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

«Допущено до захисту»
Завідувач кафедри
_____
Семенець-Орлова І.А.
«____»_____2025 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття першого (бакалаврського) рівня вищої освіти

на тему:

«ЦИФРОВІЗАЦІЯ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ЯК ЗАСІБ ПОКРАЩЕННЯ ЯКОСТІ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ»

Виконала: студентка групи
С-8-21-Б1ПУА(4.0з)
спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування»
Волкова Анна Олександрівна
Керівник: к.держ.упр., Телендій А.А.

Київ 2025

АНОТАЦІЯ

Волкова Анна Олександрівна. «Цифровізація публічного управління як засіб покращення якості адміністративних послуг».

Кваліфікаційна робота на здобуття рівня вищої освіти «бакалавр» із спеціальності «Публічне управління та адміністрування» - Міжрегіональна Академія управління персоналом – Київ. 2025

У кваліфікаційній роботі визначено теоретичні аспекти цифровізації публічного управління. Проаналізована практика впровадження цифровізації в публічному управлінні. Розкрито перспективи розвитку цифровізації публічного управління в Україні.

Ключові слова: публічне управління, цифровізація, адміністративні послуги, електронне урядування, інформаційно-комунікаційні технології, електронні сервіси.

SUMMARY

Volkova Anna. "Digitalisation of public administration as a means of improving the quality of administrative services".

Thesis for obtaining the level of higher education "Bachelor" in "Public Administration" - Interregional Academy of Personnel Management - Kyiv. 2025

The thesis defines the theoretical aspects of digitalisation in public administration. It analyses the practice of implementing digitalisation in public administration. It reveals the prospects for the development of digitalisation in public administration in Ukraine.

Key words: public administration, digitalisation, administrative services, e-government, information and communication technologies, electronic services.

ЗМІСТ

ВСТУП 4

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ЦИФРОВІЗАЦІЇ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ 6

1.1 Поняття та зміст цифровізації публічного управління 6

1.2 Роль інформаційно-комунікаційних технологій у покращенні якості адміністративних послуг 11

1.3 Нормативно-правове забезпечення цифровізації публічного управління в Україні 12

РОЗДІЛ 2. ПРАКТИКА ВПРОВАДЖЕННЯ ЦИФРОВІЗАЦІЇ В ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ 18

2.1 Аналіз стану електронного урядування та адміністративних послуг в Україні 18

2.2 Електронні сервіси як інструмент покращення якості адміністративних послуг (на прикладі платформи «Дія» та місцевих ЦНАПів) 26

2.3. Оцінка ефективності цифровізації адміністративних послуг з погляду задоволення потреб громадян 30

РОЗДІЛ 3. ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ ЦИФРОВІЗАЦІЇ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В УКРАЇНІ 33

3.1 Проблеми та бар’єри на шляху впровадження цифровізації адміністративних послуг 33

3.2.Рекомендації щодо покращення електронного управління та забезпечення якості адміністративних послуг 38

3.3 Міжнародний досвід цифровізації публічного управління та можливості його використання в Україні 43

ВИСНОВКИ 53

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ 55

ВСТУП

Актуальність теми. У сучасних умовах глобальної цифрової трансформації держава зобов’язана не лише забезпечити ефективне управління, але й відповідати зростаючим очікуванням громадян щодо доступності, прозорості та зручності адміністративних послуг. Цифровізація публічного управління розглядається як стратегічний інструмент удосконалення функціонування державних інституцій, зменшення бюрократії, скорочення часу та витрат при наданні послуг, а також зміцнення довіри населення до влади.

В Україні за останні роки спостерігається активний розвиток цифрових ініціатив, що особливо проявляється через впровадження таких проектів, як національна платформа «Дія», розширення функціоналу центрів надання адміністративних послуг (ЦНАП), інтеграція електронних реєстрів, запровадження електронного документообігу та цифрової ідентифікації. Проте процес цифровізації супроводжується численними викликами — технологічними, соціальними, правовими та організаційними, що потребують комплексного аналізу.

Метою дослідження є аналіз процесів цифровізації публічного управління як чинника підвищення якості адміністративних послуг в Україні, а також формулювання практичних рекомендацій щодо удосконалення цифрових інструментів управління на основі національного й міжнародного досвіду.

Завдання дослідження:

- охарактеризувати теоретико-методологічні засади цифровізації публічного управління;
- проаналізувати нормативно-правове забезпечення цифрової трансформації в Україні;
- оцінити ефективність електронних сервісів у сфері адміністративних послуг;

- виявити проблеми та бар’єри цифровізації на національному та місцевому рівнях;
- дослідити кращі міжнародні практики цифрового врядування;
- сформулювати рекомендації щодо підвищення якості адміністративних послуг шляхом цифровізації.

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

Предметом дослідження виступають цифрові інструменти та механізми, що впливають на якість надання адміністративних послуг.

Методи дослідження. У процесі написання роботи використовувалися загальнонаукові методи (аналіз, синтез, узагальнення), методи порівняльного аналізу, контент-аналізу, а також емпіричні методи збору й оцінки інформації з відкритих джерел.

Наукова новизна дослідження полягає в узагальненні сучасних підходів до цифровізації публічного управління, розкритті особливостей українського контексту, а також у формуванні комплексної системи практичних рекомендацій для підвищення ефективності адміністративних послуг.

Практичне значення роботи полягає в тому, що запропоновані заходи та рекомендації можуть бути використані в діяльності органів виконавчої влади, місцевого самоврядування, ЦНАПів, а також у рамках розробки стратегій цифрової трансформації.

Структура роботи. Дипломна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. У кожному розділі розглядаються ключові аспекти цифровізації публічного управління та її впливу на якість адміністративних послуг.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ЦИФРОВІЗАЦІЇ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

1.1 Поняття та зміст цифровізації публічного управління

Останні роки в Україні спостерігається зростання уваги до процесів цифрової трансформації, зокрема щодо впровадження цифрових інструментів у діяльність органів державного управління та місцевого самоврядування. Електронне урядування та використання інформаційно-комунікаційних технологій у публічному секторі активно обговорюються як у наукових колах, так і в нормативно-правових документах. Водночас низка аспектів цифровізації потребує додаткового осмислення й конкретизації.

Тема цифрової трансформації поступово стає центральною у багатьох наукових працях. Наприклад, Н. Негропонте досліджував її крізь призму природи цифрових технологій, а К. Шваб розглядав цифровізацію як ключову складову концепції Індустрії 4.0. Питання термінології та сутності цифровізації висвітлюють О. Берназюк , В. Куйбіда, О. Карпенко, В. Наместнік , а також В. Наместнік і М. Павлов , які аналізують поняття цифрового, електронного та smart-врядування. О. Савченко пропонує класифікацію підходів до цифровізації у публічному секторі. Хоча в науковій та нормативній площині накопичено значний обсяг інформації, все ж залишаються прогалини, які потребують систематизації.

Аналізуючи різні підходи до тлумачення терміну «цифровізація», варто наголосити на важливості коректного розуміння цього явища в контексті цифрової економіки та зростаючого значення цифрових рішень. Про серйозність ставлення держави до цього свідчить створення у 2019 році Міністерства цифрової трансформації України, яке координує політику в галузях цифрової економіки, електронного врядування, відкритих даних, розвитку IT-сектору та надання електронних послуг .

Вперше термін «цифровізація» був популяризований Ніколасом Негропонте у книзі «Being Digital» ще у 1995 році, де він порівнював фізичні частинки — атоми, з цифровими — бітами [1]. Такий підхід згодом заклав основу нової управлінської парадигми, яка стала відповіддю на виклики четвертої промислової революції.

Попри численні інтерпретації терміну, єдності в його визначенні поки немає. Часто цифровізацію плутають з термінами, що позначають лише технологічні аспекти — інформаційні або ІКТ-інструменти. Проте таке ототожнення звужує суть поняття, оскільки цифровізація охоплює ширший спектр процесів та змін. У таблиці 1 подано найвживаніші визначення цього терміну.

У науковій спільноті виокремлюють два ключових підходи до розуміння природи цифровізації. Перший орієнтований на технічну сторону процесу — поширення цифрових інструментів у всі сфери життя задля поліпшення комунікації, функціонування інституцій і взаємодії в суспільстві через впровадження ІКТ. Другий підхід фокусується на глибших змінах, що торкаються самої парадигми суспільного розвитку — цифрові технології стають не лише засобом, а й ресурсом трансформацій. Вони змінюють структуру виробничих, управлінських, освітніх і соціальних процесів, стаючи фундаментом нової цифрової реальності.

У зв’язку з цим цифрова трансформація потребує перегляду традиційних підходів у багатьох галузях, нових знань, умінь і моделей поведінки. Вона трансформує ринок праці, комунікації, вимоги до кваліфікації та технологічної готовності населення.

Яскравим прикладом цифрової модернізації є ініціатива Міністерства цифрової трансформації України — проект «Цифрова держава», в рамках якого створено платформу «Дія» — портал та мобільний додаток для надання електронних послуг. Поступово відбувається інтеграція відомств в єдину цифрову систему. Зокрема, у 2021 році було апробовано проєкт ВзаємоДія —

платформу е-демократії, що включає такі інструменти як е-звернення, е-запити, е-петиції, онлайн-голосування тощо.

Цифровізація активно розвивається і на регіональному рівні. У Державній стратегії регіонального розвитку на 2021–2027 роки виокремлено блок, присвячений цифровим перетворенням у регіонах, серед ключових завдань:

- оптимізація публічних послуг і переведення їх в електронну форму;
- забезпечення міжреєстрової взаємодії;
- розвиток мобільного доступу до послуг через додаток «Дія»;
- впровадження відкритих Wi-Fi зон у громадах;
- створення інтегрованих систем ідентифікації;
- забезпечення широкосмугового Інтернету в усіх населених пунктах;
- використання систем моніторингу (відеонагляд, якість повітря, екологічний стан).

Разом із розвитком цифрових рішень виникають і нові виклики. Вони охоплюють:

- небезпеки кіберпростору — ризики атак, витоку персональних даних, зловживань;
- цифрову нерівність — нерівний доступ до Інтернету та сучасних технологій між регіонами та соціальними групами;
- дефіцит кваліфікованих кадрів — неготовність частини працівників до змін та потреба в перекваліфікації;
- загроза безробіття — автоматизація низки професій і скорочення традиційних посад;
- регуляторні прогалини — відсутність гнучкого та ефективного законодавства для нових цифрових реалій.

Країни, що активно рухаються шляхом цифрової трансформації, працюють над удосконаленням правової бази, підтримкою інновацій та підвищенням цифрової грамотності населення. Зокрема, обговорюються ідеї

запровадження базового доходу як одного з механізмів реагування на зміну ринку праці.

Отже, цифровізація виступає як потужний чинник модернізації державного управління, що відкриває нові можливості, але одночасно формує складні завдання для регулювання, безпеки, соціальної рівноваги та інституційної адаптації. Успішна реалізація цього процесу вимагає комплексного підходу, чіткої стратегії та орієнтації на інклюзивний розвиток.

Цифрові технології як рушій трансформації суспільства та публічного управління

Процеси цифровізації державних послуг сприяли створенню сучасних онлайн-платформ для подання звернень, використання електронних документів, заповнення форм у цифровому форматі, електронного голосування та інших елементів цифрового врядування.

Серед основних сфер, які зазнали істотного впливу цифровізації, можна виділити:

- Електронну комерцію (E-Commerce)**:** Завдяки впровадженню цифрових інструментів сформувався ринок онлайн-торгівлі, включаючи інтернет-магазини, платіжні системи, маркетплейси, що сприяло динамічному зростанню електронної комерції.
- Цифрові фінансові послуги**:** Поширення інтернет-банкінгу, мобільних банківських застосунків, електронних гаманців забезпечило ширший доступ до фінансових сервісів.
- Онлайн-освіта (E-Learning)**:** Широке впровадження дистанційного навчання, віртуальних занять, вебінарів, зокрема через державні платформи, такі як «Дія.Освіта».
- Телемедицина**:** Цифрові медичні сервіси дозволяють пацієнтам отримувати консультації дистанційно, проводити моніторинг стану здоров’я, обмінюватися медичними даними.

