

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА**

**Факультет економіки та управління
Кафедра національної економіки та публічного управління**

**ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА
ПРОГРАМА**

ГАЛУЗЬ ЗНАНЬ

СПЕЦІАЛЬНІСТЬ

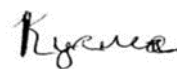
Публічне управління
та адміністрування
28 Публічне управління
та адміністрування
281 Публічне управління
та адміністрування

Форма здобуття освіти: **очна (денна)**

КВАЛІФІКАЦІЙНА БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА

**на тему «Використання цифрових інструментів у діяльності органів
публічної влади в Україні як чинник підвищення ефективності
публічного управління»**

здобувача **Кучми Владислава Миколайовича**



Науковий керівник: д.держ.упр., професор **Карлова В. В.**



**Робота допущена до захисту перед екзаменаційною
комісією з атестації здобувачів вищої освіти (ЕК)**

Завідувач кафедри:

д.держ.упр., професор Карпенко О.В.

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА

Факультет економіки та управління
Кафедра національної економіки та публічного управління

ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА
ПРОГРАМА

ГАЛУЗЬ ЗНАНЬ

СПЕЦІАЛЬНІСТЬ

Публічне управління
та адміністрування
28 Публічне управління
та адміністрування
281 Публічне управління
та адміністрування

ПОГОДЖЕНО

Керівник проектної групи (гарант)
освітньо-професійної програми

Н.В. Федірко

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

О.В. Карпенко

_____ 2026 р.

_____ 2026р.

ІНДИВІДУАЛЬНЕ ЗАВДАННЯ

здобувачу вищої освіти Кучмі Владиславу Миколайовичу

очної (денної) форми здобуття освіти

на підготовку кваліфікаційної бакалаврської роботи

на тему «Використання цифрових інструментів у діяльності органів публічної влади в Україні як чинник підвищення ефективності публічного управління»

Тему затверджено наказом ректора Університету від «02» лютого 2026 р. № 101-ст

Кваліфікаційна бакалаврська робота виконується на матеріалах Міністерства цифрової трансформації України, досліджень вітчизняних і зарубіжних вчених, відображених в наукових статтях та монографічних виданнях, в яких досліджувалися проблеми цифровізації публічного управління.

План кваліфікаційної бакалаврської роботи

Розділ 1	Теоретико-правові засади цифровізації публічного управління
Розділ 2	Особливості використання цифрових інструментів у діяльності органів публічної влади в Україні
Розділ 3	Напрями вдосконалення використання цифрових інструментів в діяльності органів публічної влади в Україні як чинника підвищення ефективності публічного управління
Об'єкт дослідження:	система публічного управління в умовах цифрової трансформації
Предмет дослідження:	використання цифрових інструментів у діяльності органів публічної влади в Україні як чинник підвищення ефективності публічного управління
Мета кваліфікаційної бакалаврській роботи:	обґрунтування напрямів удосконалення використання цифрових інструментів у діяльності органів публічної влади в Україні як чинника підвищення ефективності публічного управління

Конкретні завдання, які здобувач повинен виконати для досягнення поставленої мети:

У розділі 1	1.Сутність, зміст та значення цифровізації у сфері публічного управління 2.Нормативно-правові засади використання цифрових інструментів у діяльності органів публічної влади
У розділі 2	1.Сучасний стан використання цифрових інструментів у діяльності органів публічної влади в Україні 2.Основні проблеми та виклики цифровізації публічного управління в Україні
У розділі 3	1.Міжнародний досвід використання цифрових технологій в діяльності органів публічної влади 2.Напрями вдосконалення використання цифрових інструментів з урахуванням міжнародного досвіду для підвищення ефективності діяльності органів влади

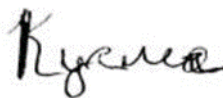
Завдання підготував
науковий керівник



В.В. Карлова

«07» лютого 2026 р.

Завдання одержав
здобувач



В.М. Кучма

«07» лютого 2026 р.

Реферат

Кваліфікаційна бакалаврська робота містить 61 сторінок, 5 таблиць, 3 рисунка, список використаних джерел з 80 найменувань.

«Використання цифрових інструментів у діяльності органів публічної влади в Україні як чинник підвищення ефективності публічного управління»

Об'єкт дослідження – система публічного управління в умовах цифрової трансформації.

Предмет дослідження – використання цифрових інструментів у діяльності органів публічної влади в Україні як чинник підвищення ефективності публічного управління.

Мета кваліфікаційної бакалаврської роботи – обґрунтування напрямів удосконалення використання цифрових інструментів у діяльності органів публічної влади в Україні як чинника підвищення ефективності публічного управління.

Відповідно до поставленої мети були визначені такі *завдання*:

- дослідити сутність цифровізації публічного управління та визначити її зміст і значення в діяльності органів влади;
- проаналізувати нормативно-правову базу використання цифрових інструментів у діяльності органів публічної влади;
- проаналізувати практику та сучасний стан використання цифрових інструментів у діяльності органів публічної влади в Україні;
- визначити основні проблеми та виклики цифровізації публічного управління в Україні;
- проаналізувати світовий досвід використання цифрових технологій у діяльності органів публічної влади;
- обґрунтувати напрями вдосконалення використання цифрових інструментів у діяльності органів публічної влади в Україні

Теоретична, методична значущість отриманих результатів полягає в узагальненні сучасних підходів до використання цифрових інструментів у діяльності органів публічної влади, систематизації міжнародного досвіду цифрового врядування та обґрунтуванні напрямів удосконалення цифрової трансформації публічного управління в Україні.

Практичне значення отриманих результатів. Розроблені пропозиції можуть бути використані в практичній діяльності органів публічної влади, що здійснюють формування та реалізацію державної політики у сфері цифрової трансформації, електронного урядування та цифровізації на рівні регіонів України, а також у навчальному процесі та подальших наукових дослідженнях.

Описані пропозиції можуть бути використані органами публічної влади у процесі розроблення управлінських рішень у сфері цифровізації та удосконаленні цифрових інструментів в публічному управлінні.

Рік виконання кваліфікаційної бакалаврської роботи 2026.

Рік захисту роботи 2026.

Ключові слова: публічне управління, цифровізація, електронне урядування, інтероперабельність, штучний інтелект, цифровий розрив, кібербезпека.

ВІДГУК

про кваліфікаційну бакалаврську роботу
здобувача факультету економіки та управління освітньо-професійної програми «Публічне
управління та адміністрування»

Кучми Владислава Миколайовича

на тему «Використання цифрових інструментів у діяльності органів публічної влади в
Україні як чинник підвищення ефективності публічного управління»

1. *Актуальність теми дослідження* не викликає сумнівів. У сучасних умовах розвитку інформаційного суспільства цифровізація стала одним із ключових напрямів трансформації системи публічного управління. Сьогодні для України проблема цифровізації набуває особливого значення в умовах реформування системи публічного управління, євроінтеграційних процесів та необхідності забезпечення стійкості державних інституцій в умовах воєнного стану. Цифрові інструменти дедалі активніше використовуються для забезпечення ефективної взаємодії держави з громадянами, підвищення прозорості управлінських процесів, спрощення доступу до адміністративних послуг та оптимізації роботи державного сектору.

2. *Позитивними рисами кваліфікаційної роботи* є проведений аналіз праць вітчизняних і зарубіжних дослідників, що дало змогу з'ясувати сутність цифровізації публічного управління та визначити її зміст і значення в діяльності органів влади. У роботі проаналізовано нормативно-правову базу використання цифрових інструментів у діяльності органів публічної влади, практику та сучасний стан використання цифрових інструментів у діяльності органів публічної влади в Україні, визначено основні проблеми та виклики цифровізації публічного управління в нашій державі. До переваг роботи слід віднести здійснений здобувачем аналіз світового досвіду використання цифрових технологій у діяльності органів публічної влади та можливості його використання в Україні.

3. До *самостійних розробок автора* можна віднести розроблені рекомендації щодо напрямів вдосконалення використання цифрових інструментів у діяльності органів публічної влади в Україні.

4. *Цінність теоретичних висновків та практичних рекомендацій* підтверджується тим, що розроблені автором пропозиції можуть бути використані в практичній діяльності органів публічної влади, що здійснюють формування та реалізацію державної політики у сфері цифрової трансформації, електронного урядування та цифровізації на рівні регіонів України.

5. *Наявність недоліків.* Доцільно було б на прикладі окремого органу публічної влади проаналізувати використання цифрових інструментів у його діяльності, а саме наявні проблеми та шляхи їх вирішення, що дало б змогу більш глибоко зрозуміти як використання певних цифрових інструментів у діяльності органів публічної влади сприяє підвищенню ефективності публічного управління.

6. *Загальна оцінка кваліфікаційної бакалаврської роботи та її допущення до захисту перед ЕК.* Кваліфікаційна бакалаврська робота Кучми В.М. на тему «Використання цифрових інструментів у діяльності органів публічної влади в Україні як чинник підвищення ефективності публічного управління» в цілому відповідає встановленим вимогам, поставлені завдання виконано на належному рівні. Робота заслуговує на високу оцінку.

Науковий керівник
д.держ.упр., професор,
професор кафедри національної економіки
та публічного управління

В.В. Карлова



ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-ПРАВОВІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ ЦИФРОВІЗАЦІЇ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ	7
1.1 Сутність, зміст та значення цифровізації у сфері публічного управління	7
1.2 Нормативно-правові засади використання цифрових інструментів у діяльності органів публічної влади	13
РОЗДІЛ 2. ОСОБЛИВОСТІ ВИКОРИСТАННЯ ЦИФРОВИХ ІНСТРУМЕНТІВ У ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІВ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ В УКРАЇНІ	24
2.1 Сучасний стан використання цифрових інструментів у діяльності органів публічної влади в Україні	24
2.2. Основні проблеми та виклики цифровізації публічного управління в Україні	32
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ВИКОРИСТАННЯ ЦИФРОВИХ ІНСТРУМЕНТІВ В ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІВ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ В УКРАЇНІ ЯК ЧИННИКА ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ	41
3.1 Міжнародний досвід використання цифрових технологій в діяльності органів публічної влади	41
3.2 Напрями вдосконалення використання цифрових інструментів з урахуванням міжнародного досвіду для підвищення ефективності діяльності органів влади	45
ВИСНОВКИ	49
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	53

ВСТУП

Актуальність теми. У сучасних умовах розвитку інформаційного суспільства цифровізація стала одним із ключових напрямів трансформації системи публічного управління. Активне впровадження цифрових технологій, розвиток інформаційно-комунікаційної інфраструктури, автоматизація управлінських процесів та поширення електронних сервісів суттєво змінюють механізми функціонування органів публічної влади. Цифрові інструменти дедалі активніше використовуються для забезпечення ефективної взаємодії держави з громадянами, підвищення прозорості управлінських процесів, спрощення доступу до адміністративних послуг та оптимізації роботи державного сектору.

Для України питання цифровізації набуває особливого значення в умовах реформування системи публічного управління, євроінтеграційних процесів та необхідності забезпечення стійкості державних інституцій в умовах воєнного стану. Запровадження цифрових сервісів, розвиток електронного урядування, функціонування платформи «Дія», електронної взаємодії між державними реєстрами та автоматизація адміністративних процедур сприяють формуванню сучасної сервісно орієнтованої моделі держави.

Разом із тим цифрова трансформація публічного управління супроводжується низкою викликів, серед яких недостатня узгодженість нормативно-правової бази, проблеми інтеоперабельності державних систем, ризики кібербезпеки, нерівномірний рівень цифровізації регіонів, цифровий розрив та недостатній рівень цифрових компетентностей населення й державних службовців. Важливого значення також набуває необхідність адаптації національної системи цифрового врядування до європейських стандартів та практик. Усе це обумовлює актуальність дослідження особливостей використання цифрових інструментів у діяльності органів публічної влади та пошуку шляхів підвищення ефективності їх застосування.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика цифровізації публічного управління, електронного урядування та цифрової трансформації держави є предметом дослідження багатьох вітчизняних і зарубіжних науковців. Значний внесок у розвиток теоретичних засад електронного урядування здійснили А. І. Семенченко, В. М. Дрешпак, О. В. Карпенко, В. В. Наместнік, М. М. Павлов та інші дослідники, які розглядали сутність цифрового урядування, особливості цифрової трансформації держави та впровадження сучасних управлінських технологій.

Окрему увагу в наукових працях приділено проблемам електронних послуг, цифрової ідентифікації, електронної демократії, інтероперабельності державних систем, цифрових компетентностей населення та розвитку цифрової інфраструктури. Водночас недостатньо дослідженими залишаються питання комплексного використання цифрових інструментів у діяльності органів публічної влади України як чинника підвищення ефективності публічного управління, особливо в умовах цифрової трансформації держави та воєнних викликів.

