В. С., Карпенко О. В., Наместнік В. В. Цифрове врядування в Україні: базові поняття, розвиток та перспективи трансформації. Київ : НАДУ, 2020. 220 с.

43. Сергієнко Л. В. Цифровізація публічного управління в Україні: інституційний вимір. Державне управління: удосконалення та розвиток. 2021. № 8. URL: http://www.dy.nayka.com.ua

44. Тимцуник В. І. Електронні публічні послуги в Україні: організаційно-правові засади розвитку. Публічне управління та митне адміністрування. 2022. № 3. С. 45–52.

45. Нестерович В. Ф. Конституційно-правові види громадських обговорень у процесі прийняття нормативно-правових актів. Право України. 2017. № 12. С. 136–145.

46. Лопушинський І. П. Електронна демократія та електронне урядування: досвід становлення в Україні. Держава та регіони. Серія: Державне управління. 2018. № 4. С. 21–28.

47. Демкова М. С., Фігель М. В. Інформація як основа електронної демократії. Київ : Факт, 2019. 180 с.

48. Fung A. Varieties of Participation in Complex Governance. Public Administration Review. 2006. Vol. 66. P. 66–75.

49. Bovens M. Analysing and Assessing Accountability: A Conceptual Framework. European Law Journal. 2007. Vol. 13. № 4. P. 447–468.

50. Meijer A. Understanding Modern Transparency. International Review of Administrative Sciences. 2009. Vol. 75. № 2. P. 255–269.