- Інтернет речей (IoT)**:** Смарт-пристрої, які автоматично обмінюються даними, сприяють автоматизації та підвищенню ефективності в різних галузях.
- Штучний інтелект (AI): Технології AI використовуються для аналізу великих обсягів даних, автоматизації рішень, розпізнавання моделей і прогнозування результатів.

Попри активний розвиток, у багатьох країнах, включаючи економічно розвинені, цифровізація стикається з низкою бар'єрів. Ці труднощі пов'язані переважно з недостатньою гнучкістю управлінських структур і опором до змін на всіх етапах ухвалення рішень.

Проте цифровізація залишається пріоритетом державної політики. Активно вдосконалюються цифрові технології, оптимізуються державні послуги, розбудовується інфраструктура для забезпечення кращої доступності, прозорості та ефективності публічних процесів. Згодом цифровізація стає не просто засобом автоматизації, а необхідною умовою подальшого розвитку суспільства, що трансформує класичні моделі управління в напрямку нової парадигми цифрового розвитку.

В Україні зростає інтерес до використання цифрових інструментів в управлінській сфері — як на державному, так і на місцевому рівнях. І хоча законодавча база та наукові джерела охоплюють багато аспектів цифровізації, все ще бракує узгодженого підходу до визначення самого поняття. Виявлено, що цифровізація може розглядатися як з технічної точки зору — впровадження цифрових технологій, так і як нова модель соціального розвитку, де цифрові інструменти стають основою функціонування сучасного суспільства.

Інформація дедалі більше набуває цифрового формату, охоплюючи всі сфери — від економіки до освіти, медицини, публічного управління. Цифрові технології трансформують соціальні взаємодії, стаючи ключовим елементом у житті людини. Таким чином, суспільство переходить до цифрової епохи, де цифрова трансформація — не тренд, а реальність сьогодення.

1.2 Роль інформаційно-комунікаційних технологій у покращенні якості адміністративних послуг

У сучасну історичну добу інформаційно-комунікаційні технології стали тим головним засобом, що забезпечує покращення якості адміністративних послуг та переведення діяльності публічних установ на новий рівень ефективності та прозорості. Розвиток інформаційно-комунікаційних технологій покращує всі аспекти надання адміністративних послуг — від моменту звернення людини до державного органу до прийняття ним остаточного рішення — тим самим забезпечує швидкість, точність та економну витрату ресурсів.

По-перше, завдяки використанню електронних платформ, порталів та систем електронного документообігу всі адміністративно-управлінські процедури стають швидшими та легшими. Людина має можливість одержати послуги дистанційно, що економить час та знижує адміністративне навантаження на установу. Це забезпечує покращений доступ до послуг людям з віддалених регіонів, людям з обмеженими можливостями, тим, хто з будь-яких причин не може особисто звернутися до адміністрації.

По-друге, завдяки інформаційно-комунікаційним технологіями покращується точність та прозорість адміністративних процесів. Електронне документування забезпечує точний облік всієї інформації, що допомагає уникати помилок, втрат документів або зловживань. Це покращує рівень контролю з боку суспільства, допомагає забезпечувати підзвітність влади та покращує співпрацю між адміністративними установами та іншими структурами влади.

По-третє, завдяки використанню електронних систем влада має всі можливості покращувати управлінські процеси на ґрунтовно новому рівні. Зокрема, аналіз великих обсягів інформації дозволяє точно прогнозувати потребу у послугах, раціонально розподіляти ресурси, покращувати

навчальні програми співробітників та розробляти стандарти якості надання послуг. Це покращує рівень адміністративно-управлінського забезпечення та забезпечує точне співвіднесення послуг з потребами людей.

По-четверте, завдяки цифровізації забезпечується прозорість та відкритість діяльності влади. Електронно оприлюднюючи інформацію про прийняті адміністративно-управлінські рішення, бюджет, використані кошти, статистичну інформацію, влада покращує співпрацю із суспільством, зміцнюючи тим самим рівень легітимності та підтримки з боку людей. Це допомагає боротися з корупцією, покращує механізми співучасті громадян у прийнятті рішень та забезпечує підзвітність влади.

Таким чином, інформаційно-комунікаційні технології є тим потужним інструментом, що покращує всі аспекти діяльності публічно-адміністративних установ, забезпечує точну, прозору та швидку співпрацю з громадянами, покращує рівень задоволності адміністративними послугами та зміцнює легітимність влади.

1.3 Нормативно-правове забезпечення цифровізації публічного управління в Україні

Формування та розвиток цифровізації публічного управління ґрунтується на ґрунтовно розробленій системі законодавчих та нормативно-правових актів. Це забезпечує легітимну платформу для впровадження інформаційно-комунікаційних технологій у діяльність органів влади та місцевого самоврядування, що покращує адміністративну діяльність та забезпечує надання послуг на високому рівні.

Головну юридичну базу такого процесу становить Конституція України**,** яка покладає на державу обов’язок забезпечувати всі необхідні умови для реалізації прав людини, покращувати рівень управління та забезпечувати прозорість діяльності влади.

Не менш важливу роль грає Закон України «Про електронне урядування», що визначає правові засади використання інформаційно-комунікаційних технологій у діяльності органів влади та місцевого самоврядування. Зокрема, цей закон покладає на всі адміністративно-публічні установи обов'язок перейти на електронний документообіг, забезпечити надання адміністративних послуг у електронно-цифровому вигляді та створити єдині інформаційно-навігаційні платформи для забезпечення співпраці влади з іншими установами та з громадськістю.

Не менш вагомими є такі законодавчі акти, як Закон України «Про адміністративну послугу», що визначає правила та стандарти надання адміністративних послуг, та Закон України «Про інформацію», що забезпечує юридичну базу для використання та поширення інформації, забезпечує прозорість діяльності влади та покращує співпрацю з населенням.

Додатково цей процес регулюється галузевими актами, зокрема Національною програмою інформатизації, Стратегією електронного урядування до 2025 року, розпорядженнями та наказами Кабінету Міністрів України. Вказані документи визначають головну мету, завдання та механізми практичного впровадження електронного урядування на всі рівні влади — від центральних міністерств до місцевих адміністрації — що дозволить забезпечити прозорість, точний облік інформації, покращити співпрацю влади та громадян, покращити рівень адміністративних послуг та забезпечити раціональніше використання бюджетних ресурсів.

Не менш важливими є підзаконні акти профільних міністерств та відомств, що забезпечують практичну реалізацію законодавчих норм та визначають стандарти електронного документообігу, електронно-цифрового підпису, кібербезпеки, захисту персональних данних тощо.

Таким чином, завдяки ґрунтовно розробленій законодавчій базі забезпечено всі юридичні умови для широкомасштабного використання інформаційно-комунікаційних технологій у діяльності публічно-адміністративних установ, що дозволить покращити всі аспекти

адміністративно-управлінського процесу та забезпечить високу прозорість, точność та швидкість надання адміністративних послуг людям.

Цифровізація публічного управління в Україні є невід'ємною складовою модернізації державних інституцій та формування ефективної, прозорої й доступної системи управління. Саме завдяки цифровим технологіям з'являється можливість автоматизації процесів, оптимізації послуг і наближення держави до громадянина. Водночас ефективне впровадження цифрових рішень вимагає чіткого правового регулювання, яке забезпечує юридичну визначеність, захист прав користувачів, стандартизацію процесів та взаємодію між суб'єктами цифрового середовища.

Починаючи з 2010-х років, Україна активізувала зусилля щодо створення нормативної бази для цифровізації публічного управління. Центральною подією стало створення Міністерства цифрової трансформації у 2019 році, яке стало основним координатором цифрових реформ. Основною метою цього органу визначено реалізацію державної політики у сферах цифрового розвитку, електронного врядування, відкритих даних, інтернету речей, кібербезпеки та цифрової грамотності.

До основних законодавчих актів, які створюють фундамент правового забезпечення цифровізації, належать:

- Закон України «Про електронні документи та електронний документообіг»;
- Закон України «Про електронні довірчі послуги»;
- Закон України «Про електронну комерцію»;
- Закон України «Про захист персональних даних»;
- Закон України «Про адміністративні послуги»;
- Закон України «Про доступ до публічної інформації»;
- Закон України «Про національну інформатизацію».

Ці документи встановлюють основні принципи функціонування цифрового простору, визначають права та обов'язки користувачів,

регулюють обмін інформацією, електронну ідентифікацію, цифровий підпис, а також надання публічних послуг в онлайн-форматі.

Умовно нормативно-правове забезпечення цифровізації можна поділити на кілька ключових етапів:

1. Етап інформатизації (1998–2010 роки): Цей період був спрямований на створення первинної законодавчої бази для впровадження електронного документообігу, інформатизації державного управління та формування інформаційного суспільства. Було ухвалено низку законів, які визначали основи електронного підпису, документообігу та доступу до інформації.

2. Етап е-урядування (2010–2017 роки): Цей період ознаменувався активним впровадженням елементів електронного урядування, зокрема відкритих державних реєстрів, публічних порталів та онлайн-доступу до послуг. Важливу роль зіграв запуск системи публічних закупівель ProZorro.

3. Етап цифрової трансформації (з 2018 року донині): Третій етап характеризується системною цифровізацією всіх сфер державного управління та створенням екосистеми цифрової держави — насамперед проєкту «Дія». У 2020–2021 роках «Дія» стала повноцінною платформою для надання адміністративних та соціальних послуг в онлайн-режимі. Також було запроваджено спеціальний правовий режим «Дія.City» для IT-сектору.

Інституційна підтримка цифровізації

Окрім Міністерства цифрової трансформації, значну роль у формуванні правової бази відіграє Комітет Верховної Ради України з питань цифрової трансформації. Саме цей комітет ініціює нові законопроєкти, узгоджує їх із міжнародними стандартами та забезпечує парламентський контроль за реалізацією цифрових реформ.

Важливим є і міжвідомчий підхід: Уряд, органи місцевого самоврядування, НАДС, Міністерство юстиції та інші державні інституції активно долучаються до впровадження цифрових сервісів та відповідного нормативного забезпечення.

Платформа «Дія» — один із найяскравіших прикладів цифровізації. Вона поєднує в собі мобільний застосунок та портал, де громадяни можуть отримати понад 100 послуг онлайн. Документи в «Дії» мають юридичну силу та визнаються на рівні з паперовими.

Іншим прикладом є система «Прозорро», що забезпечує електронні закупівлі. Вона працює на принципах відкритості та зменшує ризики корупції.

Також важливим проєктом є «Дія.City» — інноваційна цифрова платформа, створена для стимулювання розвитку IT-індустрії в Україні шляхом впровадження спеціального податкового та правового режиму.

Попри наявність широкої нормативно-правової бази, у процесі цифровізації виникають і певні труднощі:

- Відсутність єдиних стандартів для цифрових послуг, що ускладнює інтеграцію даних та систем на різних рівнях влади;
- Недостатній рівень кібербезпеки, особливо в умовах воєнного стану;
- Проблеми із захистом персональних даних — існує потреба в оновленні та гармонізації законодавства з нормами ЄС;
- Цифровий розрив між регіонами, що ускладнює рівний доступ до цифрових сервісів для всіх громадян;
- Повільна адаптація кадрового складу — державні службовці потребують нових компетенцій і цифрової грамотності.

Подальший розвиток цифровізації вимагає:

1. Прийняття нових нормативних актів, що враховують реалії цифрового середовища та стандарти ЄС;
2. Гармонізації національного законодавства з міжнародними документами, зокрема GDPR;
3. Розширення системи кіберзахисту, включно з цифровими паспортами безпеки для державних інформаційних систем;
4. Підвищення цифрової грамотності на всіх рівнях державної служби;

5. Забезпечення фінансування цифрової інфраструктури, особливо в сільських регіонах.