Мета і завдання дослідження. Метою дослідження є обґрунтування напрямів удосконалення використання цифрових інструментів у діяльності органів публічної влади України як чинника підвищення ефективності публічного управління.

Відповідно до поставленої мети визначено такі завдання дослідження:

- дослідити сутність цифровізації публічного управління та визначити її зміст і значення в діяльності органів влади;
- проаналізувати нормативно-правову базу використання цифрових інструментів у діяльності органів публічної влади;
- проаналізувати практику та сучасний стан використання цифрових інструментів у діяльності органів публічної влади в Україні;
- визначити основні проблеми та виклики цифровізації публічного управління в Україні;
- проаналізувати світовий досвід використання цифрових технологій у діяльності органів публічної влади;

– обґрунтувати напрями вдосконалення використання цифрових інструментів у діяльності органів публічної влади в Україні.

Об'єкт дослідження – система публічного управління в умовах цифрової трансформації.

Предмет дослідження – використання цифрових інструментів у діяльності органів публічної влади в Україні як чинник підвищення ефективності публічного управління.

Методи дослідження. Для реалізації поставленої мети та виконання завдань використано комплекс загальнонаукових і спеціальних методів дослідження. Метод аналізу та синтезу застосовано для дослідження сутності цифровізації, цифрових інструментів і механізмів цифрового врядування; порівняльний метод – для аналізу міжнародного досвіду цифровізації публічного управління та порівняння підходів України й зарубіжних країн; системний метод – для дослідження цифрової трансформації як цілісного процесу; статистичний метод – для аналізу показників цифрового розвитку та міжнародних рейтингів; інституційний метод – для вивчення діяльності органів державної влади у сфері цифрової трансформації; метод узагальнення – для формування висновків і практичних рекомендацій щодо вдосконалення використання цифрових інструментів у діяльності органів публічної влади.

Теоретична та методична значущість отриманих результатів полягає в узагальненні сучасних підходів до використання цифрових інструментів у діяльності органів публічної влади, систематизації міжнародного досвіду цифрового врядування та обґрунтуванні напрямів удосконалення цифрової трансформації публічного управління в Україні.

Практичне значення отриманих результатів полягає в тому, що розроблені рекомендації дослідження можуть бути використані в діяльності органів публічної влади у процесі розроблення управлінських рішень у сфері цифровізації, а також у навчальному процесі та подальших наукових дослідженнях.

Інформаційною базою дослідження є законодавчі та нормативно-правові акти України та Європейського Союзу, стратегічні документи у сфері цифрового

розвитку, матеріали Міністерства цифрової трансформації України, міжнародні аналітичні звіти Організації Об'єднаних Націй, OECD, Світового банку, Європейської Комісії, статистичні дані, монографічні дослідження, наукові статті вітчизняних і зарубіжних учених з проблематики цифрового врядування та публічного управління.

Структура роботи. Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків.

У першому розділі досліджуються теоретико-правові засади цифровізації публічного управління та нормативно-правове забезпечення використання цифрових інструментів у діяльності органів публічної влади.

У другому розділі здійснено аналіз сучасного стану використання цифрових інструментів у діяльності органів публічної влади України, визначено особливості їх застосування, а також основні проблеми та виклики цифровізації.

У третьому розділі досліджено міжнародний досвід використання цифрових технологій у публічному управлінні та обґрунтовано напрями вдосконалення використання цифрових інструментів у діяльності органів публічної влади України.

Апробація дослідження. Результати дослідження представлені автором на III Міжнародній науково-практичній конференції «Державна політика та управління стратегічними комунікаціями в кризових умовах» (м. Київ, м. Вроцлав, 23 жовтня 2024 р.) [80].

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-ПРАВОВІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ ЦИФРОВІЗАЦІЇ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

1.1. Сутність, зміст та значення цифровізації у сфері публічного управління

Стрімкий розвиток інформаційного суспільства перетворив цифровізацію на головний важіль реформування системи публічного управління. Технологічний прорив, колосальне зростання ролі великих даних та потреба миттєво реагувати на суспільні кризи змушують державу повністю міняти підходи до щоденної роботи.

Цифровізація сьогодні – це комплексний, фундаментальний вектор модернізації всього державного апарату, який має зробити владу прозорою, швидкою та реально орієнтованою на потреби громадян.

Державне управління крок за кроком ламає стару, закостенілу бюрократичну модель із її нескінченними паперовими лабіринтами, жорсткою ієрархією та затягнутими процедурами. На зміну їй приходить сучасна сервісна держава. У центрі цієї філософії перебуває громадянин як головний клієнт, чий час і комфорт є найвищим пріоритетом. У такому процесі цифрові інструменти незамінні: вони автоматизують рутину, економлять бюджетні ресурси та піднімають якість державних сервісів на принципово новий рівень.

В академічному середовищі цифровізацію давно трактують як складний багатовимірний зсув, що одночасно трансформує технології, структуру установ та суспільство загалом. Тут критично важливо провести чітку межу та не плутати цей процес із банальною «комп'ютеризацією» чи «інформатизацією». Дослідник А. І. Семенченко слушно наголошує: якщо комп'ютеризація – це лише закупівля техніки для кабінетів, а інформатизація – створення розрізнених баз даних, то реальна цифровізація вимагає корінної перебудови управлінських процесів та кардинальної зміни самого мислення під час ухвалення державних рішень [1].

Окремої аналітичної уваги заслуговує розмежування таких термінів, як «електронне урядування» та «цифрове врядування». Як доводять науковці В. В. Наместнік та М. М. Павлов, класичне е-урядування переважно займається механічним переведенням звичних послуг в онлайн-формат. Натомість цифрове врядування діє набагато глибше – воно вимагає системної, тотальної трансформації всієї життєдіяльності органів влади на основі наскрізних технологій та глибокої аналітики даних [2]. У цьому випадку цифровізація виступає основою формування нової моделі управління, що характеризується інтегрованістю, гнучкістю та інноваційністю.

Для глибокого розуміння того, як саме діджиталізація переформатовує публічне управління, необхідно чітко структурувати її фундаментальні ознаки:

- комплексний характер, що охоплює всі сфери діяльності органів влади;
- орієнтація на потреби громадян та бізнесу;
- інтеграція інформаційних ресурсів і систем;
- використання даних як основи прийняття управлінських рішень;
- забезпечення відкритості та прозорості діяльності держави.

За своєю філософською природою цифровізація публічного сектору – це не просто автоматизація старих процесів. Це запуск кардинально нової моделі менеджменту, яка перевертає логіку взаємин між владою та суспільством. Держава повністю змінює амплуа. Вона впевнено скидає з себе маску консервативного адміністративного регулятора й трансформується у швидку, зручну та повністю сервісно орієнтовану інституцію [3].

Зміст цифровізації розкривається через систему взаємопов'язаних напрямів її реалізації, що охоплюють як внутрішні, так і зовнішні аспекти діяльності органів влади.

Таблиця 1.1 – Основні складові цифровізації у сфері публічного управління

Складова	Зміст	Значення
Технологічна	Використання цифрових платформ, інформаційних систем, ІКТ	Підвищення ефективності управління

Організаційна	Оптимізація структури органів влади та процесів	Забезпечення гнучкості управління
Комунікаційна	Взаємодія держави з громадянами через цифрові канали	Підвищення прозорості та довіри
Інституційна	Реформування органів влади	Адаптація до сучасних умов
Соціальна	Розвиток цифрових компетентностей	Активізація участі громадян
Безпекова	Захист даних та кібербезпека	Забезпечення стабільності системи

Джерело: узагальнено автором на основі [1–3].

Головним практичним ядром цифровізації є масовий розвиток електронних публічних послуг. Саме цей процес дає громадянам можливість цілодобово отримувати державні сервіси будь-звідки, повністю нівелюючи географічні чи часові бар'єри. Чітке та прозоре законодавче регулювання в цій ніші не просто описує правила гри, воно створює чіткі правові умови для безповоротного переходу до цифрового формату комунікації між людиною та чиновниками.

Паралельно держава мусить навести лад усередині власної структури й налагодити автоматичну електронну взаємодію між урядовими відомствами. Тільки так можна прискорити обмін інформацією та капітально оптимізувати управлінські процеси. Коли така міжурядова взаємодія працює в одному зв'язку з надійним електронним документообігом [4] та легітимними електронними довірчими послугами [5], у країні формується монолітний, безпечний та стійкий каркас сучасної цифрової інфраструктури. Електронний обмін – це фундамент GovTech.

Суттєвим аспектом цифровізації є трансформація комунікації між державою та громадянами. Сучасне публічне управління більше не може бути закритим. Він вимагає повної відкритості публічної інформації, створення безбар'єрних цифрових каналів зв'язку та реального залучення людей до ухвалення рішень. Такий підхід нарешті ламає стару бюрократичну вертикаль і крок за кроком будує справжню людиноцентричну модель управління [6].

Загалом глобальне значення цифровізації публічного сектора чітко проявляється в її потужному багатовекторному впливі на життєдіяльність усієї країни. По-перше, вона забезпечує колосальний стрибок ефективності державного апарату завдяки повній автоматизації рутини та жорсткій оптимізації ресурсів. По-перше, діджиталізація робить роботу органів влади абсолютно прозорою для суспільства, що є єдиним надійним способом повернути довіру громадян до державних інституцій.

До ключових ефектів цифровізації у публічному управлінні доцільно віднести:

- підвищення якості та доступності публічних послуг;
- скорочення адміністративних витрат;
- зниження рівня корупції;
- посилення взаємодії між державою та громадянами;
- підвищення конкурентоспроможності держави.

На міжнародному рівні значення цифровізації підтверджується результатами досліджень Організації Об'єднаних Націй, зокрема індексом розвитку електронного урядування, який враховує рівень розвитку цифрових послуг, інфраструктури та людського капіталу [7].

Проте побудувати успішний GovTech-простір на основі одних лише технологій неможливо. Тут потрібен інший підхід. Ефективна цифрова трансформація миттєво захлинеється, якщо держава паралельно не розвиватиме цифрові компетентності звичайного населення та самих державних службовців [8], а також не гарантуватиме достойний рівень кібербезпеки урядових систем [9]. Саме цей трикутник кадри, безпека та софт – змушує уряд відмовитися від точкових рішень і застосовувати виключно комплексний, системний підхід під час інтеграції ІТ-інструментів у публічне управління.

Фундаментом для розгортання такої системи є чітке визначення засадничих принципів, на яких взагалі базується цифрова держава. Вони формують її внутрішній ідеологічний каркас. До цієї системи критеріїв необхідно віднести чотири наріжні камені. По-перше, це принцип відкритості. Він зобов'язує владу

дати суспільству безперешкодний доступ до інформації про діяльність будь-якого відомства чи міністерства. По-друге, діє принцип загальної доступності, який гарантує абсолютно рівні можливості для отримання електронних послуг. По-третє, критично важливим є принцип безпеки, що стоїть на сторожі захисту конфіденційної інформації та персональних даних мільйонів користувачів. Четвертий принцип орієнтації на користувача, який змушує розробників урядового софту враховувати реальні потреби громадян ще на етапі проектування державних сервісів [10].

Практичне дотримання цих правил – це єдиний спосіб витиснути максимум із цифровізації та мінімізувати будь-які технологічні ризики. Якщо принцип безпеки є безальтернативною умовою для того, щоб громадяни взагалі почали довіряти урядовим установам, то відкритість автоматично виносить усю діяльність владних кабінетів на світло, знищуючи бюрократію та корупційні ризики.

Окрім принципів, важливим є визначення функціональних можливостей цифровізації у публічному управлінні. У цьому контексті доцільно виокремити такі функції цифровізації:

- оптимізаційна, що передбачає спрощення управлінських процедур;
- аналітична, яка забезпечує використання даних для прийняття рішень;
- комунікаційна, спрямована на покращення взаємодії між державою та громадянами;
- інтеграційна, що забезпечує об'єднання інформаційних ресурсів;
- інноваційна, яка сприяє впровадженню нових підходів до управління.

Указані функції чітко доводять: цифровізацію не можна сприймати як суто технічний чи інженерний процес. Це набагато глибше. Перед нами – потужний інструмент тотальної, комплексної модернізації всієї архітектури публічного управління.

Особливий аналітичний інтерес викликає те, як саме технології трансформують саму процедуру ухвалення урядових та муніципальних рішень. Впровадження цифрових інструментів дає урядовцям можливість блискавично оперувати колосальними масивами інформації, що в рази підвищує точність,

обґрунтованість та загальну ефективність кожного ухваленого рішення. Держава впевнено переходить до концепції розумного управління на основі реальних фактів – моделі *data-driven management*. У межах цієї нової філософії будь-яке стратегічне рішення базується на глибокому аналізі об'єктивних даних, а не на сліпій інтуїції, суб'єктивних поглядах чи застарілих формальних підходах [11].

Така докорінна перебудова управлінських підходів дозволяє:

- усунути зайву бюрократію шляхом скасування сервісів, які втратили актуальність;
- проаналізувати процеси та проблеми надання послуг для ліквідації застарілих механізмів і забезпечення швидкого отримання результату;
- забезпечити принцип Paperless через цифровізацію довідок та усунення потреби в паперових документах, що вже наявні в системі;
- запровадити data-driven підхід для ухвалення рішень на основі реальних даних і показників;
- оновити єдину базу державних послуг і сформувати план подальшого реінжинірингу.

На перший план виходить розбудова потужних аналітичних ІТ-платформ. Самі по собі цифрові інструменти дозволяють моделювати ситуації, прогнозувати кризи та заздалегідь оцінювати наслідки урядових рішень. Тільки так можна зробити державне управління гнучким, якісним і готовим до будь-яких зовнішніх потрясінь.

Діджиталізація буквально ламає стару організаційну культуру всередині міністерств і відомств. Вона змушує чиновників міняти підходи до щоденної роботи: бути відкритими до інновацій, діяти швидко й орієнтуватися на реальний результат, а не на кількість підписаних папірців. Очевидно, що за таких умов старі кадри мусять постійно вчитися, підвищувати кваліфікацію та прокачувати свої цифрові навички.

Паралельно виникає інша гостра загроза – цифровий розрив між різними верствами суспільства. Якщо у людини немає нормального гаджета, швидкісного інтернету або елементарних комп'ютерних знань, вона опиняється за бортом е-

держави. Громадяни просто втрачають можливість нормально комунікувати з владою. Спираючись на аналіз цієї проблеми, ключовим обов'язком держави є створення рівних умов для всіх: від забезпечення технічного доступу до масового навчання людей базової цифрової грамотності [12].

З іншого боку, технології відкривають унікальні можливості для розвитку електронної демократії. Сучасні інструменти дозволяють залучати звичайних громадян до ухвалення рішень через онлайн-петиції, опитування чи е-голосування. Це суттєво піднімає рівень громадянської активності та змушує публічну владу бути максимально відкритою і підзвітною суспільству.

Підсумовуючи, можна сказати: цифровізація – це не просто закупівля комп'ютерів. Це фундаментальна, комплексна перебудова всієї системи публічного управління, яка зачіпає технології, структуру установ та суспільство загалом. Її філософія полягає у переході до кардинально нової моделі управління, де форма – це сучасний софт, а зміст – ефективність, прозорість та висока якість державних послуг. Таке широке бачення дозволяє трактувати цифровізацію як глобальний інституційний зсув, що формує державу нового покоління

1.2. Нормативно-правові засади використання цифрових інструментів у діяльності органів публічної влади

Якісний нормативний фундамент – це головний засіб легітимізації всієї цифрової трансформації. Саме закони прописують чіткі межі для впровадження ІТ-інструментів, регулюють роботу держслужбовців та реально захищають права звичайних громадян у віртуальному просторі. Без юридичного фундаменту будь-які технологічні інновації в держсекторі залишаться поза правовим полем. Сьогодні побудова цифрової держави вимагає комплексного проектування нормативного поля, яке б одночасно закривало внутрішні потреби країни та повністю відповідало світовим стандартам.

Коріння цього правового регулювання закладені в базових конституційних нормах, що гарантують кожному безперешкодне право на інформацію, тотальний захист персональних даних та рівний доступ до державних сервісів. Ці фундаментальні статті створюють міцну юридичну основу для розвитку всього масиву цифрового законодавства і прописують загальні правила діяльності для органів публічної влади в епоху інформаційного суспільства [13].

Окремим стратегічним орієнтиром, який свого часу дав потужний поштовх для перезавантаження державного апарату, стало розпорядження Кабінету Міністрів України від 20 вересня 2017 р. № 649-р «Про схвалення Концепції розвитку електронного урядування в Україні». Він чітко розставив пріоритети для органів публічної влади на роки наперед, виділивши три головні вектори: масовий запуск зручних електронних публічних послуг для людей, забезпечення абсолютної відкритості роботи владних кабінетів та екстрене фінансування сучасної інформаційно-комунікаційної інфраструктури в регіонах [14].

Зазначена Концепція спрямована на побудову сервісно орієнтованої держави, де головним пріоритетом стають реальні потреби громадян і бізнесу, а також передбачається розвиток електронної взаємодії між різними органами влади. Практична реалізація її положень заклала міцне підґрунтя для подальшого впровадження цифрових інструментів у сфері публічного управління.

Генезис нормативного забезпечення цифровізації безпосередньо пов'язаний із реалізацією стратегічних документів, спрямованих на модернізацію всієї системи державного управління. У цьому процесі Стратегія цифрового розвитку інновацій визначає ключові напрями впровадження цифрових інструментів, підвищення ефективності управлінських процесів та розвиток електронних послуг [15].

У контексті правового супроводу цифровізації публічного управління особливого значення набуває чітке закріплення юридичного статусу цифрових інструментів. У цьому аспекті доцільно розглядати окремі цифрові рішення не просто як технологічні продукти чи програми, а як повноцінні елементи правового механізму функціонування держави.

Переконливим прикладом є нормативне впровадження Єдиного державного вебпорталу електронних послуг та мобільного застосунку «Дія». Правові засади їх функціонування чітко визначено Постановою Кабінету Міністрів України від 04.12.2019 № 1137 [16]. Завдяки цьому акту «Дія» виступає не просто як зручний цифровий сервіс, а як офіційний інструмент реалізації державної політики у сфері надання публічних послуг.

Наступний етап розвитку правового статусу цифрових документів відбувся з прийняттям Закону України «Про особливості надання публічних (електронних публічних) послуг» № 1689-IX [17]. Цей закон здійснив важливу юридичну реформу: електронні документи, зокрема цифрові посвідчення особи, тепер можуть використовуватися нарівні з їх паперовими аналогами. Це означає фактичне визнання цифрових документів як повноцінних юридичних інструментів у взаємодії громадян із державою.

Такий підхід свідчить про формування нової моделі правового регулювання. В її межах цифрові сервіси інтегруються у систему публічного управління на рівні закону. Це ключовий аспект. Саме такий підхід забезпечує їхню повну легітимність та відкриває можливості для широкого практичного застосування в майбутньому.

Паралельно з легітимацією цифрових документів особливої ваги набуває врегулювання процесів комунікації між самими державними інформаційними ресурсами. Головним юридичним координатором у цій сфері виступає Постанова Кабінету Міністрів України від 08.09.2016 № 606 [18]. Саме цей нормативний акт детально прописує правила та стандарти, за якими здійснюється електронна взаємодія різноманітних урядових і відомчих баз даних.

Таблиця 1.2 – Систематизація нормативно-правових актів у сфері цифровізації публічного управління

Група нормативних актів	Назва нормативного документа	Основне призначення
Базові (конституційні)	Конституція України	Закріплює право на інформацію, доступ до послуг та захист даних
Інформаційне законодавство	Закон «Про інформацію» Закон «Про доступ до публічної інформації»	Визначає принципи інформаційних відносин Забезпечує відкритість діяльності органів влади
Електронне врядування	Закон «Про електронні документи та електронний документообіг» Закон «Про електронні довірчі послуги» Закон «Про електронну комерцію»	Регулює електронний документообіг Визначає механізми електронної ідентифікації Регламентує електронні правочини
Реєстри та дані	Закон «Про публічні електронні реєстри» Закон «Про національну програму інформатизації»	Визначає функціонування державних реєстрів Формує державну політику цифровізації
Безпека	Закон «Про основні засади забезпечення кібербезпеки України» Закон «Про захист інформації в ІКС»	Регулює кібербезпеку Забезпечує захист інформації
Цифрова економіка	Закон «Про стимулювання розвитку цифрової економіки» Закон «Про цифровий контент та цифрові послуги»	Визначає розвиток цифрового середовища Регулює цифрові відносини
Підзаконні акти	Постанови КМУ (№1137, №649 тощо)	Реалізують механізми цифровізації
Стратегічні документи	Концепції та стратегії (цифрова економіка, кібербезпека)	Реалізують механізми цифровізації

Джерело: узагальнено автором на основі [20-27].

На базі вказаної постанови в Україні було розгорнуто та успішно функціонує система електронної взаємодії «Трембіта». У теоретичній площині цю платформу доцільно охарактеризувати як практичний правовий механізм, що забезпечує реалізацію базового принципу інтероперабельності [19]. По суті, система виступає технологічним і юридичним мостом між розрізненими відомчими інфраструктурами державного апарату.

Сам принцип інтероперабельності вимагає від інформаційних систем різних органів влади здатності безперешкодно спілкуватися одна з одною в режимі реального часу. Це дозволяє обмінюватися даними автоматично. Як наслідок, повністю зникає потреба у дублюванні інформації, мінімізуються ризики її втрати або викривлення. Офіційне закріплення цього принципу на рівні Кабміну дозволило кардинально оптимізувати адміністративні процеси, прибрати застарілі бюрократичні бар'єри у кабінетах та суттєво підняти загальну ефективність публічного управління.

Спираючись на проведений аналіз, можна стверджувати, що офіційний правовий статус таких масштабних інструментів, як «Дія» та «Трембіта», наочно підтверджує перехід країни до принципово нової моделі державного управління. У межах цієї концепції цифрові технології та платформи більше не сприймаються як якісь допоміжні, технічні засоби. Навпаки, сьогодні вони виступають як повноцінні, автономні елементи вітчизняної правової та управлінської системи.

Паралельно з технологічним проривом виникає інша критична проблема – захист інформаційної інфраструктури та тотальна кібербезпека. Що глибша цифровізація, то вищі ризики масштабних хакерських атак. Саме тому державі як ніколи потрібні жорсткі, але гнучкі правові механізми регулювання цієї сфери. Сучасні нормативні акти мають не просто існувати на папері, а реально гарантувати стабільність урядових систем і захищати стратегічні бази даних від зовнішнього втручання чи зливів інформації.

Водночас українські закони не можуть існувати ізольовано. Нам життєво необхідно підтягувати національне законодавство до світових та європейських стандартів. Тільки через таку гармонізацію Україна зможе повноцінно увійти у

глобальний цифровий простір, перезавантажити систему публічного управління та дати потужний поштовх для розвитку цифрової економіки. Як наслідок, правовий фундамент для використання ІТ-інструментів у держсекторі сьогодні будується одночасно на двох рівнях – внутрішньому та міжнародному. Саме цей подвійний міст легітимізує цифрові реформи, прописує правила використання нових технологій та зрештою формує сучасну сервісну модель держави.

Показовим орієнтиром у цьому питанні є позиція Організації економічного співробітництва та розвитку (OECD). У своїх профільних рекомендаціях щодо цифрового урядування експерти OECD чітко виділяють головні маркери успішної трансформації. Серед них на перше місце ставлять максимальну відкритість, прозорість алгоритмів, фокус на реальні потреби звичайного користувача та ухвалення урядових рішень суто на основі глибокого аналізу даних [28]. Ці прогресивні світові підходи зараз є пріоритетом, який Україна намагається активно впроваджувати у власну практику державного управління.

Суттєвий детермінуючий вплив на формування глобальних правових координат цифрової трансформації здійснюють нормативні стандарти Європейського Союзу. Ключовим інституційним орієнтиром у зазначеній сфері виступає Загальний регламент про захист даних (Регламент ЄС 2016/679, відомий як *GDPR*). Вказаний документ встановив імперативні засади захисту конфіденційної інформації на безпрецедентному рівні, що безпосередньо зумовлює необхідність комплексної адаптації національного законодавства України до цих жорстких європейських вимог [29]. У свою чергу, стратегічна програма Європейської Комісії «Цифровий компас 2030» (Digital Compass 2030) концептуалізує довгострокові цільові орієнтири розвитку цифрових держав та функціонування конкурентоспроможної цифрової економіки на середньострокову перспективу [30].