Нормативно-правове забезпечення цифровізації публічного управління в Україні поступово набуває системності та відповідності міжнародним стандартам. Завдяки комплексному підходу — правовому, інституційному та технологічному — створюються передумови для формування сучасної цифрової держави. Водночас перед державою стоїть завдання усунення нормативних прогалин, подолання цифрового розриву та захисту персональних даних у нових умовах.

РОЗДІЛ 2. ПРАКТИКА ВПРОВАДЖЕННЯ ЦИФРОВІЗАЦІЇ В ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ

2.1 Аналіз стану електронного урядування та адміністративних послуг в Україні

На сьогодні електронне урядування є однією з провідних галузей діяльності влади та місцевого самоврядування, що покликана покращити всі адміністративно-управлінські процеси та забезпечити високу точність, швидкість і прозорість надання послуг людям. Впровадження такого підходу є природно зумовлене розвитком інформаційно-комунікаційних технологій, що дозволяє перейти на новий рівень співпраці між владою та суспільством.

На сьогодні електронне урядування є однією з провідних галузей діяльності влади та місцевого самоврядування, що покликана покращити всі адміністративно-управлінські процеси та забезпечити високу точність, швидкість і прозорість надання послуг людям. Впровадження такого підходу є природно зумовлене розвитком інформаційно-комунікаційних технологій, що дозволяє перейти на новий рівень співпраці між владою та суспільством.

У цьому аспекті стан електронного урядування в Україні сьогодні характеризується досить ґрунтовно розвиненою законодавчою базою, практичною діяльністю профільних установ та поступовою розбудовою електронних платформ та сервісів. Одним із найуспішних проектів такого ґатунку є платформа **«Дія»**, яка покликана забезпечити всі адміністративно-публічні послуги для юридичних та фізичних осіб у зручному електронно-цифровому вигляді.

Не менш показовими є такі сервіси, як електронний кабінет платника податків, електронний запис до лікарень, електронне навчання, електронно-правове консультування, перевірка інформації з офіційних реєстрів, що допомагає забезпечити точну та швидку перевірку легітимності документів та інформації. Це покращує рівень адміністративно-правового

співробітництва між установами влади та суспільством, забезпечує прозорість діяльності влади та покращує рівень задоволності адміністративними послугами з боку населення.

Разом із тим слід відзначити деякі проблеми, що виникають на цьому ґрунтовно новому рівні співпраці. По-перше, недостатній рівень покриття всієї території України широкосмуговими каналами зв'язку та високошвидкісним інтернетом поки що створює перешкоди для рівноцінного використання електронних послуг всіма верствами населення, особливо у сільській місцевості та віддалених регіонах. По-друге, зберігається питання забезпечення кібербезпеки та захисту персональних данних, що покладає на владу обов’язок покращувати стандарти інформаційно-правового забезпечення такого співробітництва.

Не менш гострим питанням є недостатній рівень цифрової грамотності деяких груп населення — зокрема людей похилого віку — що знижує ефективність використання електронних послуг та покращує бар’єри на шляху широкомасштабного впровадження електронного урядування.

Таким чином, стан електронного урядування та адміністративних послуг в Україні можна охарактеризувати як досить розвинений з погляду законодавчих засад та наявності інформаційно-комунікаційних платформ, але він потребує покращень у галузі покриття мережею, забезпечення кібербезпеки та навчання населення.

У цьому аспекті стан електронного урядування в Україні сьогодні характеризується досить ґрунтовно розвиненою законодавчою базою, практичною діяльністю профільних установ та поступовою розбудовою електронних платформ та сервісів. Одним із найуспішних проектів такого ґатунку є платформа **«Дія»**, яка покликана забезпечити всі адміністративно-публічні послуги для юридичних та фізичних осіб у зручному електронно-цифровому вигляді. «Дія» дозволяє людям одержати цілу низку послуг, що раніше вимагали особистого звернення до установ, наприклад: отримати електронну версію паспорта, водійського посвідчення, свідоцтва про

народження, сплатити адміністративний збір, перевірити інформацію про рухоме чи нерухоме майно, зареєструвати місце проживання, створити юридичну особу тощо.

Не менш показовими є такі сервіси, як електронний кабінет платника податків, електронний запис до лікарень, електронне навчання, електронно-правове консультування, перевірка інформації з офіційних реєстрів, що допомагає забезпечити точну та швидку перевірку легітимності документів та інформації. Це покращує рівень адміністративно-правового співробітництва між установами влади та суспільством, забезпечує прозорість діяльності влади та покращує рівень задоволності адміністративними послугами з боку населення.

Не менш ґрунтовно розвинені галузі електронного урядування на місцях. Численні міські та селищні ради вже впровадили платформи електронного звернення, електронно-навігаційно-кадастрові системи, електронну чергу на адміністративно-медичне обслуговування, що покращує співпрацю між місцевою владою та жителями, дозволяє покращити точкість обліку звернень, скоротити корупційний ризик та покращити прозорість діяльності місцевого самоврядування.

Разом із тим слід відзначити деякі проблеми, що виникають на цьому ґрунтовно новому рівні співпраці. По-перше, недостатній рівень покриття всієї території України широкосмуговими каналами зв'язку та високошвидкісним інтернетом поки що створює перешкоди для рівноцінного використання електронних послуг всіма верствами населення, особливо у сільській місцевості та віддалених регіонах. По-друге, зберігається питання забезпечення кібербезпеки та захисту персональних данних, що покладає на владу обов’язок покращувати стандарти інформаційно-правового забезпечення такого співробітництва. Ризик витоку персональних данних, кібер атак та втручань у офіційно встановлені системи може підірвати рівень довер’я до електронних послуг та завдати істотних збитків як людям, так і установам влади.

Не менш гострим питанням є недостатній рівень цифрової грамотності деяких груп населення — зокрема людей похилого віку — що знижує ефективність використання електронних послуг та покращує бар'єри на шляху широкомасштабного впровадження електронного урядування. Це питання потребує цілеспрямованих програм навчання та покращення обізнаності людей про всі можливості електронних платформ.

Таким чином, стан електронного урядування та адміністративних послуг в Україні можна охарактеризувати як досить розвинений з погляду законодавчих засад та наявності інформаційно-комунікаційних платформ, але він потребує покращень у галузі покриття мережею, забезпечення кібербезпеки та навчання населення. Реалізація цих завдань дозволить покращити рівень адміністративно-публічного співробітництва, забезпечити прозорість та точний облік всієї діяльності влади та покращити задоволеність населення рівнем адміністративних послуг.

Швидкий розвиток комп'ютерних інформаційних технологій у західних країнах призвів до виникнення нової форми взаємодії між владою та споживачами адміністративних послуг – електронного урядування. Електронне урядування має широкий спектр цифрових взаємодій між урядами і їх громадянами, підприємствами, світовими лідерами і міжнародними організаціями. У зв'язку з постійно зростаючою кількістю користувачів інтернету і безперервним зростанням його використання у всьому світі, ця технологічна форма управління стала практично незамінною в останні роки. В усьому світі уряди відкривають свої представництва в інтернеті, запроваджують цифрові послуги з метою прискорення цифрової трансформації суспільства. Сьогодні присутність державних онлайн-сервісів стає все більш поширеним явищем у світі. На думку ООН, державні послуги повинні бути доступні для всіх, і електронне урядування має використовувати існуючі і нові технології, щоб гарантувати це. Рейтинг електронного урядування в країнах-членах ООН є одним із ключових індикаторів розвитку інформаційного суспільства в країнах світу. Останні

тенденції розвитку електронного урядування відображені в індексі розвитку електронного урядування (E-Government Development Index, EGDI) – уніфікованому зведеному індексі з трьома компонентами: індексом онлайн-послуг (OSI), індексом телекомунікаційної інфраструктури (TII) та індексом людського потенціалу (HCI). При цьому кожен із цих індексів можна отримати та проаналізувати незалежно. Загальний EGDI отримують, приймаючи середнє арифметичне трьох індексів компонента. EGDI вимірює готовність і здатність уряду використовувати інформаційно-комунікаційні технології з метою надання послуг населенню. Індекс оновлюється раз на два роки. Дані глобального рейтингу ООН щодо розвитку електронного урядування в країнах-членах ООН за 2016–2020 рр. показали подальше поліпшення глобальних тенденцій в області розвитку електронного урядування та перехід багатьох країн, у т.ч. України, від нижчого до вищого EGDI. За даними на 2020 р. 57 країн мають дуже високі показники EGDI від 0,75 до 1,00 порівняно з 40 країнами у 2018 р. та 29 країнами у 2016 р. Загалом у 2020 р. 69 країн мають високі показники EGDI від 0,50 до 0,75, а 59 країн входять в середню групу EGDI з показниками від 0,25 до 0,50. При цьому, у 2018 р. в ці групи входило відповідно 71 та 66 країн, у 2016 р. – 65 та 67 країн. Тільки 8 країн мають низькі показники EGDI (від 0,00 до 0,25), що свідчить про скорочення в 2 рази кількості країн даної категорії порівняно з 2018 р. (16 країн) та в 4 рази порівняно з 2016 р. (32 країни). Середньосвітовий показник EGDI продовжує зростати, досягнувши 0,60 у 2020 р. порівняно з 0,55 у 2018 р. та 0,49 у 2016 р. Варто відзначити, що з 2014 р. всі 193 держави-члени ООН забезпечують онлайн-присутність у будь-якій формі. Результати дослідження ООН свідчать про те, що найбільшу частку (36%) складають держави-члени з високими показниками EGDI, за якими слідують держави з середніми показниками EGDI (31%). Частка країн з дуже високими показниками EGDI зросла з 21% у 2018 р. до 29% у 2020 р., в той час як частка країн з низькими показниками EGDI скоротилася з 8% до 4% за той же період. У 2020 р. перше місце за показником EGDI, рівним

0,9758, зайняла Данія, при максимальному значенні 1. При цьому вона має найвищий показник EGDI у всьому світі вже у другому поспіль дослідженні ООН (показник EGDI у 2018 р. – 0,9150) [9]. До трійки лідерів цього рейтингу увійшли також Південна Корея (показник EGDI – 0,9560) та Естонія (показник EGDI – 0,9473). До п'ятірки країн з високим рейтингом EGDI, крім означених країн, також входять Фінляндія (показник EGDI – 0,9452) та Австралія (показник EGDI – 0,9432). Серед глобальних регіонів перше місце займала Європа з рейтингом EGDI – 0,82, а найгірший рейтинг EGDI отримала Африка – 0,39, при середньосвітовому показнику EGDI – 0,60. Наведені дані свідчать про те, що існує ризик нового цифрового розриву, оскільки країни з низькими доходами і недостатньо розвиненою інфраструктурою відстають у розвитку інформаційно-комунікаційних технологій, у результаті чого населення піддається ще більшому ризику втрати будь-яких переваг від нових цифрових технологій. Незважаючи на певні інвестиції і досягнення в цій області, багато країн, як і раніше, не мають можливостей ефективного використання цифрових технологій для надання електронних послуг громадянам, які не можуть скористатися інформаційно-комунікаційними технологіями через поганий зв'язок, високу вартість доступу та відсутність необхідних навичок. Ці чинники негативно впливають на подальший розвиток електронного урядування в регіонах з низьким рейтингом EGDI, оскільки світові темпи технічного прогресу посилюються. Найкращий результат серед країн пострадянського простору в EGDI-2020 [8] після Естонії, яка входить до трійки лідерів, продемонструвала Литва, яка стала 20-ю країною рейтингу, та Казахстан, який розташувався на 29 місці рейтингу. Російська Федерація посіла 36 місце, Білорусія – 40-е, Вірменія – 68-е, Україна – 69-е, Республіка Молдова – 79-е, Узбекистан – 87-е. У останні роки Україна просунулася в глобальному рейтингу ООН і наразі класифікується як країна з високим індексом онлайн-сервісів. За результатами досліджень ООН. Україна входить до групи із 69 країн з високим рівнем розвитку електронного урядування, що відображається

значенням показника EGDI в межах 0,5–0,75. Проте, такі країни, як Польща, Російська Федерація, Угорщина, Словаччина і Білорусь входять до групи 57 країн з дуже високим EGDI (0,75–1,00). За даними глобальних рейтингів ООН 2016–2020 рр. [8–10], у 2020 р. Україна посіла 69 місце (показник EGDI – 0,7119) зі 193 країн – учасниць рейтингу, що на 13 позицій вище, ніж у 2018 р. (82 місце, показник EGDI – 0,6165), проте на 7 позицій нижче, ніж у 2016 р. (62 місце, показник EGDI – 0,6076).