Окремим стратегічним вектором виступає нормативне забезпечення інтероперабельності, тобто спроможності різномірних державних інформаційних ресурсів до безперешкодної взаємодії та функціонування без системних збоїв. Задля вирішення цього завдання на загальноєвропейському рівні застосовується

Європейська рамка інтероперабельності (EIF). Вона чітко регламентує технічні, семантичні та організаційні стандарти, за якими державні бази даних інтегруються в цілісну екосистему, забезпечуючи миттєвий і захищений обмін інформаційними потоками між суб'єктами публічного управління [31].

Самостійний сегмент європейського правового поля охоплює регулювання інституту відкритих даних як інструменту забезпечення публічної прозорості. Директива ЄС 2019/1024 про відкриті дані та повторне використання інформації державного сектору нормативно закріплює правові механізми доступу суспільства до урядової інформації [32]. Імплементация цих норм не лише мінімізує корупційні ризики в архітектурі публічної влади, а й створює сприятливе підґрунтя для розробки комерційних ІТ-інновацій на основі депонованих державних реєстрів.

Сучасні вектори цифровізації державного сектору також багато в чому зумовлені аналітичними напрацюваннями провідних міжнародних інституцій, зокрема Світового банку та Організації Об'єднаних Націй. Зокрема, у фундаментальній доповіді Світового банку «World Development Report 2021: Data for Better Lives» обґрунтовано концептуальну тезу про те, що ефективне та безпечне адміністрування даних становить першочергову основу для формування сучасної та результативної державної політики [33].

Своєю чергою, Програма розвитку ООН (UNDP) у власних дослідженнях постійно наголошує на принципі цифрової інклюзії. Експерти UNDP впевнені, що цифровізація не повинна створювати касти привілейованих, тому обов'язок кожної держави – дати рівний доступ до е-послуг усім громадянам без винятку [34]. Для розробників українських законів це чіткий сигнал: готуючи нормативні акти, треба думати про соціальний захист, а не лише про сухі технології.

Важливим фінальним штрихом до загальноєвропейського правового поля став європейський Закон про цифрові послуги (*Digital Services Act*, 2022). Його ухвалили для того, щоб навести лад у діяльності великих ІТ-платформ та зробити онлайн-середовище безпечним для звичайних людей [35]. Для України, яка реформує власне інформаційне поле, цей акт є готовим шаблоном і прикладом для модернізації національного права.

Окреме і надзвичайно складне завдання – навчитися контролювати штучний інтелект, який дедалі активніше проникає в державні структури. Головним проривом у цій сфері став ухвалений Європейським Союзом у 2024 році *AI Act*. Це перший у світі повноцінний і комплексний закон, який жорстко розписує обмеження для систем штучного інтелекту [36]. Його норми чітко визначають межі безпеки, прозорості алгоритмів та етичні рамки використання ШІ. Для України, яка намагається цифровізувати державне управління, цей документ є головним безпековим орієнтиром.

На внутрішньому ринку вектором для реформ виступають масштабні стратегічні документи. Ключовий маркер тут – «Національна економічна стратегія України до 2030 року». Вона прямо передбачає тотальну цифровізацію економіки та масове впровадження ІТ-інструментів у щоденну діяльність міністерств і відомств [37]. Стратегія чітко розставляє пріоритети: будувати якісну цифрову інфраструктуру, запускати зручні електронні сервіси для людей та фінансувати інновації в державному секторі.

Паралельно держава має гарантувати безпеку під час онлайн-комунікації громадян і бізнесу з чиновниками, а отже – навести лад із цифровою ідентифікацією. Тут ми знову орієнтуємося на європейські правила, зокрема на відомий Регламент *eIDAS (EU No 910/2014)*. Саме цей документ встановлює єдині стандарти для електронних підписів та довірчих послуг, які роблять будь-яку взаємодію в мережі захищеною [38].

Розширення правового поля за рахунок таких сучасних міжнародних та національних актів дозволяє створити правове підґрунтя для цифровізації. Такий підхід не просто регулює процеси, які вже існують сьогодні. Він закладає міцний юридичний фундамент для безпечного впровадження будь-яких сміливих технологічних інновацій у діяльність органів публічної влади в майбутньому.

Головним вказівником для реформування наших законів залишається підтягування їх до європейських стандартів. Оскільки Україна чітко тримає курс на євроінтеграцію, ми крок за кроком переймаємо досвід країн ЄС, особливо в частині запуску електронних послуг та створення умов для їхньої безбар'єрності.

Як слушно доводить дослідник І. В. Ковбас, інтеграція європейського досвіду повністю переформатовує роботу держструктур, підвищує якість адміністративного сервісу та допомагає збудувати сучасну сервісну модель держави, де все орієнтовано на потреби людини [39].

Фундаментом для побудови такої системи є інтероперабельність, тобто здатність різних державних платформ безперешкодно взаємодіяти. Коли бази даних пов'язані між собою, зникає потреба збирати однакові довідки чи по кілька разів вносити ту саму інформацію, що суттєво прискорює ухвалення рішень. На думку науковця М. В. Сікало, без налагодження чітких механізмів інтероперабельності взагалі неможливо створити єдиний, безпечний інформаційний простір у країні [40].

Паралельно органи публічної влади вчаться використовувати новітні інструменти аналізу даних. Великі дані (*Big Data*) кардинально змінюють підходи до управління: вони дозволяють обробляти колосальні масиви інформації та ухвалювати зважені, прораховані рішення. Завдяки *Big Data* урядовці можуть з високою точністю прогнозувати суспільні процеси та коригувати державну політику ще до виникнення серйозних криз [41]. Проте існує суттєва інституційна умова. Описаний аналітичний інструментарій зможе повноцінно функціонувати виключно за обставин, коли на загальнодержавному рівні буде зафіксовано правові норми, що чітко регламентують процеси збору, верифікації, довгострокового зберігання та подальшого використання зазначених масивів інформації.

Ще один критичний бар'єр на шляху цифровізації – цифровий розрив. Мова йде про нерівні можливості людей у доступі до технологій. Доки ми повністю не подолаємо цей розрив, говорити про загальну цифрову рівність немає сенсу, адже частина громадян просто залишається відрізаною від публічних е-послуг [42]. Тому українські законодавці зобов'язані закладати у кожну нову норму соціальний фактор та цілеспрямовано розвивати цифрові інклюзію в громадах.

Окремо постає завдання оцінити, як саме відбувається цифрова трансформація всередині самих владних кабінетів. Сьогодні для цього активно залучають світові індекси та внутрішні аналітичні інструменти, які показують

реальну картину діджиталізації. Отримані результати моніторингу є незамінним матеріалом, який допомагає виправляти помилки, коригувати державні програми та оперативно покращувати якість управлінських рішень.

Проте, попри вже збудований юридичний кластер, на практиці ми постійно стикаємося з купою перешкод, які гальмують роботу цифрових інструментів. Ці хронічні проблеми мають як суто організаційний, так і глибокий правовий характер, тому закривати на них очі не можна – вони вимагають від держави швидких та комплексних рішень.

Таблиця 1.3 – Проблеми нормативно-правового забезпечення цифровізації публічного управління та шляхи їх вирішення

Проблема	Сутність проблеми	Можливі шляхи вирішення
Фрагментарність законодавства	Нормативні акти приймаються несистемно, часто дублюють або суперечать один одному	Гармонізація законодавства та розробка єдиної цифрової стратегії
Недостатня адаптація до стандартів ЄС	Не всі норми відповідають європейським вимогам	Імплементація регламентів ЄС (зокрема eIDAS)
Проблеми інтероперабельності	Обмежена взаємодія між державними реєстрами та системами	Розвиток єдиної цифрової інфраструктури та стандартів обміну даними
Недостатній рівень кібербезпеки	Зростання кіберзагроз та вразливість інформаційних систем	Посилення нормативних вимог до кіберзахисту
Цифровий розрив	Нерівний доступ населення до цифрових послуг	Розвиток цифрової інклюзії та підвищення цифрової грамотності
Недосконалість регулювання нових технологій	Відсутність чітких норм щодо AI, Big Data	Розробка спеціалізованих нормативних актів
Низький рівень цифрових компетентностей	Недостатня підготовка держслужбовців	Впровадження програм цифрового навчання

Джерело: узагальнено автором на основі [39-42].

Подолання зазначених проблем потребує системного вдосконалення нормативно-правової бази, гармонізації законодавства з європейськими стандартами та активного впровадження інноваційних підходів у сфері публічного

управління. Це дозволить забезпечити ефективну цифрову трансформацію держави та підвищити якість публічних послуг.

Узагальнюючи викладене, слід зазначити, що нормативно-правові засади цифровізації публічного управління мають комплексний характер і охоплюють широкий спектр питань – від регулювання доступу до інформації до впровадження сучасних цифрових технологій. Подальший розвиток цієї сфери потребує системного підходу, спрямованого на забезпечення узгодженості законодавства, його відповідності міжнародним стандартам та адаптивності до технологічних змін.

РОЗДІЛ 2

ОСОБЛИВОСТІ ВИКОРИСТАННЯ ЦИФРОВИХ ІНСТРУМЕНТІВ У ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІВ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ В УКРАЇНІ

2.1. Сучасний стан використання цифрових інструментів у діяльності органів публічної влади в Україні

Ключову роль у реалізації державної політики цифрової трансформації відіграє Міністерство цифрової трансформації України, створене у 2019 році. Основними завданнями Міністерства є формування та реалізація державної політики у сфері цифровізації, розвитку електронного урядування, цифрової економіки, електронної демократії та цифрових навичок населення. Діяльність Міністерства спрямована на забезпечення доступності державних послуг у цифровому форматі, розвиток цифрової інфраструктури та інтеграцію України до європейського цифрового простору.

Одним із найважливіших результатів діяльності Міністерства стало створення та розвиток Єдиного державного вебпорталу електронних послуг «Дія». Зазначена платформа стала ключовим інструментом надання електронних послуг громадянам та бізнесу. Через портал і мобільний застосунок громадяни можуть отримувати адміністративні послуги, використовувати цифрові документи, реєструвати бізнес, оформлювати соціальні виплати, подавати податкову звітність та здійснювати інші юридично значущі дії. В умовах воєнного стану функціонал платформи було суттєво розширено, зокрема впроваджено послуги для внутрішньо переміщених осіб, сервіси «єВідновлення», електронну допомогу громадянам та цифрові інструменти підтримки бізнесу. Після початку повномасштабної війни Мінцифра зосередилася на розробці актуальних цифрових сервісів. За цей період у застосунку та на порталі «Дія» з'явилося понад 100 нових послуг [43].

Цифровізацію сучасних держструктур зараз просто неможливо уявити без відкритих даних. Фактично, це такий собі прямий доступ для кожного з нас – хоч для звичайного громадянина, хоч для бізнесу чи журналістів – до інформації, яка

раніше приховувалася. У нас в Україні всі ці масиви стікають на один ресурс – Єдиний державний веб-портал відкритих даних [44].

Звісно, такий крок – це не якась там формальність для галочки. Коли держоргани діляться цифрами, суспільство отримує реальний важіль контролю, а вся система стає набагато прозорішою. Більше того, ці бази стають основою для розробки крутих мобільних застосунків, комерційних сервісів та аналітичних звітів. А це вже напряду штовхає вперед технологічний сектор економіки.

Паралельно з цим активно розвивається е-демократія. Зараз впливати на рішення в країні можна буквально на ходу, просто діставши телефон. Для цього є багато інструментів: від онлайн-опитувань до інтернет-обговорень нових законопроектів.

Проте найбільше людям зайшли саме електронні петиції. Це, мабуть, найпростіший шлях підсвітити якусь замовчувану проблему та змусити владу зреагувати. Така цифрова взаємодія робить чиновників підзвітними, а саму державу ближчою та зрозумілішою для людей [45].

Цифровізація давно перестала бути просто модним трендом і перетворилася на головний двигун реформи українського державного управління. Стрімкий розвиток ІТ-сфери, хронічна потреба підвищити якість роботи чиновників та запит суспільства на швидкі послуги змусили владу масово впроваджувати цифрові інструменти. Війна лише прискорила цей процес. В умовах воєнного стану цифровізація стала єдиним способом забезпечити безперебійну роботу міністерств, судових та місцевих органів влади, перетворившись на стратегічне завдання національної безпеки.

Сьогоднішній рівень цифрової трансформації – це не просто закупівля комп'ютерів, а повноцінна екосистема електронного урядування. Україна зробила колосальний ривок: з'явилися десятки нових онлайн-сервісів, якісно оновилися інфраструктура, а комунікація між громадянином і державою стала миттєвою. Цей процес одночасно охопив як центральні міністерства, так і локальні територіальні громади, що дозволило нарешті почати формування єдиного цифрового простору державного управління [46].

Позитивні зміни чітко підтверджує офіційна статистика цифрової грамотності за 2019–2025 роки. За цей період частка українців віком від 18 до 70 років, які взагалі не мали цифрових навичок, упала на 11%. Ще кращу динаміку продемонстрували люди з порушеннями слуху – там група без навичок скоротилася одразу на 16%. Процес цифрової інклюзії продовжується. Наприклад, якщо порівнювати з 2023 роком, кількість громадян взагалі без навичок («no skills») зменшилася ще на 3%, а категорія з низьким рівнем («low skill») зросла на 5%. Водночас у групах із базовими та просунутими компетенціями ситуація стабілізувалася й суттєвих коливань на останньому етапі не зафіксовано.

Наразі державними онлайн-послугами стабільно користуються 60% українців. Що цікаво, серед людей із порушеннями слуху та зору цей показник навіть вищий – 70% та 94% відповідно. Загалом популярність GovTech-платформ стрімко йде вгору. Починаючи з 2021 року, рівень використання електронних сервісів зріс на 24% серед усього дорослого населення країни та на 26% серед громадян із порушеннями слуху [47].

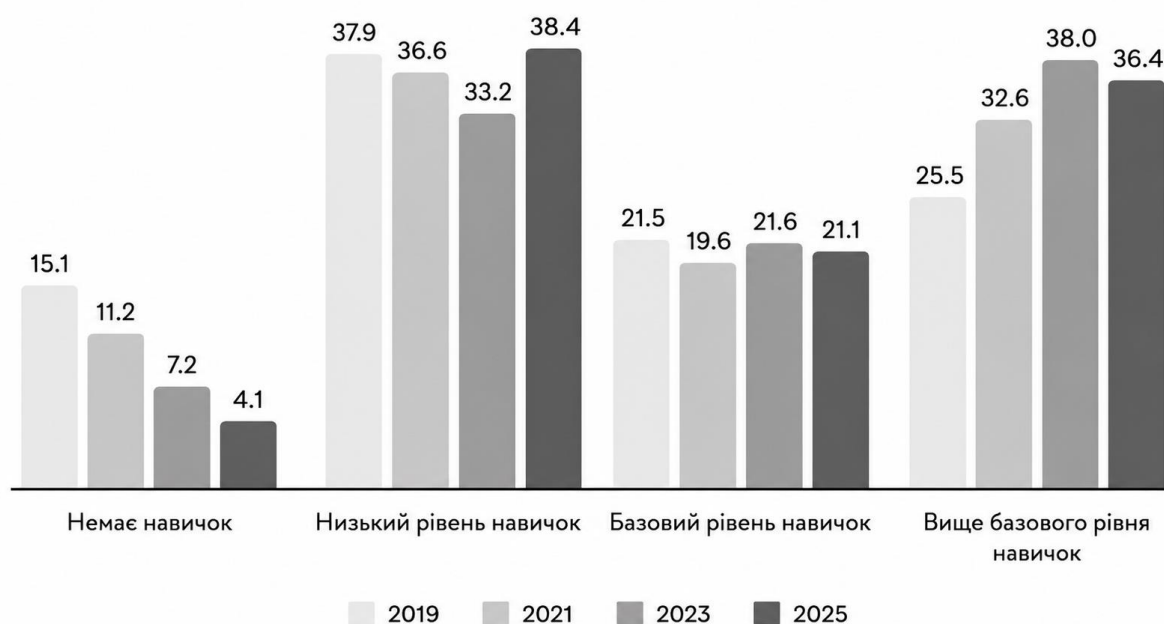


Рисунок 2.1 – Загальна оцінка цифрових навичок населення віком від 18 до 70 років (2019-2025)

Джерело: [47].

Близько 58% українців мають як мінімум базовий рівень цифрових навичок, що є одним із середніх показників у Європі на рівні з такими країнами як: Португалія (56%), Угорщина (59%), Бельгія (59%) та Хорватія(59) [47].

Таблиця 2.1 – Зміна інформаційних та комунікаційних навичок населення віком від 18 до 70 років (2019-2025)

Цифрові навички	2019	2021	2023	2025
Інформаційні				
без навичок/ no skills	18,6	15,9	9,1	3,5
базові навички / basic skills	6,9	5,1	4,8	5,8
вищі за базові навички / above basic skills	74,5	79	86,1	90,7
Всього	100	100	100	100
Комунікаційні				
без навичок/ no skills	19,1	15,6	8,7	3,5
базові навички / basic skills	5,6	5,2	3,4	5,8
вищі за базові навички / above basic skills	75,3	79,2	87,9	93,7
Всього	100	100	100	100

Джерело: узагальнено автором на основі [47].

Логічною відповіддю на кадровий голод і брак знань став запуск масштабних навчальних ініціатив, ядром яких є національна екосистема «Дія.Освіта». Цей державний онлайн-ресурс уряд створив спеціально для того, щоб масово підтягнути рівень цифрової грамотності населення та сформувати у громадян базові ІТ-навички. Платформа є невіддільною частиною загальної цифрової інфраструктури «Дія» і дозволяє безкоштовно вчитися у зручному темпі з будь-якого гаджета [48].

Функціонал сервісу побудований максимально практично. Тут відмовилися від нудних лекцій на користь інтерактивних освітніх серіалів із цифрової грамотності та повноцінних онлайн-курсів – від елементарного рівня до професійного. Користувачам доступні інтерактивні симулятори реальних життєвих ситуацій (наприклад, як онлайн замовити довідку чи скористатися е-послугою), спеціальні модулі з кібербезпеки, фінансової грамотності та підказки щодо працевлаштування в ІТ-секторі. Після фінального тестування кожен отримує офіційний сертифікат, а сам контент гнучко адаптований під конкретні аудиторії: від школярів і вчителів до людей старшого віку та державних службовців.

Головні орієнтири для таких змін прописані на найвищому урядовому рівні. Вектор руху задають Концепція розвитку електронного урядування [14], «Національна економічна стратегія України до 2030 року» [36] та інші профільні програмні акти. Державна політика тут не обмежується гаслами. Вона вимагає реальних дій: масового переведення послуг в онлайн, тотального відкриття державних даних, навчання людей та створення надійних систем електронної взаємодії між міністерствами.

Головним технологічним проривом на цьому шляху стало розгортання системи електронної взаємодії «Трембіта». Це «нервова система» українського е-урядування, яка миттєво ганяє дані між різними реєстрами та відомствами. Для звичайної людини це означає кінець епохи довідок. Більше не потрібно по кілька разів носити папірці в різні кабінети, адже держава бачить усе автоматично. Реалізація принципу інтероперабельності дозволила нарешті капітально почистити бюрократичні процедури, прибрати дублювання функцій і суттєво підняти ефективність публічного управління [49].

Загалом сучасна вітчизняна GovTech-архітектура – це величезний комплекс інструментів. Окрім звичного застосунку «Дія», сюди входять десятки захищених електронних реєстрів, хмарний міжвідомчий документообіг, портали відкритих даних, а також цифрові петиції та е-бюджети громад, які крок за кроком формують в Україні реальну електронну демократію. Їх використання сприяє забезпеченню

прозорості діяльності органів влади, підвищенню рівня взаємодії з громадянами та формуванню людиноцентричної моделі публічного управління.

Цифровізація активно впроваджується не лише на центральному, а й на місцевому рівні. Органи місцевого самоврядування впроваджують електронні сервіси для населення, цифрові платформи управління громадою, системи електронного документообігу та механізми електронної участі громадян. Це сприяє підвищенню ефективності управління територіальними громадами, забезпеченню відкритості діяльності місцевої влади та покращенню якості надання адміністративних послуг. У 2025 році загальний показник цифрового комфорту в громадах зріс майже у 1,5 раза – з 30 до 44,9 бала. Найкращі показники регіони показали у сферах цифровізації публічних послуг, розвитку цифрової інфраструктури та формування цифрових навичок [50].

Однією з останніх функцій є розширення Містобудівного кадастру на державному рівні, створюючи єдину електронну систему керування територіями. Станом на березень 2026 року 99% громад вже отримали доступ до даної системи. Містобудівний кадастр є ключовим інструментом для прозорості та результативної відбудови. Він формує єдину інформаційну базу, що забезпечує ефективне управління територіями, спрощує пошук земельних ділянок для будівництва або ведення бізнесу та створює для інвесторів зрозумілі й прозорі умови без корупційних ризиків [51].

Ще одним показником ефективності цифрової трансформації України є її позиції у міжнародних рейтингах цифрового врядування. Україна посідає 5-е місце у світі за розвитком цифрових державних послуг.

№	Країна
1	Республіка Корея
2	Данія
3	Естонія
4	Саудівська Аравія
5	Україна
6	Сінгапур
7	Велика Британія
8	Нова Зеландія
9	Японія
10	Казахстан

Рисунок 2.2 – Рейтинг країн світу за розвитком цифрових публічних послуг

Джерело: адаптовано автором за даними [52]

Проте, ще у 2018 році Україна займала 102-ге місце. За 6 років вдалося піднятися на 97 сходинок, що свідчить про вражаючий прогрес у цифровізації публічних послуг. Також важливим фактом є те, що наша держава займає 1 місце у світі за рівнем залученості громадян (E-Participation) до державних онлайн-сервісів у рейтингу ООН E-Government Development Index. Це вказує на те, що громадяни активно використовують публічні послуги онлайн [52].

№	Країна
1	Україна
2	Японія
3	Данія
4	Республіка Корея
5	Німеччина
6	Велика Британія
7	Естонія
8	Ісландія
9	Саудівська Аравія
10	Сінгапур

Рисунок 2.3 – Рейтинг залученості громадян до державних онлайн-сервісів

Джерело: адаптовано автором за даними [52].

Крім того, Україна досягла низки унікальних технологічних результатів світового рівня. Зокрема, Україна офіційно стала першою державою на планеті, де цифрові паспорти у застосунку «Дія» отримали юридичний статус і стали повноцінним аналогом паперових чи пластикових документів. Процедура відкриття ФОП через урядовий портал визнана однією з найшвидших у світі. Система працює повністю автоматично: без черг, хабарів та участі реальних чиновників усього за кілька хвилин. За даними світового індексу компанії Oxford Insights [53], Україна показала аномально високий рівень цифровізації публічних послуг. Наша країна набрала рекордні 99,63% у глобальному рейтингу готовності до впровадження технологій штучного інтелекту

Також 2025 рік був ключовим для впровадження ШІ. За 9 місяців було досягнуто кількох важливих результатів [54]:

- на порталі «Дія» запущено «Дія.AI» – перший у світі національний AI-асистент для державних послуг;
- стартувала розробка суто української великої мовної моделі (LLM) та розгортання потужної технічної інфраструктури під назвою *AI Factory*;
- держава запустила так званий *Sandbox* – спеціальний правовий та технологічний майданчик. Тут вітчизняні розробники можуть вільно й безпечно тестувати інноваційні рішення у сфері ШІ та блокчейну ;
- штучний інтелект уже інтегрується в «Мрію», «Дію», інші проекти екосистеми Мінцифри та державні процеси.

Аналіз сучасного стану використання цифрових інструментів в Україні дозволяє зробити чіткий висновок: е-урядування розвивається безперервно. Відбувається тотальна інтеграція новітнього софту, включно з технологіями ШІ, у повсякденну діяльність органів публічної влади. Цифровізація нарешті стала тим реальним локомотивом, який ліквідує корупцію, робить державні послуги доступними для кожного та крок за кроком формує сучасну сервісну модель держави нового покоління.

2.2. Основні проблеми та виклики цифровізації публічного управління в Україні

Український державний апарат цифровізується шаленими темпами, проте закони за цим процесом просто не встигають. Останніми роками було ухвалено безліч законів, стратегій та концепцій для врегулювання цифрових змін. Але є серйозна проблема. Нормативну базу створювали хаотично й фрагментарно. Як наслідок, чинні норми часто дублюють одна одну, виникають правові колізії, а посадовці трактують базові поняття на власний розсуд. Проведені дослідження юридичних аспектів цифровізації чітко доводять: брак системного підходу б'є по правовій безпеці країни та робить її цифрову політику абсолютно непередбачуваною [55].

Головний біль законотворців – колосальна швидкість розвитку технологій. Інновації рухаються вперед значно швидше, ніж чиновники встигають оновлювати нормативні акти. Держава банально не встигає реагувати на нові цифрові реалії. Особливо гостро це помітно у сферах штучного інтелекту, великих даних (Big Data), хмарних сервісів та автоматичного ухвалення рішень. Для більшості з цих ніш в Україні досі немає чітких, прозорих та зрозумілих правових механізмів.