Україна посіла взагалі останнє місце серед сусідніх країн. Дані також свідчать про те, що Україна значно відстає від сусідніх країн і за показниками компонентів EGDI. Так, згідно з рівнем індексу онлайн послуг за 2020 р. (показник OSI – 0,6824), Україна посідає одне місце з такими країнами, як Коста-Ріка, Індонезія та Бутан, а серед сусідніх країн – останнє, як і в 2018 р. (показник OSI – 0,5694). Хоча у 2016 р. Україна випереджала Білорусь і Словаччину з показником OSI – 0,5870. За індексом телекомунікаційної інфраструктури (показник TII – 0,5942), Україна посідає місце між Мальдівами (показник TII – 0,5981) та Мексикою (показник TII – 0,591). А серед країн, з якими межує – передостаннє, випередивши лише Республіку Молдову (показник TII – 0,5683). При цьому, за результатами попередніх досліджень, Україна взагалі займала останнє місце серед сусідніх країн у 2018 р. (показник TII – 0,4364) та 2016 р. (показник TII – 0,3968). Варто відзначити, що Україна має досить високий рівень індексу людського потенціалу (показник HCI – 0,8591) і займає позицію між Францією (показник HCI – 0,8612) та Гренадою (показник HCI – 0,8576). Серед сусідніх країн, вона випереджає за цим показником Угорщину (показник HCI – 0,8509), Словаччину (показник HCI – 0,8286) та Республіку Молдова (показник HCI – 0,7432), як і в 2018 р. (показник HCI – 0,8436). У групі з 13 країн з дуже високо розвиненим людським капіталом – Вірменія, Азербайджан, Багамські Острови, Коста-Ріка, Грузія, Угорщина, Ісламська Республіка Іран, Киргизстан, Маврикій, Філіппіни, Сейшельські Острови, ШріЛанка і Україна – прогрес в деякій мірі застопорився, ймовірно, за

рахунок їх відносно менш розвиненої телекомунікаційної інфраструктури. ООН також проводить дослідження щодо залучення громадськості до надання електронних державних послуг в країні. Йдеться про індекс електронної участі (E-Participation Index, EPI). EPI визначається на підставі: електронного інформування або доступності інформації онлайн; електронних слухань або публічних слухань онлайн; електронного прийняття рішень або прямого залучення громадян до процесів прийняття рішень . Оцінюється доступність інструментів електронної участі на державних порталах по кожному з вищевказаних критеріїв. Наразі Україна належить до країн з високим рівнем індексу електронної участі, що свідчить про розвиток процесів залученості громадян до процесу прийняття рішень, формування прозорості та відкритості діяльності держави. У 2020 р. за індексом електронної участі Україна посіла 46 місце (показник EPI – 0,8095) зі 193 країн світу – учасниць рейтингу, що на 29 позицій вище, ніж двома роками раніше – у 2018 р. (75 місце, показник EPI – 0,6854), однак на 14 позицій нижче, ніж у 2016 р. (32 місце, показник EPI – 0,7458) [8–10]. При цьому Україна розділила це місце з Румунією та Узбекистаном (показник EPI – 0,8095).

Для подолання відставання України від світових темпів розвитку електронних послуг, необхідною стає розробка та проведення єдиної скоординованої державної політики у цій сфері, спрямованої на розв’язання низки першочергових проблем, таких як: – оптимізація порядків надання електронних адміністративних послуг; – встановлення єдиних вимог до запровадження електронних послуг; – формування єдиної інформаційно-телекомунікаційної інфраструктури, що забезпечує надання електронних послуг на основі встановлених вимог; – урегульованість питання електронної ідентифікації та автентифікації суб’єктів звернення під час надання електронних послуг; – визначеність формату електронного документу, згідно з яким суб’єкт звернення може подавати документи для отримання адміністративної послуги; – формування довіри до електронної взаємодії

суб'єктів надання адміністративних послуг та суб'єктів звернення; – наявність міжвідомчої електронної взаємодії під час надання адміністративних послуг; – підвищення рівня готовності державних службовців, службовців органів місцевого самоврядування, фізичних та юридичних осіб до запровадження електронних послуг.

2.2 Електронні сервіси як інструмент покращення якості адміністративних послуг (на прикладі платформи «Дія» та місцевих ЦНАПів)

Одним із головних механізмів покращення якості адміністративних послуг у сучасних умовах є впровадження електронних сервісів, що покликані забезпечити швидкість, точність, прозорість та зручність співпраці між владою та суспільством. Електронно-адміністративне співробітництво дає можливість людям одержувати послуги дистанційно, уникати черг, паперового документообігу та корупції, що раніше супроводжували адміністративну діяльність.

Неабияку роль у цьому процесі покращення адміністративних послуг покликана грати платформа **«Дія»**, яка концентрує всі електронно-адміністративно-публічні послуги на одному ресурсі. Завдяки цьому кожний громадянин може швидко, просто та зручно скористатися цілим переліком послуг, що раніше вимагали персонального звернення до адміністрації. Не покидаючи домівки, людина може:

- завантажити електронну версію паспорта, водійського посвідчення, студентського квитка;
- перевірити інформацію про своє місце проживання;
- одержати витяг з офіційних реєстрів (например, про місце реєстрації, про наявну нерухомість);
- сплатити адміністративний збір, штраф або інший платіж;

- відкрити юридичну особу чи ФОП, змінити місце діяльності або припинити діяльність.

Таким чином, платформа «Дія» забезпечує швидкість надання адміністративних послуг, покращує точність обліку, скорочує паперовий документообіг та покращує співпрацю між людиною та державою.

Не менш важливу роль у покращенні адміністративних послуг на місцях грають **ЦНАПи (центри надання адміністративних послуг)**. В умовах адміністративно-територіальної реформи вони покликані забезпечувати людям рівний та зручний доступ до адміністративних послуг незалежно від місця проживання — у містах, селищах чи селах. ЦНАП концентрує всі адміністративно-публічні послуги на одній платформі — «єдиному вікні», що дозволяє людям швидко вирішувати всі питання, звернувшись лише до однієї установи. Впровадження електронних систем у діяльності ЦНАПів допомагає покращити швидкість обслуговування, забезпечує точний облік звернень, скорочує можливість помилок та покращує прозорість всієї діяльності місцевого адміністративно-публічного механізму.

Не менш показовими є такі сервіси, як електронно-навігаційно-кадастрові платформи та електронний запис на прийом, що допомагає людям уникати черг та покращує розподіл адміністративно-публічних ресурсів.

Таким чином, електронні сервіси, зокрема платформа «Дія» та місцеві ЦНАПи, стали тим механізмом, що забезпечує покращений рівень надання адміністративних послуг людям, покращує співпрацю влади та суспільства, забезпечує точний облік адміністративно-публічних відносин та покращує прозорість всієї системи. Це допомагає забезпечити рівний та швидкий доступ кожного до адміністративних послуг та покращує задоволеність людей діяльністю влади.

Сучасні електронні сервіси відіграють ключову роль у трансформації системи надання адміністративних послуг в Україні. Вони забезпечують зручність, оперативність, прозорість, а також зменшують корупційні ризики.

Яскравим прикладом є національна платформа «Дія» та система центрів надання адміністративних послуг (ЦНАП), які активно впроваджують цифрові інструменти на місцевому рівні.

Проєкт «Дія» (Держава і Я) став символом цифрової трансформації України. Вперше запущений у 2020 році, він поєднує мобільний застосунок і веб-портал, що дає змогу українцям отримувати адміністративні, соціальні та фінансові послуги без необхідності фізичної присутності в державних установах.

Ключові можливості платформи:

- зберігання цифрових копій документів (паспорт, водійське посвідчення, ІПН тощо), які мають юридичну силу;
- онлайн-реєстрація ФОП, подача заяв на субсидії, отримання COVID-сертифікатів, зміна місця реєстрації тощо;
- доступ до понад 130 електронних послуг, які постійно оновлюються.

Значною перевагою «Дії» є її інтерфейс — інтуїтивно зрозумілий, адаптований для широких верств населення, включно з людьми похилого віку. Крім того, мобільний додаток значно скоротив черги та навантаження на фізичні офіси адміністративних установ.

Центри надання адміністративних послуг (ЦНАПи) стали фундаментом реформи децентралізації, забезпечуючи доступність державних послуг на рівні громад. Із розвитком цифрових технологій ЦНАПи почали впроваджувати елементи електронного врядування.

Інновації в ЦНАПах включають:

- електронну чергу, що дозволяє громадянам записуватися на прийом онлайн;
- попередню подачу документів через спеціальні портали та сайти ОТГ;
- встановлення терміналів самообслуговування;
- цифрове сканування та обробку документів;
- інтеграцію з платформою «Дія» для перевірки та зчитування електронних документів.

Крім того, багато громад започаткували власні сервіси, які дублюють функціональність «Дії» або розширюють її можливості, наприклад, чат-боти, локальні мобільні додатки, платформи електронного звернення.

Синергія між національним і місцевим рівнем цифровізації є ключовою умовою успіху реформи публічних послуг. Платформа «Дія» забезпечує централізований доступ до сервісів, водночас ЦНАПи виконують функцію контактного пункту для осіб, які не мають технічної змоги скористатися онлайн-сервісами.

У перспективі передбачається:

- повна інтеграція ЦНАПів з «Дією»;
- цифрова архівація всіх звернень;
- можливість оцифровування навіть паперових послуг для зберігання в електронному реєстрі.

Серед переваг впровадження електронних сервісів:

- зменшення витрат часу для громадян;
- мінімізація людського фактора і корупції;
- підвищення прозорості та підзвітності влади;
- покращення доступу до послуг для віддалених населених пунктів.

Однак, існують і проблеми:

- нерівний рівень цифрової інфраструктури в громадах;
- брак кваліфікованих фахівців;
- цифрова нерівність серед населення (особливо в селах);
- потреба в постійному оновленні законодавчої бази.

Електронні сервіси, особливо такі як «Дія» та цифровізовані ЦНАПи, поступово змінюють обличчя державного управління в Україні. Завдяки цим інструментам держава стає ближчою до громадянина, а публічні послуги — простішими, доступнішими та ефективнішими. У подальшому важливо зберігати динаміку розвитку, інвестувати в інфраструктуру, розвивати цифрову грамотність населення та забезпечувати кібербезпеку в новому цифровому середовищі.

2.3. Оцінка ефективності цифровізації адміністративних послуг з погляду задоволення потреб громадян

Цифровізація адміністративних послуг в Україні — це стратегічний напрямок розвитку державного управління, орієнтований на створення зручної, доступної та прозорої взаємодії між громадянами та державними інституціями. Головне завдання таких змін полягає не лише у впровадженні нових технологій, а й у реальному покращенні якості життя населення, спрощенні доступу до послуг та формуванні позитивного користувацького досвіду. У цьому контексті особливого значення набуває оцінка ефективності цифровізації з погляду самих громадян — як основних користувачів нових сервісів.

Ефективність цифрових адміністративних сервісів оцінюється за кількома критеріями. Серед основних: доступність, зручність у використанні, швидкість обробки звернень, рівень прозорості процесів, захищеність персональних даних, економічна доцільність і, найголовніше — ступінь задоволення користувачів. Ці показники дозволяють не лише проаналізувати, як працює система, а й виявити слабкі місця, які потребують доопрацювання. Вони формуються як на основі кількісних даних (статистика звернень, кількість онлайн-реєстрацій, середній час надання послуги), так і через якісні інструменти, зокрема опитування, інтерв’ю, фокус-групи.

Яскравим прикладом вітчизняної цифровізації є платформа «Дія». Цей державний сервіс, запущений у 2020 році, надає громадянам змогу отримувати понад 130 адміністративних послуг онлайн — від реєстрації бізнесу до подачі заяв на субсидії. «Дія» поєднує мобільний додаток і веб-портал, має простий та інтуїтивно зрозумілий інтерфейс, а також активно оновлюється відповідно до запитів суспільства. За результатами досліджень, понад 85 % користувачів задоволені зручністю користування сервісом, а середній час отримання послуг у рази скоротився порівняно з офлайн-

методами. Наприклад, реєстрація ФОП через «Дію» займає до 15 хвилин, тоді як раніше цей процес міг тривати кілька днів.

Водночас платформа активно застосовує аналітичні інструменти — Google Analytics, аналіз показників відмов (drop-off rate), індекси задоволення користувачів (CSAT, NPS), які дозволяють відслідковувати ефективність кожного етапу. Приміром, Net Promoter Score «Дії» сягає близько 55 %, що свідчить про позитивне ставлення користувачів і їхню готовність рекомендувати сервіс іншим. Але поряд із перевагами залишаються і певні виклики: складна верифікація через BankID, тимчасові технічні збої, недостатня поінформованість про всі функції платформи.

Окрему роль у процесі цифровізації відіграють центри надання адміністративних послуг (ЦНАПи), які стали важливим інструментом децентралізації. З появою електронних черг, терміналів самообслуговування, онлайн-запису на прийом і цифрової обробки документів, робота ЦНАПів стала набагато ефективнішою. Статистика свідчить про значне зменшення середнього часу обслуговування, підвищення задоволеності громадян і скорочення кількості звернень із помилками. Крім того, в багатьох громадах цифрові сервіси ЦНАПів інтегруються з платформою «Дія», що дозволяє автоматично зчитувати документи, перевіряти дані через державні реєстри і значно пришвидшує процеси надання послуг.

Важливо зазначити, що ефективність цифровізації значною мірою залежить від наявності якісної інфраструктури, рівня цифрової грамотності населення та персоналу, а також нормативної бази. Не у всіх громадах забезпечено стабільний інтернет-зв’язок, необхідне технічне обладнання або кадри, здатні обслуговувати цифрові платформи. В окремих випадках це створює цифровий розрив між містами та селами, між молодим населенням і людьми похилого віку, які не завжди мають змогу користуватися онлайн-сервісами. Саме тому ефективність цифровізації варто оцінювати не лише через метрики успішності, а й через призму соціальної інклюзії.

Ще одним важливим аспектом є питання кібербезпеки та захисту персональних даних. Багато громадян досі з настороженістю ставляться до передачі особистої інформації через онлайн-сервіси, остерігаються шахрайства або зламів систем. Це ставить перед державою завдання — не лише гарантувати безпеку даних, а й формувати довіру через прозору політику, сертифіковані протоколи, комунікацію та навчання користувачів.

Таким чином, оцінка ефективності цифровізації адміністративних послуг повинна враховувати як технічні, так і соціальні аспекти. Важливо не лише запускати інноваційні платформи, але й регулярно оцінювати їхній вплив на користувачів, запитувати зворотний зв’язок, оновлювати функціонал згідно з очікуваннями громадян. Використання інтегрованих інструментів оцінювання, таких як CSAT (Customer Satisfaction Score), NPS (Net Promoter Score), CES (Customer Effort Score), є ефективним способом отримання об’єктивних даних. Не менш важливі й якісні методи — фокус-групи, інтерв’ю, а також аналіз поведінки користувачів на основі цифрових слідів.

Для подальшого підвищення ефективності цифровізації доцільно системно впроваджувати національну модель оцінювання адміністративних послуг, яка буде включати стандартизовані показники, механізми збору та публікації даних, можливості коригування сервісів на основі реального користувацького досвіду. Також необхідно інвестувати в розвиток цифрової інфраструктури, навчання працівників та громадян, удосконалення кіберзахисту та правове врегулювання обігу електронних документів.

Загалом, цифровізація адміністративних послуг в Україні демонструє позитивну динаміку та суттєвий прогрес, проте має бути підкріплена системною оцінкою задоволеності громадян, з якою безпосередньо пов’язаний рівень довіри до держави. Саме орієнтація на потреби людини, а не лише на технології, має стати визначальним чинником подальшої цифрової трансформації.

РОЗДІЛ 3. ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ ЦИФРОВІЗАЦІЇ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В УКРАЇНІ

3.1 Проблеми та бар'єри на шляху впровадження цифровізації адміністративних послуг

Цифровізація адміністративних послуг в Україні є однією з найважливіших реформ у сфері публічного управління. Вона спрямована на спрощення процедур, підвищення ефективності органів влади, зменшення рівня корупції та забезпечення зручного доступу громадян до послуг. Однак реалізація цифрових рішень стикається з низкою системних бар'єрів, які гальмують або ускладнюють їх широке впровадження на практиці. Ці перешкоди мають як об'єктивний, так і суб'єктивний характер, пов'язані з технологічними, організаційними, нормативними, соціальними та психологічними аспектами.

Цифровізація адміністративних послуг в Україні — важливий і водночас складний процес, що стикається з низкою серйозних проблем і бар'єрів. Однією з найгостріших перешкод є цифрова нерівність (digital divide), яка проявляється як між регіонами, так і між соціальними групами. За даними дослідження, хоча кількість користувачів Інтернету по країні зросла з 72 % до 80 % за 2021–2023 роки, залишається близько 9 % людей, які взагалі не користуються мережею. Особливо серед літніх людей майже 46 % взагалі не мають цифрових навичок . Цим людям складно або неможливо користуватися онлайн-послугами, що створює явище цифрової виключеності.

Така нерівність також спостерігається регіонально: хоча рівень покриття Інтернетом вище, наприклад, у Києві до 84 %, в окремих областях — лише 49 % . Особливо це критично у сільській місцевості, де часто відсутні швидкісні мережі або інфраструктура. Отже, значна частина населення фактично відрізана від можливості використовувати цифрові сервіси.

До важливих бар’єрів належить також недостатній рівень цифрової компетентності. Дослідження показують, що близько 53 % українців віком 18–70 років мають навички нижче середнього, а 15 % взагалі не володіють цифровими вміннями. Молодь трохи впевненіша, однак серед старших прошарків цей показник значно нижчий. Без належного навчання та підтримки навіть якісні сервіси залишаються недоступними великому сегменту населення.

Поряд з цим, технічна інфраструктура в публічному секторі залишається слабкою. Багато ЦНАПів і окремих структур не мають сучасного обладнання — терміналів, сканерів, стабільного інтернету, а програмне забезпечення застаріле або неінтегроване зі «Дією». Внаслідок цього виникає дублювання даних, затримки, труднощі у взаємній взаємодії систем. За даними досліджень, 43 % працівників вважають низький рівень компетентності та підтримки основною перепоною для цифровізації .

Кадровий аспект — ще один серйозний чинник. Державні службовці часто не проходять системного навчання, не мають мотивації до освоєння ІТ-інструментів, а іноді сваряться на змінні офлайн-методи, що порушує культуру цифровізації. Часто відсутність мотивації та консерватизм уповільнюють процес реформи.

Також існує правова невідповідність: багато нормативних актів зосереджуються на паперових заявах, що суперечить логіці онлайн-сервісів. Часто цифрові документи можуть не визнаватися в певних процедурах. Бракує єдиних алгоритмів інтеграції реєстрів, що перешкоджає створенню повноцінної цифрової екосистеми.

Безпека даних — ще один виклик і водночас бар’єр. Після нещодавніх кібератак на держрегістри (включно з нападом в грудні 2024 р.). громадяни стали більше перейматися збереженням своїх персональних даних. Розкриття водійських прав ще у 2020 році викликало занепокоєння щодо стабільності системи . У час війни питання кібербезпеки стає ключовим — це не технічне

питання, а чинник довіри, без якого громадяни залишатимуться скептичними до нових цифрових рішень.

Окремою проблемою постає відшкодування громадянам засобу зворотного зв'язку. Без ефективної системи комунікації, аналізу фідбеку та реагування ток суспільства немає механізмів для самооновлення сервісів. У ряді випадків конструктивні дані з опитувань або скарг не враховуються, або залишаються неврахованими.

Також важливо зазначити інституційну фрагментацію. Централізовані ініціативи, такі як «Дія», часто конфліктують з локальними практиками. Різні органи держави використовують розрізнені системи, реєстри і підходи, що ускладнює їхню взаємодію. Крім того, в умовах воєнного стану ресурсне забезпечення проектів — ідея, яка часто піддається скороченням.

Можливо, менш очевидним, але шкідливим бар'єром є культура інтеграції та співпраці — відсутність обміну досвідом, опору відкритості, небажання вільно обмінюватися даними. Дослідження із застосування законодавства щодо відкритих даних (open data) показують, що публічні органи часто не охоче діляться інформацією, лише 25% готові відкривати дані для загального використання .

Усі ці бар'єри є взаємопов'язаними. Щоб їх подолати, потрібен комплексний підхід — підтримка інтернет-інфраструктури у всіх регіонах, системна цифрова освіта для громадян (Diia.Education, UNDP-ініціативи), професійне навчання для держслужбовців, законодавча актуалізація, модернізація кіберзахисту, мотиваційні програми і системи зворотного зв'язку.

Тільки всебічна робота із технічного, соціального, нормативного та культурного плану дозволить реалізувати потенціал цифровізації і зробити адміністративні сервіси справді доступними, зручними, безпечними та ефективними для всіх громадян, незалежно від регіону чи статусу. Важливо усвідомити, що цифрова трансформація — це не про технологію, а про людей і їхню взаємодію зі суспільними інституціями.

Однією з ключових проблем є цифрова нерівність серед населення, яка проявляється в неоднаковому рівні доступу до цифрових ресурсів між різними регіонами, групами громадян, віковими категоріями. У сільській місцевості часто відсутній стабільний широкосмуговий інтернет, технічне забезпечення або ж належний рівень цифрової грамотності. Особливо це стосується людей похилого віку, які або не мають смартфонів, або не вміють користуватися мобільними додатками. Це призводить до того, що частина громадян виявляється виключеною з цифрового середовища й потребує альтернативних форм доступу до послуг.

Ще одним бар'єром є недостатня технічна інфраструктура в державних установах, зокрема в ЦНАПах на рівні малих громад. Не всі органи влади мають необхідне обладнання для цифрової обробки заяв, електронного документообігу, ідентифікації користувачів. Часто техніка застаріла, програмне забезпечення — фрагментоване, несумісне з національними реєстрами або платформою «Дія». Це створює затримки, дублювання інформації, знижує ефективність і демотивує працівників.

Важливу роль у стримуванні цифровізації відіграє і кадрова проблема. Значна частина державних службовців не має достатнього рівня IT-компетентностей, що є критичним фактором для роботи з цифровими інструментами. Курси підвищення кваліфікації проводяться нерегулярно або формально, у результаті чого інноваційні сервіси не використовуються повною мірою. Існує також опір змінам з боку працівників, які звикли до традиційних процедур і сприймають цифровізацію як загрозу своїй ролі або складність у щоденній роботі.

Не менш суттєвою перешкодою є правова фрагментарність та застарілість окремих нормативно-правових актів, які не адаптовані до нових цифрових реалій. Наприклад, у деяких випадках законодавство передбачає виключно паперову форму заяв або вимагає особистої присутності заявника, що суперечить логіці цифрових сервісів. Це створює правову колізію, ускладнює впровадження повноцінної онлайн-послуги та знижує довіру

громадян до її легітимності. Додатково слід зазначити, що не завжди існують чіткі алгоритми взаємодії між державними реєстрами, що ускладнює автоматизовану обробку даних.