Ще один відчутний виклик – узгодження наших правил із європейськими стандартами. Україна впевнено крокує до ЄС і намагається активно переймати європейське право. Проте цей процес не може бути поверхневим, адже він вимагає глибоких інституційних реформ. Нам критично необхідно адаптувати національне законодавче поле до жорстких вимог регламентів GDPR, eIDAS, Digital Services Act та AI Act. На наше переконання, зараз наближення українського права до acquis ЄС гальмується. Процесу бракує чіткого стратегічного плану, особливо в частині захисту персональних даних та контролю за алгоритмами штучного інтелекту [56].

До всього додається постійна турбулентність самого нормативного середовища. Правила змінюються занадто часто. Така юридична нестабільність суттєво ускладнює роботу органів публічної влади, заважає їм нормально впроваджувати готові цифрові інструменти, а також створює купу зайвих труднощів для звичайних громадян і бізнесу.

Перехід у цифру створює іншу колосальну небезпеку – загрозу тотального зламу систем та крадіжки конфіденційних даних. Що більше державних інструментів стають віртуальними, то ширшим стає поле для хакерських ударів чи таємних зливів інформації. Це зворотний бік медалі. Сьогодні публічна влада не може дозволити собі слабкий кіберзахист, адже будь-яка вразливість реєстру – це прямий шлях до втрати контролю над стратегічними ресурсами.

Для воюючої України це питання виживання. Російська федерація веде проти нашого держапарату безперервну цифрову війну. Систематичні ворожі атаки б'ють по урядових порталах, базах даних та критичній інфраструктурі, намагаючись повністю паралізувати життя країни. Масштабний параліч Єдиних та Державних реєстрів України став жорстоким уроком для вітчизняних ІТ-структур. Цей

інцидент чітко показав: старі безпекові моделі більше не працюють, тому державі довелося негайно міняти і кадри, і саму філософію захисту цифрових платформ [57].

Реагувати довелося миттєво. На передову кіберфронту вийшли Держспецзв'язку разом із командою CERT-UA та Мінцифри. Головний прорив полягає в тому, що вітчизняні фахівці відмовилися від пасивного очікування ударів. Вони впровадили проактивний ризикоорієнтований підхід за жорсткими європейськими стандартами. Суть проста: загрозу ліквідують ще на підльоті, до того як хакери встигнуть пробити периметр чи скомпрометувати державну систему [58].

Окремим викликом збереження персональних даних мільйонів українців. Державні органи сьогодні акумулюють колосальні масиви інформації про кожного з нас. Якщо ці бази «потечуть», наслідки будуть катастрофічними. Це не просто особиста неприємність для конкретної людини, а пряма і надзвичайно серйозна загроза для національної безпеки всієї держави. На наше переконання, захист цивільних реєстрів сьогодні має фінансуватися так само суворо, як і закупівля зброї.

Найбільша вразливість державних платформ, іноді, криється зовсім в іншому. Це людський фактор. Левова частка успішних хакерських проникнень стається через банальну цифрову неграмотність працівників – примітивні паролі, відкриття підозрілих посилань та повне ігнорування базової кібергігієни.

Національне агентство України з питань державної служби (НАДС) спільно з Вищою школою публічного управління запустили кардинально нові навчальні проекти з кіберзахисту. Ці програми розробили спеціально для топменеджменту та вищого корпусу держслужбовців категорії «А». Навчання побудували без сухої теорії: посадовців занурюють у реальні практичні кейси та інтерактивні сценарії, де вони вчаться моделювати кризові ситуації й ухвалювати миттєві управлінські рішення прямо під час симуляції ворожих кібератак [59].

Технології в Україні мчать уперед, але доступ до них досі залишається глибоко нерівномірним. Так званий цифровий розрив перетворився на серйозну

системну проблему, яка чітко розділяє між собою різні регіони, громади, соціальні пласти суспільства та вікові групи. Ситуацію катастрофічно поглиблює війна. Постійні руйнування телекомунікаційних мереж, вишок та іншої інфраструктури змушують уряд терміново писати нові стратегії цифрової інклюзії. Держава мусить оперативно повертати зв'язок у постраждалих райони, щоб відновити базові права людей на отримання електронних послуг [60].

Найсильніша технологічна прірва пролягає за лінією «місто – село». Мешканці мегаполісів та великих агломерацій не мають жодних проблем із доступом до швидкісної гігабітної оптики, сучасного GovTech-софту чи онлайн-освіти. Зовсім інша реальність панує в багатьох селах, особливо якщо це прифронтові, нещодавно звільнені чи просто віддалені території. Там швидкісний інтернет часто взагалі відсутній, а мобільний зв'язок працює з перебоями. Це відрізає людей від елементарної можливості вчасно подати онлайн-заяву чи скористатися державним порталом.

Ще одна барикада на шляху до загальної цифровізації – це вік та реальний рівень комп'ютерної грамотності. Підлітки, молодь та економічно активні громадяни адаптуються до оновлень у смартфонах миттєво. Вони активно користуються мобільними застосунками та інструментами е-демократії. Водночас для людей старшого віку та вразливих верств населення цей процес перетворюється на серйозний психологічний і технічний бар'єр.

Статистика чітко доводить: рівень реального володіння інформаційними технологіями в Україні критично залежить від того, скільки людині років, де вона живе та який має соціальний статус. Саме тому державі вже зараз потрібен диференційований, гнучкий підхід до навчання різних груп населення [61].

Серйозним внутрішнім гальмом для всього державного апарату став низький рівень цифрових знань у багатьох чиновників та посадовців на місцях. Це жорстока реальність. Сьогодні, коли весь світ переходить на рейки *GovTech*, службовці просто зобов'язані вміти працювати зі складними інструментами: від хмарних сховищ і захищених реєстрів до систем міжвідомчого електронного документообігу та аналітики великих даних (*Big Data*). На практиці ж кадровий

потенціал, особливо в невеликих сільських і селищних громадах, катастрофічно відстає від вимог часу. Причина банальна – хронічний брак бюджетних грошей на системне навчання персоналу.

Тому держава змушена впроваджувати концепцію безперервної освіти (*Lifelong Learning*). Уряд намагається екстрено закривати ці кадрові дірки через масштабні програми підвищення кваліфікації. Ключовою базою для цього стала національна екосистема та освітня платформа «Дія.Освіта». Спеціально для публічних службовців там розгорнули профільні навчальні серіали та інтерактивні симулятори. Посадовців безкоштовно вчать базової кібергігієни, менеджменту електронного урядування та тонкощам адміністрування відкритих даних [62]. Але цього замало. Поодинокі онлайн-курси не вирішують проблему глобально. Щоб повністю ліквідувати цифровий розрив і не допустити дискримінації людей, Україні потрібна довгострокова, фінансово підкріплена державна політика цифрової інклюзії.

Цифрова держава не здатна нормально жити без інтеперабельності. Мова йде про банальну спроможність різних урядових ІТ-платформ безперешкодно взаємодіяти, миттєво передавати інформацією та разом вирішувати завдання. На практиці все набагато складніше. Реальна сумісність вітчизняних інформаційних ресурсів досі є гострою проблемою, яка сильно гальмує автоматизацію процесів.

Головна біда в тому, що величезна кількість українських реєстрів та баз даних створювалися у різний час, за гроші різних донорів чи відомчих бюджетів. Вони базуються на абсолютно несумісних технологічних рішеннях. Через таку розрізненість системи технічно «не розуміють» одна одну в режимі реального часу. Як наслідок, міністерства тупо дублюють інформацію, чиновники змушені вручну передруковувати дані з однієї бази в іншу, а надання послуг штучно уповільнюється. Дійшло до того, що громадяни й бізнес досі збирають паперові довідки, які насправді вже є в урядових реєстрах. Це повністю нівелює фундаментальний європейський принцип «*Once Only*» (лише один раз). Дослідник О. В. Євтушенко абсолютно правильно підкреслює: технологічний хаос, розпорошеність інформації та відсутність єдиної архітектурної рамки є

найсильнішими деструктивними бар'єрами, які блокують модернізацію та автоматизацію публічних процесів в Україні [63].

Зрозуміло, що процес об'єднання урядових ресурсів та підключення нових відомств досі триває. Але технічні збої – це лише пів біди. Набагато сильніше гальмують реформу організаційні та бюрократичні труднощі. Окремі державні структури демонструють глухий інституційний опір. Вони банально бояться втратити монопольний контроль над своїми даними, тому свідомо тримаються за закриті локальні системи й відмовляються від прозорого обміну інформацією. Це заважає створити єдиний цифровий простір країни. У працях О. М. Білик та О. В. Жаровської чітко доведено: адміністративні та міжвідомчі амбіції чиновників набагато небезпечніші за суто технічні прогалини. Щоб зламати цей саботаж посадовців на місцях, державі потрібні жорсткі організаційно-правові санкції та суворий контроль за підключенням кожного відомства до загальної мережі обміну даними [64].

Цифрова трансформація вимагає колосальних капіталовкладень, сучасного заліза та сильних фахівців. Саме тому хронічний брак грошей став головною стіною на шляху цифрової реформи публічного управління. Реальність диктує свої умови. Сьогодні держава пріоритетно фінансує сектор безпеки й оборони. Як наслідок, цивільні *GovTech*-проекти та модернізація урядових баз даних фінансуються за залишковим принципом, що провокує жорсткий дефіцит інвестицій.

Найсильніше цей фінансовий голод б'є по місцевому самоврядуванню. Величезна кількість територіальних громад просто не мають зайвої копійки в бюджеті, щоб самостійно купувати сучасні ІТ-рішення, оновлювати застарілі сервери чи банально оплачувати ліцензійний софт і навчати своїх працівників. Дослідники Ю. О. Шульжик, З. В. Квасній, О.-А. П. Мельник та Ю. Б. Строгуш абсолютно справедливо зазначають: глибока бюджетна прірва між багатими містами та бідними сільськими чи селищними громадами лише консервує технологічну нерівність. На місцях базовий рівень автоматизації муніципальних

послуг залишається критично низьким, а самі муніципалітети банально не знають, як адаптувати локальних чиновників старої школи до цифрових змін [65].

Але брак грошей – це лише частина біди. Окремим наріжним каменем стала кадрова криза. У сфері цифрового врядування панує тотальний дефіцит лідерів, особливо управлінців рівня *CDTO* (*Chief Digital Transformation Officer*), які б одночасно розуміли ІТ-архітектуру, захист інформації та проєктний менеджмент. Публічний сектор повністю програє війну за таланти комерційному ІТ-ринку, де зарплати в рази вищі. Водночас багато чинних чиновників демонструють нульову готовність до інновацій.

До всього додається глухий організаційний опір. Запровадження нових технологій – це завжди руйнування старих, роками відпрацьованих бюрократичних схем і паперових лабіринтів. Зрозуміло, що це викликає сильний прихований або відкритий саботаж з боку працівників держустанов. Вони звикли діяти за консервативними шаблонами й панічно бояться автоматизації, яка робить їхню щоденну діяльність абсолютно прозорою та підконтрольною суспільству [66].

Водночас суттєву роль у розвитку цифровізації України відіграє міжнародна підтримка. Європейський Союз, Світовий банк, USAID, фонди Східна Європа (програма EGAP) та U-LEAD з Європою надають фінансову й технічну допомогу для розбудови цифрової інфраструктури, фінансування державних реєстрів та електронного урядування в громадах. Разом з тим, як зазначає дослідник М. В. Сікало, така масштабна міжнародна допомога, хоч і є життєво важливою в умовах війни, інколи формує специфічний «проєктний підхід» у відомствах [67]. Це означає, що після завершення грантового фінансування окремі локальні цифрові ініціативи ризикують згорнутися, якщо органи влади завчасно не заклали кошти на їхню довгострокову інституційну підтримку з державного чи місцевого бюджетів.

Великі дані (*Big Data*) кардинально змінюють правила гри в публічному управлінні. Ці технології дозволяють блискавично просіювати гігантські масиви хаотичної інформації, моделювати соціально-економічні сценарії та прогнозувати кризи наперед. Це потужний аналітичний козир. Поруч із цим штучний інтелект (ШІ) здатний повністю перебрати на себе рутину: автоматично обробляти тисячі

первинних скарг і звернень, чистити й перевіряти дані в реєстрах і допомагати урядовцям ухвалювати складні рішення. Проте дослідник Домашенко С. цілком справедливо наголошує, що в реальному житті цей процес сильно гальмується. Головні перешкоди – повна відсутність єдиних стандартів обробки інформації та фрагментарність українських законів щодо технологій ІІІ в державному секторі [68].