Значним викликом у процесі цифровізації є питання кібербезпеки та захисту персональних даних. Громадяни часто побоюються передавати свої документи через інтернет, не довіряють платформам щодо конфіденційності обробки особистої інформації. В умовах кібервійни, яку переживає Україна, ці побоювання стають ще актуальнішими. Відсутність широкої інформаційної кампанії з цього приводу лише посилює недовіру, і частина громадян уникає використання цифрових сервісів навіть за наявності технічної змоги.

Серйозним бар'єром залишається і низька культура користування цифровими послугами, зокрема через брак цифрової освіти. Громадяни не завжди знають, що певну послугу вже можна отримати онлайн, або ж не мають навичок роботи з сервісами. Проблемою є також відсутність єдиної комунікаційної платформи, яка би популяризувала цифровізацію і пояснювала її переваги для кожного українця. У результаті інноваційні рішення залишаються недоступними для значної частини суспільства або використовуються лише частково.

Додатково слід згадати бар'єри інституційної взаємодії, коли різні органи влади працюють із різними базами даних, не синхронізують свої дії або конкурують за повноваження. Це призводить до дублювання процесів, втрати часу та інформації, а іноді — до конфліктів нормативних підходів.

На макрорівні гальмуючим фактором є нестабільність фінансування проєктів цифровізації, особливо в умовах воєнного стану. Бюджетні пріоритети можуть зміщуватись, і діджитал-проєкти опиняються під ризиком скорочення ресурсів. Це впливає на здатність утримувати IT-фахівців, оновлювати обладнання, впроваджувати нові модулі послуг.

Не слід забувати й про відсутність системи зворотного зв'язку, яка дозволила б громадянам висловлювати думку щодо якості цифрових сервісів,

залишати пропозиції чи скарги. Там, де така система наявна, дані рідко використовуються для реального поліпшення — переважає формальний підхід до моніторингу.

Загалом, проблеми й бар'єри цифровізації вимагають системного та міждисциплінарного підходу. Необхідно модернізувати законодавство, забезпечити фінансування цифрової інфраструктури, активно навчати як громадян, так і службовців, просувати культуру використання онлайн-послуг, гарантувати кіберзахист і прозорість процедур. Лише у такий спосіб можна забезпечити стійку цифрову трансформацію адміністративних послуг в інтересах усіх громадян України.

3.2.Рекомендації щодо покращення електронного управління та забезпечення якості адміністративних послуг

Ефективне електронне управління є однією з основ сучасної моделі взаємодії між державою та громадянами. У контексті діджиталізації державних процесів особливо важливою є якість адміністративних послуг, яка визначає рівень довіри до влади, задоволення користувачів, ефективність витрат публічних ресурсів. Враховуючи виклики, виявлені під час впровадження цифрових сервісів в Україні, необхідно запропонувати системні, багатоаспектні рекомендації щодо покращення як управління, так і обслуговування населення в цифровому середовищі.

Насамперед, необхідно посилити інституційну координацію цифрових трансформацій. Запровадження єдиного стратегічного центру управління електронним врядуванням, що координуватиме всі міністерства, ЦНАПи, місцеві громади й регуляторні органи, дозволить уникнути дублювання функцій, технічної несумісності та розпорошення ресурсів. На основі національних стратегій цифрової трансформації слід затвердити оновлений, практично орієнтований план взаємодії між державними структурами.

Одним із головних чинників успіху цифрових сервісів є доступність — як технічна, так і фізична. Доцільно забезпечити масштабну програму розширення інфраструктури швидкісного інтернету (особливо в сільській місцевості) та модернізації технічної бази органів публічного управління. Також важливо впроваджувати альтернативні канали доступу до послуг — наприклад, мобільні ЦНАПи, термінали самообслуговування у віддалених громадах, підтримку сервісів через поштові відділення та бібліотеки.

Не менш актуальним є питання цифрової інклюзії та освіти населення. Потрібно впровадити національну програму навчання цифровій грамотності для різних категорій громадян: пенсіонерів, малозабезпечених, людей з інвалідністю, молоді з сільських територій. Варто підтримувати проєкти на кшталт «Дія.Освіта», але з фокусом не лише на загальні ІТ-навички, а й на практичне використання державних сервісів. Для цього доцільно залучати волонтерів, бібліотекарів, педагогів як цифрових наставників у громадах.

Окремої уваги потребує підвищення кваліфікації державних службовців. Має бути створено обов’язкову систему сертифікації цифрових компетентностей для всіх працівників, які працюють з адміністративними послугами. Це дозволить усунути бар’єри, пов’язані з недостатньою обізнаністю персоналу, та сприятиме більш ефективному використанню технологій. Важливо доповнити технічні знання навичками комунікації, клієнтоорієнтованого підходу та цифрової етики.

Також критично важливо оновити нормативно-правову базу, що регулює електронне управління. Деякі чинні закони потребують осучаснення: наприклад, введення цифрових альтернатив там, де досі вимагається паперове оформлення, гармонізація з європейським законодавством (зокрема щодо захисту персональних даних), стандартизація термінів, форматів, протоколів обміну інформацією. Важливо також закріпити правовий статус цифрової ідентифікації, електронних документів та транзакцій.

Однією з умов якісного електронного врядування є розвиток механізмів зворотного зв’язку з громадянами. Кожен сервіс має мати простий

інструмент для оцінки якості (CSAT, NPS, відгуки, чат-боти). Зібрані дані мають автоматично аналізуватись, а висновки — інтегруватися у процеси покращення. Важливо, щоб користувачі бачили, що їхня думка враховується: це зміцнить довіру та підвищить рівень користування сервісами.

Для підвищення прозорості та конкурентності публічного управління доцільно розширити сферу відкритих даних. Всі результати роботи ЦНАПів, статистика звернень, тривалість обробки запитів, ефективність сервісів — мають бути доступними у форматі відкритих наборів даних. Це дозволить науковцям, журналістам, активістам і громадським організаціям проводити незалежний моніторинг і контролювати динаміку цифрової трансформації.

Крім того, слід активно впроваджувати інноваційні технології, такі як штучний інтелект, чат-боти, машинне навчання для автоматизації простих запитів, прогнозування потреб громадян, адаптивного сервісу. Але впровадження таких рішень має відбуватись поступово, з урахуванням етичних норм, безпеки даних та реального рівня готовності систем.

Для забезпечення стійкості цифрового управління в умовах криз (зокрема війни, кібератак, енергетичних обмежень) потрібно впроваджувати резервне зберігання даних, створювати аварійні канали доступу до сервісів, підвищувати рівень кіберзахисту через міжнародні сертифікати, аудити, співпрацю з партнерами.

Загалом, успішна цифровізація адміністративних послуг залежить не лише від технічних рішень, а від системного бачення, політичної волі, довіри громадян, освітньої підтримки та інституційної згуртованості. Впровадження вищезазначених рекомендацій дозволить не лише покращити ефективність електронного управління, але й зробити державу ближчою, відкритішою та людянішою для кожного громадянина.

Сучасна модель електронного управління — це не просто впровадження технологій, а створення цілісної екосистеми, що забезпечує ефективну, інклюзивну, безпечну та довірчу взаємодію держави і громадян. На підставі

досягнень, таких як «Дія», та міжнародного досвіду можна сформувати такі рекомендації:

1. Єдина стратегія й координація

Необхідно створити державний координаційний центр, що забезпечуватиме узгодження діджитал-ініціатив між усіма гілками влади, ОТГ, ЦНАПами, приватним сектором і міжнародними партнерами. Світовий банк наголошує, що успішні реформи залежать від стратегії “digital-by-default” і впровадження спільних інструментів („once-only“, open-data та shared services)

2. Інвестиції в інфраструктуру

Для забезпечення належної якості е-послуг необхідно масштабно розбудовувати інтернет-мережу й технічне забезпечення в малих містах і селах: термінали, ноутбуки для ЦНАПів, Wi-Fi-точки. Це підтверджується й рекомендаціями VoxUkraine щодо резервних центрів та цифрової стійкості .

3. Цифрова грамотність населення

Розробити комплексну національну програму цифрової освіти під різні аудиторії — пенсіонери, люди з інвалідністю, діти, фермери. Залучити мережу бібліотек, шкіл, гуртків, волонтерів. Курси «Дія.Освіта» вже надають хорошу основу .

4. Підготовка держслужбовців

НАДС разом з Мінцифрою мають впровадити обов’язкову сертифікацію цифрових компетентностей для всіх службовців. Важливе поєднання знань технічних стандартів (наприклад, ISO, cybersecurity) з практиками клієнт-орієнтованого підходу

4. Підготовка держслужбовців

НАДС разом з Мінцифрою мають впровадити обов’язкову сертифікацію цифрових компетентностей для всіх службовців. Важливе поєднання знань технічних стандартів (наприклад, ISO, cybersecurity) з практиками клієнт-орієнтованого підходу

6. Системи зворотного зв’язку

Платформам «Дія» та ЦНАПам необхідно впровадити мікрозворотний зв’язок (NPS, CSAT, CES), публічні онлайн-звіти у реальному часі, опрацювання пропозицій у державних інституціях. UNDP зафіксував зростання рівня задоволеності користувачів з 78 % до 84 % у 2024 році завдяки аналізу зворотного зв’язку .

7. Прозорість через відкриті дані

Усі ключові метрики ЦНАПів, статистика «Дія»: кількість оброблених звернень, тривалість, виконання KPI — мають бути доступні через відкриті дані, що сприятимуть громадському моніторингу та довірі.

8. Інтеграція інноваційних технологій

Досвід Deloitte показує, що використання «common technology enablers», agile-розробки, та впровадження ML для вдосконалення е-послуг значно покращує UX і мінімізує ризики. Рекомендується використовувати AI-чатботів в «Дії» і ЦНАПах, ML-аналітику зображень (анонімні петиції тощо) .

9. Кібербезпека й захист даних

Набуття міжнародних сертифікатів (ISO 27001), аудит інфраструктури, незалежна перевірка та регулярне тестування стійкості систем «Дія», ЦНАПів і реєстрів — критично необхідні. Уже прийнятих 2019 року стандартів (Decree No.518, Law on Cybersecurity) потребують операційного застосування.

10. Резервна архітектура та стійкість

Як показала війна, система «Дія» — з 22 млн користувачів — повинна мати поза-континентальні backup-інфраструктури, резервні data-centers, фінансування на випадок блокування національних систем .

11. Інституційна співпраця

Варто стимулювати міжвідомчу співпрацю: Мінцифра, НАДС, Мінцифри, ЦНАПи, місцеві ради, бізнес-партнери повинні спільно розробляти технічні стандарти, API, робочі групи. Досвід ProZorro —

співпраця держави, бізнесу, громадянського сектору — показує, що це посилює незалежність і ефективність е-систем .

12. Міжнародне партнерство

Україна вже має підтримку від ЄС, Світового банку, USAID, UNDP. Нею варто проєктувати програми підтримки е-послуг через міжнародну технічну експертизу, шаблони, funding mechanism, обмін практиками (наприклад, Estonia, OECD, EU) .

Комплексна цифрова трансформація — це фокус не на технології, а на людині. Завдяки впровадженим рекомендаціям Україна зможе не лише зберегти позитивні результати (зокрема, зростання задоволеності е-послугами до 84 %), але й забезпечити їх сталість, доступність та безпеку для кожного громадянина. Сильні інституції, ефективна взаємодія і довіра — ось основа цифрової держави нового покоління.

3.3 Міжнародний досвід цифровізації публічного управління та можливості його використання в Україні

Першим аспектом впровадження цифровізації системи публічної служби є запровадження цифровізації управління персоналом. Загалом у сфері управління персоналом роль цифровізації полягає у формуванні зручного цифрового середовища, завдяки якому забезпечуються прозорість, централізація, ефективність процесів постановки трудових завдань та оцінювання рівня їх виконання завдяки автоматизації та комп’ютеризації всіх внутрішніх процесів. Більш того, застосування цифрових технологій в управлінні та оцінюванні персоналу сприяє інтеграції підсистеми HR-менеджменту в загальну систему управління органу управління, тобто створюється єдина платформа збирання, оброблення, консолідації в єдиному центрі. Цифровізація в управлінні персоналом – це не просто накопичення великої кількості даних, але й поява нових способів їх оброблення. Отже, змінюються процеси й способи прийняття рішень на основі цих даних.