Таблиця 2.2 – Виклики та інструментів цифровізації публічного управління в Україні

Виклик / Проблема	Сутність	Інструменти подолання
Фрагментарність законодавства	Відставання нормативної бази від темпів технологій, неузгодженість правових актів	Адаптація до стандартів ЄС (GDPR, AI Act, eIDAS)
Кібербезпека в умовах війни	Систематичні атаки на державні реєстри з боку РФ, ризик витоку персональних даних.	Ризикоорієнтований підхід CERT-UA, навчання держслужбовців категорії «А»
Проблема інтеперабельності	Технічна несумісність відомих систем, дублювання даних, опір чиновників на місцях.	Інтеграція електронних ресурсів через систему «Трембіта» (Принцип <i>Once Only</i>)
Ресурсний дефіцит та кадри	Обмеженість фінансування в громадах, дефіцит ІТ-архітекторів та керівників цифрових трансформацій.	Міжнародна донорська допомога (USAID, EGAP), запуск освітнього проєкту <i>CDTO Campus</i>
Етика та регулювання ІІІ й Big Data	Ефект «чорної скриньки» (непрозорість алгоритмів), колізія відповідальності за помилки ІІІ	Реалізація положень Білої книги з регулювання ІІІ в Україні (модель <i>soft law</i>)

Джерело: узагальнено автором на основі [66-69].

Але технологічний оптимізм має свій зворотний бік. Масове впровадження таких алгоритмів у роботу міністерств і відомств несе в собі колосальні ризики. Найбільший головний біль – це ефект «чорної скриньки», тобто повна непрозорість машинного мислення. Внутрішня математична логіка, за якою нейромережа

ухвалює те чи інше рішення, часто залишається абсолютною загадкою як для пересічного громадянина, так і для самого чиновника, який натискає на кнопку.

Як наслідок, ми отримуємо складні юридичні й етичні тупики. Хто винен, якщо автоматизована система припуститься критичної помилки у розрахунках? Як уникнути автоматичної дискримінації та порушення базових прав людини під час цифрового профайлінгу? Відповідей на ці запитання поки немає. До того ж робота з масштабами *Big Data* вимагає від держави космічного рівня кіберзахисту, адже будь-який витік бази даних загрожує національній безпеці країни.

Саме тому у світі зараз активно закручують гайки у сфері регулювання нейромереж. Для України життєво важливо оперативно переймати європейські правила гри, щоб не опинитися в ізоляції. Першим серйозним кроком на цьому шляху стала презентована Мінцифри Біла книга з регулювання штучного інтелекту. Цей документ виконує роль м'якого правового провідника (*soft law*) та розписує чіткий покроковий план, як підігнати вітчизняні норми під суворий європейський Регламент про штучний інтелект (*EU AI Act*) [69]. Такий підхід має заздалегідь підготувати і український бізнес, і державні інституції до жорстких європейських вимог безпеки задовго до того, як країна офіційно отримає паспорт члена ЄС.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ВИКОРИСТАННЯ ЦИФРОВИХ ІНСТРУМЕНТІВ В ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІВ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ В УКРАЇНІ ЯК ЧИННИКА ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

3.1. Міжнародний досвід використання цифрових технологій в діяльності органів публічної влади

Світовим флагманом та абсолютним еталоном побудови цифрового суспільства сьогодні є Естонія (глобальна екосистема e-Estonia) [70]. Цій невеликій балтійській країні вдалося здійснити ментальний та технологічний прорив: вони перевели в онлайн 99% усіх державних послуг. Винятків майже немає. Громадяни не можуть дистанційно зробити лише дві речі – укласти шлюб або розлучитися. Уся інша комунікація з державою відбувається через екран смартфона чи комп'ютера. На думку дослідників, успіх естонської моделі ховається не в закупівлі софту, а в докорінній зміні філософії публічного управління, де держава перетворилася на непомітного, але ефективного сервісного помічника.

Головним технологічним фундаментом, на якому тримається вся архітектура естонського е-урядування, є розподілена платформа взаємодії X-Road. Це своєрідна «кровоносна система» держави, яка пов'язує в єдине ціле тисячі інформаційних систем приватного та публічного секторів. Тут немає центральної бази даних. Замість цього *X-Road* забезпечує миттєвий, зашифрований та безпечний обмін повідомленнями між окремими реєстрами відомств. Будь-який запит обробляється за лічені мілісекунди. Саме ця технологія стала прототипом для української системи «Трембіта». Аналіз практики функціонування *X-Road* доводить: децентралізована архітектура унеможливорює масштабні витoki інформації, адже хакерам просто немає чого зламувати в одному конкретному місці [71].

Паралельно Естонія звела юридичний міст для легітимізації всіх онлайн-процесів завдяки тотальній електронній ідентифікації (eID). Кожен громадянин країни володіє унікальною *ID-карткою* із мікročіпом, цифровим підписом (*Digital Signature*) або мобільними аналогами *Mobile-ID* та *Smart-ID*. Усі ці інструменти мають таку ж юридичну силу, як і особиста присутність людини та її розпис ручкою на папері. Більше того, естонці пішли далі й першими на планеті запустили повноцінне інтернет-голосування (i-Voting) на загальнонаціональних виборах. Ця технологія дозволяє виборцям голосувати з будь-якої точки світу, суттєво економить бюджетні гроші на організацію дільниць та повністю ліквідує маніпуляції з бюлетенями [72].

Важливим ідеологічним правилом естонської моделі є жорстке дотримання принципу «Once Only» (лише один раз). Його суть проста, але революційна для бюрократів: державні органи залізобетонно позбавлені права вимагати від людини чи бізнесу інформацію, яка вже є хоча б в одному урядовому реєстрі. Якщо податкова знає вашу адресу, то міністерство соціальної політики зобов'язане взяти її звідти автоматично через мережу *X-Road*, а не змушувати громадянина нести паперову довідку. Такий підхід капітально чистить систему від корупційних ризиків, повністю прибирає дублювання функцій відомств та скорочує час надання адмінпослуг до мінімуму.

Окремим безпрецедентним кроком Естонії став вихід її цифрових послуг за межі власних географічних кордонів. Яскравим прикладом цього є запуск програми віртуального резидентства (e-Residency). Завдяки цій ініціативі будь-який іноземний підприємець чи фрілансер може отримати захищений цифровий паспорт е-резидента, який відкриває віддалений доступ до прозорого естонського бізнес-середовища [73]. Це дозволяє іноземцям відкривати та повноцінно керувати компаніями всередині Європейського Союзу на 100% онлайн, вільно підписувати контракти е-підписом та дистанційно вести бухгалтерську звітність. Для самої Естонії такий хід став потужним магнітом для залучення іноземного капіталу та створення тисяч нових віртуальних підприємств.

Для забезпечення абсолютної живучості е-держави в умовах геополітичних криз та кібервійн, Естонія розробила унікальну концепцію «цифрових посольств» (Data Embassy). Держава подивилася на хмари інакше. Вони створили суверенні хмарні дата-центри за межами власних територіальних кордонів – перший такий об'єкт найвищого рівня безпеки (Tier 4) запрацював у Люксембурзі. Ці сервери мають такий самий міжнародно-правовий статус і недоторканність, як і звичайні фізичні дипломатичні представництва згідно з Віденською конвенцією [74]. На цих майданчиках зберігаються повні резервні копії всіх критично важливих державних реєстрів Естонії. Більше того, у разі фізичної окупації чи тотального знищення інфраструктури на батьківщині, естонський уряд зможе повністю запустити роботу е-держави та надавати послуги громадянам безпосередньо з безпечних закордонних серверів.

Новітнім етапом розвитку *e-Estonia* є курс на побудову «проактивної держави», де більшість послуг надаються автоматично без жодних заяв громадян, на основі аналізу життєвих подій. Ключовим інструментом тут виступає Bürokratt – єдина державна мережа віртуальних ШІ-асистентів, яка об'єднує голосових та чат-ботів усіх міністерств і відомств в один спільний інтерфейс. Замість того, щоб шукати потрібний урядовий сайт, громадянину достатньо дати команду голосовому помічнику, а штучний інтелект самостійно знайде дані через *X-Road*, заповнить декларацію чи оновить інформацію в реєстрах [75]. Вивчення цього комплексного досвіду є критично важливим для України, яка зараз намагається остаточно подолати внутрішній інституційний опір, фрагментарність власних державних баз даних та вибудувати надійну систему кіберзахисту в умовах повномасштабної війни.

Окрім естонського кейса, на світовій арені GovTech сформувалися ще три потужні, фундаментальні моделі, які кардинально переписали правила взаємодії між державою та суспільством. Мова йде про Сінгапур, Південну Корею та Велику Британію.

Сінгапур підійшов до діджиталізації глобально, запустивши масштабну загальнонаціональну стратегію Smart Nation. Головна філософія цієї моделі – не

просто запустити сайти з послугами, а перетворити все місто-державу на гігантську, керовану даними екосистему. Тут діє принцип тотальної аналітики. Урядова IT-архітектура спирається на мережу мільйонів датчиків та алгоритми штучного інтелекту, які в реальному часі контролюють міський трафік, прогнозують споживання ресурсів і моделюють безпекові сценарії.

Для громадян ядром е-врядування є мобільний застосунок Singpass. Це універсальний ключ, який залізобетонно забезпечує доступ до понад двох тисяч державних і приватних сервісів через біометричну ідентифікацію особи. Окремим проривом стала платформа B2B-взаємодії, яка дозволяє іноземним корпораціям за лічені хвилини реєструвати філії та віддалено сплачувати податки через автоматизовані шлюзи. На думку експертів, Сінгапур створив ідеальний взірєць GovTech-моделі, де штучний інтелект мінімізував бюрократію до абсолютного нуля [76].

Південна Корея роками утримує абсолютне лідерство у світових рейтингах електронного урядування Організації Об'єднаних Націй (UN E-Government Survey). Південнокорейський підхід – це триумф технологій Big Data та суперінтегрованих державних платформ. Головним серцевим вузлом корейського е-урядування є портал Government24 [77]. Він збирає до купи інформацію з тисяч відомчих баз даних і реєстрів, повністю ліквідуючи будь-яке дублювання функцій чи паперову тяганину.

Корейці першими у світі довели до ідеалу концепцію проактивних публічних послуг. Система сама аналізує життєву ситуацію людини й надсилає сповіщення. Наприклад, якщо у громадянина настає пенсійний вік або у родині народжується дитина, державні алгоритми автоматично нараховують пільги й виплати без жодних заяв чи походів до кабінетів чиновників. До всього, корейська національна архітектура кіберзахисту є однією з найжорсткіших у світі, що дозволяє уряду безпечно оперувати колосальними масивами конфіденційної інформації в умовах постійних зовнішніх загроз.

Британська модель цифровізації пішла шляхом тотальної уніфікації та безкомпромісної боротьби за якість інтерфейсів. Ключовим інструментом реформи

став запуск спеціального підрозділу – Government Digital Service (GDS). Британці зробили революцію в дизайні. Вони закрили сотні розрізнених сайтів різних міністерств, департаментів та служб, змусивши весь державний апарат перейти на єдину платформу [GOV.UK](https://gov.uk) [78].

Підрозділ GDS розробив обов'язкові до виконання дизайн-принципи (*Service Standard*), які базуються на двох правилах: максимальна доступність сервісу для людей з інвалідністю та абсолютна простота мови (*User-centric design*). Якщо урядову послугу не здатна зрозуміти людина без вищої освіти – такий сервіс просто не випускають в онлайн. Цей досвід централізованої стандартизації інтерфейсів та створення єдиного урядового вікна є надзвичайно цінним для України під час масштабування та оновлення екосистеми «Дія».

3.2. Напрями вдосконалення використання цифрових інструментів з урахуванням міжнародного досвіду для підвищення ефективності діяльності органів влади

Глибокий порівняльний аналіз провідних світових моделей цифрової держави дозволяє сформулювати цілісний, стратегічний план для комплексної модернізації вітчизняного цифрового простору публічного управління. На сучасному етапі Україна продемонструвала вагомі успіхи у сфері створення клієнтських мобільних інтерфейсів та первинної автоматизації послуг. Водночас системне подолання глибоких правових колізій, технічної розрізненості державних реєстрів та кадрової кризи вимагає переходу до масштабних інституційних реформ.

Аналізуючи реалії сьогодення першочерговим і базовим кроком має стати імперативне законодавче та практичне впровадження принципу «Once Only» (лише один раз) за успішним естонським зразком [71]. В Україні для цього вже створено надійну технологічну основу – систему електронної взаємодії «Трембіта». Проте її колосальний потенціал наразі використовується лише частково. Головним гальмом виступає прихований саботаж, відомча інерція та інституційний опір окремих міністерств, служб та центральних органів виконавчої влади.