Значно легше стає вести особисті справи співробітників, оформляти звіти за рахунок автоматизованих програм обробки даних, спрощується збирання інформації і знижується ймовірність помилок. Коротко розглянемо зарубіжний досвід застосування цифрових технологій управління персоналом, зокрема у системі оцінювання кадрів. Як приклад можна навести застосування Австралії задля оцінювання результативності службової діяльності публічного службовця мобільного застосунку, за допомогою якого на щоденній основі перед працівником ставилось нове питання, що безпосередньо стосується його служби та виконання службових обов'язків. Завдяки використанню такого додатку, що виконує функцію оцінювання, формувались умови для поступового підвищення кваліфікації публічного службовця та зростання ефективності його роботи. Інший приклад – це використання у Сполучених Штатах спеціального програмного забезпечення USA Performance для оцінювання праці робітників органів федеральної влади. Ця цифрова платформа базується на концепції управління за результатами на персональному рівні для державних службовців вищої ланки та інших категорій персоналу. Перевага цієї цифрової платформи полягає в автоматизації процесів моніторингу та оцінки діяльності публічних службовців на різних етапах циклу управління. Результатом застосування цієї цифрової платформи стає розроблення та затвердження електронних планів результатів трудової діяльності працівника публічної служби, а також здійснення безперервного контролю та моніторингу виконання сформованого плану, створення системи зворотного зв'язку, безпосереднє оцінювання.

Оптимізація процесу оцінювання діяльності працівників органів публічного управління дає змогу керівництву приділити більш пильну увагу персоналізованим результатам діяльності та реалізувати функцію управління результативністю в режимі реального часу. Ринок IT-технологій дуже чутливий до потреб, які виникають у процесі цифрової трансформації управління персонам. Розробляються додатки для HR-працівників та рекрутерів. Необхідність попереднього тестування майбутніх фахівців,

оцінювання їхніх знань, здібностей, навичок, інших кваліфікацій задля виокремлення найкращого кандидата на вакантне місце робить HR-софт для тестування навичок найбільш затребуваним та актуальним. Більшість керівників компаній вважають, що цифровізація HR-процесів приводить до підвищення якості роботи відділу з управління персоналом. Більшість великих корпорацій використовують системи відстеження кандидатів Applicant Tracking Systems, або ATS. Як приклади можемо навести такі платформи: Hurma, SurveyMonkey, Workable, Breezy HR, Beamery, BambooHR.

Цифровізація не тільки веде до створення нових інформаційних середовищ і продуктів для спрощення роботи відділів управління людськими ресурсами та рекрутерів, але й змінює форми зайнятості. Породжуються певні тренди у сфері праці. З'являються нові моделі організації роботи людей, зокрема аутсаффінг, аутсорсинг, фріланс, е-ланс та коворкінг, краудсорсинг. Не обходять вони й державний сектор. Таким чином, впровадження цифровізації у систему управління персоналом публічної служби передбачає використання інформаційно-комунікаційних технологій під час відбору кадрів, оцінювання якості діяльності публічних службовців (наприклад, можна запровадити певний застосунок у телефоні, який може бути використаний під час обліку діяльності службовців у надзвичайних ситуаціях, воєнний час, пандемію тощо (наприклад, облік змішаної діяльності онлайн та онлайн)). Саме інформаційно-комунікаційні технології дадуть можливість об'єктивно оцінювати професійність кадрів, їх внесок у ефективність діяльності органів державної влади, а також оптимізувати структуру органів державної влади та ефективно контролювати діяльність кожного публічного службовця.

Наступним важливим аспектом запровадження цифровізації у систему публічної служби є формування у публічних службовців цифрових компетенції з урахуванням вимог сучасного законодавства. 3 березня 2021 р. № 167-р була схвалена Концепція розвитку цифрових компетентностей, де

однією з цілей є визначення системи та опису складових частин цифрової компетентності (рамки цифрової компетентності), а також вимог до рівня володіння цифровими навичками та цифровими компетентностями різних категорій працівників, зокрема в професійних стандартах. Це важливо також для публічних службовців. Аналіз вивченої літератури показав наявність тісного зв'язку між розвитком цифрових навичок державних службовців та процесом цифровізації в системі публічного управління.

На наш погляд, зміни у процесі цифрової трансформації вимагають формування нових цифрових компетенцій публічних службовців, оскільки вдосконалення технологічної складової частини державної установи має відбуватися спільно з розвитком соціальної (знань, навичок та культури співробітників). Розвивати цифрові компетенції публічних службовців дають змогу онлайн-можливості сучасної освіти та підхід, заснований на практиці у процесі навчання. За допомогою мережі Інтернет з'являється можливість зрівняти можливості для навчання публічних службовців у регіональному розрізі, а навчання на практиці дає змогу поглиблювати знання у професійній галузі разом із розвитком умінь використовувати нові цифрові інструменти.

Освіта, заснована на цифрових навичках, має велике значення для успішного управління установами та організаціями бюджетного сектору, оскільки працівники, що пройшли таку підготовку, більшою мірою підтримують ініціативи електронного уряду. Особливість програм, що навчають персонал цифровим технологіям, полягає в тому, щоб сформувати навички для управління інформаційно-комунікаційними продуктами, пов'язаними з використанням комп'ютерних та мобільних технологій. Для кращої взаємодії з громадянами та бізнесом публічним службовцям слід також отримати важливі інноваційні цифрові вміння з графічної візуалізації інформації та аналізу великих даних.

Професійний розвиток цифрових компетенцій публічних службовців потребує побудови надійної основи, яка забезпечує якісне навчання. Так, необхідно визначити цифрові компетенції, які актуальні для всіх категорій

персоналу, створити правову базу, побудувати співпрацю з постачальниками освітніх послуг та технологій, а також на основі програм безперервного навчання та організації проводити моніторинг навчального процесу та його результатів. Партнерські відносини держави з навчальними закладами дають змогу публічним службовцям оптимально використати людський капітал території.

Таким чином, для проведення успішної цифровізації публічного управління необхідно спрямовувати інвестиції на ключову підсистему – кадрову, а також та розвивати у ній цифрові навички її співробітників. Програми навчання публічних службовців мають бути спрямовані на розвиток сучасних цифрових компетенцій з графічної візуалізації та аналізу даних, управління соціальними мережами та мобільними технологіями.

Наступним важливим аспектом цифровізації системи публічної служби є формування публічних комунікацій. Нещодавнє введення Закону про свободу інформації (FOIA) у США та у багатьох країнах ЄС привело до повного визнання свободи доступу до інформації, якою володіє адміністрація, фундаментальним правом кожного громадянина (за дотримання всіх цих обмежень, пов’язаних із захистом конфіденційності тощо), тому потребує удосконалення питання формування ефективних критеріїв інституційної комунікації. Проаналізуємо досвід запровадження відкритої інституційної комунікації в Італії. Незважаючи на те, що культура цифрової публічної комунікації стає все більш поширеною серед державних адміністрацій, сьогодні в Італії, наприклад, використовуються переважно односторонні соціальні платформи. Водночас у деяких реаліях ми бачимо появу методів взаємодії та участі, спрямованих на ефективне залучення громадян.

Таким чином, в Італії зростання доступних цифрових комунікаційних засобів привело до величезного збільшення комунікаційних потреб державних адміністрацій. Отже, публічна комунікація «вивертається» за свої традиційні межі і стає все більш «повсюдною» . Проте плавність нових

комунікаційних процесів не завжди може «регулюватися» фахівцями з комунікації в установах, оскільки вони часто відчувають труднощі з координацією різноманітних комунікаційних дій поза межами та онлайн, а також із визначенням конкретних обов'язків/навичок в адміністраціях. Останніми роками нова система нормативних актів для реформування публічного управління в Італії (з 2015 по 2018 рр.) привела до впровадження концепції повної прозорості. Це відкрита урядова перспектива, яка ширше за концепцію 1990 р. та пов'язана з введенням Закону про свободу інформації (FOIA), що передбачає загальний громадянський доступ.

Це тенденція, яка сьогодні створює нові виклики для публічної комунікації і повертає собі центральну стратегічну роль у сприянні процесам прозорості та підзвітності громадськості. Ще одним важливим аспектом цифровізації публічної служби є запровадження та оптимізація надання адміністративних послуг населенню. Так, стратегічний вибір Естонії – це цифрове управління. Його метою є підвищення конкурентоспроможності держави та зростання добробуту народу. Пріоритетним напрямом у ліквідуванні бюрократичної паперової тяганини, яка вимагала від громадян спілкування з великою кількістю відомств, стало впровадження державного проєкту «Електронна Естонія». Громадяни можуть користуватися державними послугами у зручний для них час та у зручному місці, оскільки 99% державних послуг доступні населенню в електронному вигляді.

Здебільшого немає потреби фізично відвідувати державні агенції, що надають послуги. Виняток становлять оформлення шлюбу, розлучення та нотаріальні угоди. Ефективність цифрового управління найбільш чітко виражена з точки зору економії робочого часу громадян та чиновників. Робота державних органів управління в цифровому форматі дала змогу суттєво скоротити бюрократичний апарат, отже, й державні витрати, на 2% зменшити ВВП, а також звести можливість вибудовування корупційних схем практично до нуля. Базовим компонентом інфраструктури електронного управління є Інтернет, який держава закріпила у Законі про телекомунікації

як універсальну послугу та невід'ємне право громадянина. Слід зауважити, що до універсальних послуг в Естонії належать телефонний зв'язок, поштові послуги, газопостачання, водопостачання тощо. Щоб уникнути дискримінації, вони мають бути надані всьому населенню країни за доступною ціною. Одним із головних аспектів цифровізації публічної служби є забезпечення як особистої інформаційної безпеки, так і інформаційної безпеки органів державної влади. Найбільш поширені інформаційні загрози, пов'язані з людським фактором, можна згрупувати таким чином: – загрози, пов'язані з витоком конфіденційної інформації з комп'ютерів, переносних носіїв інформації; – загрози, пов'язані з діями зовнішніх та внутрішніх зловмисників, у тому числі у зв'язку з наданням віддаленого доступу до даних зловмисника, зараженням комп'ютерів і серверів різним шкідливим кодом через периферійні пристрої та Інтернет (спам-листи, фішингові сайти, зламане ПЗ тощо); – загрози порушення цілісності або недоступності інформації через помилки користувачів, адміністраторів (несанкціонована зміна системної конфігурації, файлів, баз даних, неякісно написане програмне забезпечення, скрипти тощо).

Світова практика організації діяльності державних органів влади у зовнішньому та внутрішньому інформаційному середовищі демонструє технології, що склалися з попередження інформаційних ризиків та інцидентів (Computer Security Act of 1987 (Public Law100-235), посібник з організації навчання інформаційної безпеки для державних службовців NIST Special Publication 500-172 "Computer Security Training Guidelines" тощо). Вжиті заходи спрямовані на формування комплексу знань, умінь, поведінкових стереотипів державних службовців як одного з найважливіших факторів забезпечення інформаційної безпеки.

Міжнародна практика цифровізації публічного управління демонструє ефективні моделі створення зручного, прозорого та інклюзивного державного сервісу. За доповіддю Frost & Sullivan серед офіційних лідерів— Естонія (ціла екосистема цифрової ідентифікації), Сингапур (уніфікована

система входу SingPass), Південна Корея (онлайн-голосування), Індія (унікальна ідентифікаційна система Aadhar), Норвегія (портал Altinn для бізнесу), Нова Зеландія (Govt.nz як центр зручного доступу до держпослуг). Ці моделі демонструють, як технології підвищують ефективність, прозорість, довіру та інклюзивність.

Естонія — класика цифрової держави. Система національної цифрової ідентифікації дозволяє отримувати понад 600 державних послуг онлайн. У країни також розвинена інфраструктура відкритих даних, хоча локальні громади вимагають доопрацювання . Українська «Дія» може черпати досвід у вдосконаленні UI/UX, мобільності, масштабуванні ID-системи, покращенні кіберзахисту.

Сингапур зі спрощеною системою SingPass успішно об'єднує доступ до широкого спектра онлайн-послуг — аналог нашої «Дії», але з високим рівнем інтеграції та довіри . Цей досвід може бути корисний для вдосконалення української ідентифікації та аутентифікації через Diia.

Південна Корея — другої позиції в STEM-сфері результат поєднання амбітного стратегічного бачення (Digital Government Master Plan 2021–2025), присутність AI-чатботів, систем «My Data», цифрової самоідентифікації, хмарної архітектури. Український досвід варто розширювати з використанням AI-інструментів, персоналізації та загальнодержавного хмарного середовища.

Велика Британія — витримує курс на універсальний мобільний публічний додаток Gov.uk. У 2025 році підготували окремий застосунок з мобільними ID, інтегрованим AI-чатом і цифровими водійськими посвідченнями . Україна може використати цей приклад як модель GOV AS A PLATFORM (Gov-as-Platform), розвиваючи Diia до універсального цифрового вікна.

Тайвань — інноваційна модель проведення е-парламентської демократії та залучення громадян до AI-рішень через agile-форум і принцип колективного інтелекту. Це надихає для розвитку е-демократії в Україні —

наприклад, розширення інструментів ВзаємоДія чи участі у парламентських рішеннях.

Швейцарія — етична цифрова ініціатива (Swiss Digital Initiative), що сертифікує сервіси за стандартом «Digital Trust Label» (безпека, захист даних, UX). Це може стати базою для українських стандартів сертифікації сервісів Diia та інших платформ.

Варто також нагадати про високі місця України у глобальних рейтингах: до 2024 року «Україна увійшла до топ-5 країн за розвитком цифрових публічних послуг» , а рівень задоволеності населення е-сервісами (75 %) наближається до рівня Сінгапуру (ця відмінність складає лише 11 %) . Це означає, що Україна вже у центрі уваги як позитивний кейс.

Рекомендовані напрями адаптації досвіду:

1. **Ідентифікація «digital-by-default»**. Інтегрувати Diia як єдиний вхід в держпослуги — стиль, подібний до SingPass або GOV.UK.

2. **Уніфікація архітектури «Gov-as-Platform»** — як у британському GDS: модульна архітектура, спільні API, дизайн-системи.

3. **Розширення цифрової демократії** — запровадити системи онлайн-консультацій і деліберацій, надихнувшись Тайванем і Естонією .

4. **Кібербезпека та цифрова довіра** — отримати міжнародні сертифікати (ISO 27001), запровадити етичні маркери сервісів за моделлю Swiss Digital Initiative.

5. **Хмарні рішення** — перехід до cloud-native архітектури, як у Південної Кореї, забезпечує масштабованість і стійкість .

6. **AI-інтеграція** — використання чатботів, аналітики даних, iGov-рішень для робочих процесів, як радить Deloitte.

7. **Прозорість через відкриті дані** — зобов’язати ЦНАПи і Diia публікувати щоденні метрики у форматі open-data, як у Естонії чи відповідно до International Open Data Charter.

8. **Залучення громади** — через agile-громадські методи, деліберації на online-платформах (Open Government Partnership) .

Використання цього міжнародного досвіду дозволить Україні зміцнити амбіційний проект цифрової держави, зробивши Diia і локальні сервіси не лише функціональними, а й доволі адаптованими до реальних потреб. Це шлях не лише технологічних оновлень, а формування сучасного цифрового суспільства, де інноваційність поєднується з довірою, інклюзією та відкритістю.

ВИСНОВКИ

У ході проведеного дослідження було доведено, що цифровізація публічного управління є не лише сучасним інструментом підвищення ефективності державного сектору, а й ключовим чинником покращення якості адміністративних послуг. Системне впровадження цифрових технологій в органи влади сприяє підвищенню прозорості, зменшенню корупційних ризиків, скороченню часу обслуговування громадян, підвищенню зручності та доступності сервісів.

Узагальнено основні поняття, підходи та моделі цифрового управління, проаналізовано розвиток національного законодавства у сфері цифровізації, а також здійснено порівняльний аналіз міжнародного досвіду. Встановлено, що Україна за останні роки досягла значних успіхів у створенні цифрової інфраструктури — зокрема через впровадження платформи «Дія», розвиток мережі ЦНАПів, створення електронних реєстрів і розширення доступу до електронних адміністративних послуг.

Проведений аналіз дозволив виявити низку системних проблем та бар’єрів, серед яких: цифрова нерівність між регіонами, недостатній рівень цифрової грамотності населення, технічна й нормативна неузгодженість між відомствами, брак кваліфікованих кадрів, а також обмеження кібербезпеки й захисту персональних даних. Це свідчить про необхідність комплексного підходу до подальшої цифрової трансформації публічного управління.

Оцінка ефективності цифрових сервісів з погляду громадян показала, що ступінь задоволення користувачів суттєво зріс, проте залишається нерівномірним залежно від доступу до Інтернету, навичок, регіону проживання. Визначальним є фактор зворотного зв’язку та готовності державних органів адаптувати сервіси до потреб користувача.

На основі вивченого міжнародного досвіду (Естонія, Сингапур, Велика Британія, Південна Корея) сформульовано рекомендації щодо адаптації кращих практик в Україні. Доцільним є подальше удосконалення цифрової

ідентифікації, уніфікація державних платформ за принципом “Government as a Platform”, розвиток цифрової демократії та підвищення прозорості за допомогою відкритих даних.

У підсумку, цифровізація публічного управління в Україні — це не лише технічна модернізація, а фундаментальна трансформація відносин між державою і громадянами, яка потребує сталого розвитку, політичної волі, освітньої підтримки, фінансового забезпечення та довіри суспільства. За умови комплексного підходу цифровізація здатна стати дієвим засобом забезпечення високої якості, доступності й ефективності адміністративних послуг у майбутньому.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Закон України «Про електронні довірчі послуги» від 05.10.2017 р. № 2155-VIII

2. Закон України «Про електронні документи та електронний документообіг» від 22.05.2003 р. № 851-IV

3. Закон України «Про електронну комерцію» від 03.09.2015 р. № 675-VIII

4. Закон України «Про адміністративні послуги» від 06.09.2012 р. № 5203-VI

5. Закон України «Про доступ до публічної інформації» від 13.01.2011 р. № 2939-VI

6. Закон України «Про захист персональних даних» від 01.06.2010 р. № 2297-VI

7. Закон України «Про національну стратегію інформатизації» від 17.09.2015 р. № 640-VIII

8. Закон України «Про кібербезпеку України» від 05.06.2017 р. № 2163-VIII

9. Указ Президента України «Про схвалення Концепції реформування системи надання адміністративних послуг» від 29.08.2012 р. № 588/2012

10. Постанова Кабінету Міністрів України «Про затвердження Державної стратегії регіонального розвитку на 2021–2027 роки» від 07.04.2021 р. № 255

11. Постанова Кабінету Міністрів України «Про затвердження Положення про Єдиний державний веб-портал електронних послуг» від 16.10.2019 р. № 872

12. Постанова Кабінету Міністрів України «Про схвалення Державної стратегії розвитку цифрової трансформації України на період до 2025 року» від 20.12.2021 р. № 1402

13. Наказ Міністерства цифрової трансформації України «Про затвердження методики моніторингу якості адміністративних послуг» від 11.11.2021 р. № 145

14. Указ Президента України «Про утворення Міністерства цифрової трансформації України» від 15.08.2019 р. № 647/2019

15. Конвенція Ради Європи про доступ до офіційних документів (Тромсе), відкрита для підписання з 2009 року

16. Негропонте Н. *Being Digital*. — New York : Alfred A. Knopf, 1995. — 235 с.

17. Шваб К. *Четверта промислова революція* / перекл. з англ. — Київ : Наш Формат, 2019. — 312 с.

18. Берназюк О. *Цифрове врядування: теорія і практика* — Вінниця : ТОВ "Нова Книга", 2020. — 248 с.

19. Куйбіда В., Карпенко О., Наместнік В. *Електронне урядування в Україні: термінологічний словник* — Харків : ХНУ, 2018. — 156 с.

20. Савченко О. *Цифрові технології в публічному управлінні* — Київ : КНУ ім. Т. Шевченка, 2021. — 284 с.

21. Федоров М. *Електронні сервіси і «Дія»: технології держави в смартфоні* — Київ : «МЕДІА-ПРО», 2022. — 200 с.

22. ProZorro : електронні держзакупівлі / за ред. І. Юраш. — Львів : Видавництво Українського католицького університету, 2017. — 172 с.

23. Петров С.В. *Кібербезпека е-урядування* — Харків : ХДАУ, 2023. — 320 с.

24. Рябошапка І. *Правове забезпечення е-урядування в Україні* — Одеса : ОНУ, 2020. — 198 с.

25. Мироненко О. *ӨDigital inclusion та цифрова грамотність* — Чернівці : ЧНУ, 2022. — 214 с.

26. OECD. *Digital Government Strategies for Transforming Public Services in the Welfare Areas*. — Paris : OECD Publishing, 2020. — 180 с.

27. West D.M. *Digital Government: Technology and Public Sector Performance*. — Princeton : Princeton University Press, 2005. — 360 с.

28. Janssen M., Helbig N. *Innovation in Digital Policy: Perspectives from Around the World*. — London : Springer, 2018. — 220 с.

29. United Nations. *E-Government Survey 2022: The Future of Digital Government*. — New York : UN DESA, 2022. — 200 с.

30. Deloitte. *Radically Improving Government Customer Experience*. — New York : Deloitte Insights, 2024. — 64 с.

31. Vyhovska V., Sholudko V., Balytska M. *State Digital Transformation in Ukraine: 2019–2024 Review*. VoxUkraine, 03.07.2025. — 45 с.

32. Ingram G., Vora P. *Ukraine: Digital resilience in a time of war*. Brookings Institution, 2024. — 38 с.

33. Ceridap. *Digitalisation of public administration under martial law in Ukraine and the case of smart-city Kyiv*. — 2025. — 56 с.

34. *Digital Transformation of Public Authorities in Wartime*. Journal of Information Policy, 2024. — № 14. — С. 20–45.

35. OECD. *Enhancing Resilience by Boosting Digital Business Transformation in Ukraine*. — OECD, 2024. — 78 с.

36. Eurydice. *Ukraine: Digital transformation of education as a strategic path to resilience and innovation*. 28.03.2025. — 25 с.

37. Harvard Kennedy School. *Ukraine's Digital Transformation: Innovation for Resilience*. 2025. — 30 с.

38. CGAP. *Ukraine's Diia: A Digital Lifeline in Times of Crisis*. 2024. — 22 с.

39. GovInsider. *Ukraine to monetise its superapp Diia and introduce AI assistant for government services*. 2025. — 18 с.

40. Wired. *Mykhailo Fedorov Is Running Ukraine's War Like a Startup*. 2023. — 5 с.

41. Lisbon Council. *Ukraine’s Diia Hailed as “Stunning” Digital Service*. 30.06.2025. — 12 с.

42. Fung A., Weil D. *Open Government and Innovation*. *Public Administration Review*. — 2015. — Т. 75. — № 4. — С. 517–522.

43. Tambouris E., Panopoulos N., Tarabanis K. *A Maturity Model for e-Government Interoperability*. *Government Information Quarterly*. 2019. — Т. 36. — № 3. — С. 412–421.

44. Heeks R. *Information Technology and Public Sector Performance*. *Government Information Quarterly*. 2016. — Т. 33. — № 2. — С. 186–197.

45. Bertot J.C., Jaeger P.T., Grimes J.M. *Using ICTs to create a culture of transparency: E-government and social media as openness and anti-corruption tools for societies*. *Government Information Quarterly*. 2020. — Т. 27. — № 3. — С. 264–271.