Щоб остаточно ліквідувати ці проблеми, Кабінету Міністрів України необхідно перейти від декларативних рекомендацій до жорсткої політики нормативних та адміністративно-фінансових санкцій. Доцільно на законодавчому рівні запровадити сувору юридичну відповідальність проти тих державних утримувачів інформаційних ресурсів, які під будь-якими технологічними чи організаційними приводами відмовляються відкривати свої бази даних для автоматичного наскрізного обміну. На рівні закону має бути закріплена безальтернативна заборона для будь-кого з посадовців вимагати від громадян чи представників бізнес-середовища паперові довідки, паперові витяги чи будь-які інші документальні підтвердження, якщо аналогічна інформація вже депонована хоча б в одному урядовому реєстрі. Повна інтероперабельність «Трембіти» дозволить ліквідувати корупційні погодження, повністю очистити урядовий процесинг від дублювання функцій та скоротити час розгляду звернень у десятки разів.

Другий, критично важливий та стратегічно вагомий вектор – це радикальна перебудова вітчизняної системи кібербезпеки та захисту інформаційної інфраструктури в умовах безперервної цифрової війни. Конвенційний фізичний захист серверних потужностей усередині країни більше не здатний гарантувати абсолютну безпеку в умовах регулярних ракетних обстрілів, руйнування енергетичних вузлів та щоденних скоординованих хакерських атак на державні портали даних. Спираючись на передовий досвід Естонії, я вважаю за необхідне вивести архітектуру збереження інформації на наддержавний рівень та екстрено прискорити практичну реалізацію вітчизняної ініціативи «цифрових посольств» (Data Embassy) [74].

Створення дзеркальних, юридично та технічно ізольованих дата-центрів найвищого класу безпеки на територіях країн-партнерів Європейського Союзу – це єдиний надійний інструмент забезпечення стовідсоткової живучості українських реєстрів. Надання цим закордонним серверам офіційного міжнародно-правового дипломатичного статусу недоторканності відповідно до Віденської конвенції повністю убезпечить урядову інформацію від будь-яких сторонніх

юридичних чи фізичних зазіхань. За умови реалізації такого сценарію, навіть у разі критичного пошкодження наземної інформаційної інфраструктури на батьківщині, Міністерство цифрової трансформації та Держспецзв'язку зможуть за лічені хвилини відновити й повноцінно розгорнути роботу е-держави з безпечних закордонних хмарних сховищ, забезпечуючи безперервність надання публічних послуг суспільству.

Третій стратегічний напрям передбачає перехід від застарілої пасивної парадигми надання послуг за особистою заявою до побудови повністю проактивної цифрової держави за кращими південнокорейськими аналогами. Я вважаю, що Україні потрібно навчитися використовувати алгоритми штучного інтелекту та великих даних (*Big Data*) не як експериментальні інструменти, а як щоденний управлінський базис, інтегрований безпосередньо в екосистему «Дія». Готова концептуальна ідея для цього вже детально прописана у вітчизняній Білій книзі з регулювання ІІІ в Україні [69].

На практиці це дозволить повністю ліквідувати рутинну паперову роботу та запускати державні послуги автоматично, орієнтуючись виключно на факт настання конкретної життєвої події. Держава повинна першою виходити на контакт із людиною. Система має сама без жодних нагадувань оформлювати виплати при народженні дитини, пропонувати проактивні субсидії за настанням опалювального сезону чи автоматично продовжувати ліцензії та дозволи для підприємців, які не мають порушень. Проте існує суттєва інституційна умова. Описаний аналітичний інструментарій зможе повноцінно функціонувати виключно за обставин, коли на загальнодержавному рівні буде кодифіковано імперативні правові норми, що чітко регламентують процеси збору, верифікації, довгострокового зберігання та подальшого використання зазначених масивів інформації. Такий підхід повністю усуне суб'єктивний людський фактор і закріє будь-яку можливість для хабарництва в чиновницьких кабінетах.

Четвертим, найбільш болючим блоком є подолання кадрової кризи держфахівців та системне нівелювання проблеми цифрового розриву в регіонах. Щоб вирівняти якість цифрових послуг між багатими мегаполісами та віддаленими

територіальними громадами варто запозичити жорсткі стандарти британського урядового підрозділу *GDS* щодо тотальної уніфікації інтерфейсів. Запровадження єдиної, максимально простої, безбар'єрної мови дизайну для абсолютно всіх відомчих та муніципальних сайтів дозволить зробити цифрові інструменти зручними для людей старшого віку та осіб з інвалідністю, що автоматично знизить рівень технологічної дискримінації в селах.

Водночас гострий дефіцит лідерів цифрових змін та ІТ-архітекторів вимагає радикального перезавантаження системи підготовки державних службовців. Старі, відірвані від реальності курси підвищення кваліфікації мають піти в минуле. Замість них необхідно масштабувати динамічні практичні тренінги та симуляційні програми на базі екосистем «Дія.Освіта» та кампусу *CDTO Campus* [79].

Щорічне практичне тестування абсолютно всіх посадових осіб на рівень ІТ-компетентностей, знання архітектури реєстрів та базової кібергігієни має стати обов'язковою умовою для проходження державної служби та просування по кар'єрних сходах в Україні. Тільки такий всеосяжний, фінансово забезпечений та нормативно закріплений підхід дозволить перетворити українське публічне управління на прозору, гнучку та високоефективну сервісну систему.

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній бакалаврській роботі здійснено комплексне теоретичне обґрунтування та визначено пріоритетні напрями вдосконалення використання цифрових інструментів у діяльності органів публічної влади в Україні як чинника підвищення ефективності публічного управління. На основі виконання виокремлених у дослідженні завдань, сформульовано такі висновки:

1. На основі дослідження теоретико-правових засад цифровізації публічного управління розкрито її сутність, зміст та значення як комплексного чинника модернізації державного апарату. Здійснено чітке термінологічно розмежування дефініцій «комп'ютеризація», «інформатизація» та «цифровізація». Доведено, що якщо комп'ютеризація та інформатизація описують процеси технічного та технологічного насичення управлінської діяльності, то реальна цифровізація передбачає глибоку трансформацію самих процесів публічного сектору та зміну підходів до прийняття рішень на основі даних.

Визначено, що основними характеристиками цього явища є людиноцентризм, інтеграція інформаційних ресурсів, відкритість та прозорість діяльності держави. Значення цифровізації виявляється у її багатовекторному впливі на систему державного управління, забезпечуючи безперешкодний перехід від традиційної бюрократичної моделі до сучасної сервісно орієнтованої інституції, спрямованої на оперативне задоволення потреб громадян і бізнесу.

2. Обґрунтовано нормативно-правові засади регулювання процесів цифровізації, які становлять правовий фундамент для розбудови сучасного інформаційного суспільства. Дослідження правового поля доводить, що першочергову основу цього процесу формують базові конституційні положення, які гарантують права громадян на інформацію та захист персональних даних. Системний аналіз вітчизняної нормативної бази дозволив визначити стратегічне значення урядової Концепції розвитку електронного урядування в Україні, яка кодифікувала ключові орієнтири для трансформації правового середовища,

зокрема в частині масового переведення послуг в онлайн та розгортання захищеної інформаційно-комунікаційної інфраструктури в регіонах.

Встановлено, що сучасна модель правового регулювання GovTech-інструментів базується на поєднанні базових Законів України та підзаконних актів Кабінету Міністрів, які інтегрують цифрові сервіси та електронний документообіг у загальну систему державного управління на рівні законодавства. Це забезпечує їхню легітимність, юридичну силу цифрових документів нарівні з паперовими аналогами та створює умови для подальшої адаптації національного законодавства до жорстких міжнародних та європейських стандартів безпеки й інтероперабельності.

3. Здійснено аналіз сучасного стану та практичних результатів упровадження цифрових інструментів у діяльність центральних і місцевих органів влади України. Дослідження доводить, що країна досягла унікального технологічного прогресу світового рівня через розгортання екосистеми «Дія» та децентралізованої системи електронної взаємодії «Трембіта». Прогресивні кроки у сфері цифрової інклюзії чітко підтверджуються офіційною статистикою, згідно з якою частка населення без базових ІТ-компетентностей зменшилася на 11%, а рівень використання електронних сервісів зріс на 24% серед дорослого населення.

Визначено, що цифровізація успішно охопила як центральні міністерства, так і локальні територіальні громади, забезпечивши формування єдиного цифрового простору. Запуск інструментів електронної демократії, онлайн-платформи «Дія.Освіта» та впровадження рішень на основі штучного інтелекту засвідчують поступовий перехід публічного сектору до прозорості, підзвітності суспільству та сервісно орієнтованої моделі державного управління.

4. Визначено основні проблеми та виклики цифровізації публічного управління в Україні. Систематизовано ключові виклики та бар'єри організаційного, правового та інфраструктурного характеру, які стримують ефективність цифрової трансформації державного апарату. Визначено, що в умовах воєнного стану критичною загрозою є перманентні кібератаки на загальнодержавні інформаційні ресурси, що вимагає форсування проактивних

методів захисту даних та усунення людського фактора через підвищення кібергігієни персоналу. Обґрунтовано наявність гострого кадрового дефіциту профільних IT-фахівців і керівників цифрових трансформацій у публічному секторі через фінансову диспропорцію з комерційним ринком праці, що супроводжується нерівномірністю інтернет-покриття та цифровим розривом між містами і територіальними громадами.

Окремою прихованою проблемою встановлено деструктивний інституційний опір та відомчий егоїзм деяких структур, які штучно обмежують наскрізний автоматичний обмін інформацією заради збереження монополії на адміністрування баз даних та доходи від надання платних послуг, що повністю нівелює європейський принцип *«Once Only»*. Крім того, виявлено правові та етичні ризики, пов'язані з ефектом «чорної скриньки» та непрозорістю алгоритмів штучного інтелекту у сфері прийняття управлінських рішень.

5. Здійснено дослідження та системне узагальнення кращих практик міжнародного досвіду розбудови цифрових держав, що дозволило визначити фундаментальні світові орієнтири для модернізації вітчизняного державного сектору. На основі аналізу екосистеми *e-Estonia* обґрунтовано високу ефективність децентралізованої архітектури обміну даними *X-Road*, що функціонує без єдиного вразливого центру, тотальної електронної ідентифікації (*eID*) та інтернет-голосування (*i-Voting*). Особливу увагу приділено суверенним хмарним «цифровим посольствам» (*Data Embassy*) за межами національних кордонів, які гарантують безперервність функціонування держави в умовах критичних криз, а також єдиній ІІІ-мережі віртуальних асистентів *Bürokratt* для автоматизації звернень.

Вивчення концепції *Smart Nation* у Сінгапурі дозволило виокремити переваги інтеграції алгоритмів штучного інтелекту, великих даних та біометричної платформи *Singpass* для тотальної мінімізації бюрократичних процедур і усунення людського фактора під час реєстрації бізнесу. Своєю чергою, досвід Південної Кореї та її центрального порталу *Government24* продемонстрував ідеал побудови проактивного врядування на базі технологій *Big Data*, де державні сервіси надаються автоматично за фактом настання життєвої події без необхідності

особистих звернень чи подачі заяв громадянами. Дослідження кейса Великої Британії довело важливість жорсткої стандартизації інтерфейсів урядових сайтів під егідою підрозділу *GDS* на базі єдиної платформи *GOV.UK*, що базується на принципах людиноцентричного дизайну (*User-centric design*) та забезпечує повну інклюзивність для подолання проблеми цифрового розриву в суспільстві.

6. Обґрунтовано стратегічні напрями вдосконалення використання цифрових інструментів в Україні, спрямовані на суттєве підвищення ефективності діяльності органів влади з урахуванням кращих світових GovTech-моделей. Визначено необхідність законодавчого закріплення принципу «*Once Only*» та запровадження суворих санкцій проти відомств, які блокують наскрізну інтероперабельність через систему «Трембіта». Задля нівелювання воєнних кіберзагроз доведено доцільність створення мережі українських «цифрових посольств» (*Data Embassy*) із офіційним дипломатичним статусом недоторканності на територіях країн-партнерів ЄС.

Окреслено перспективи інтеграції алгоритмів штучного інтелекту в екосистему «Дія» на основі положень вітчизняної Білої книги з регулювання ІІІ для переходу до моделі проактивного урядування. Разом із тим, подолання кадрового голоду та цифрового розриву в громадах потребує впровадження обов'язкового щорічного тестування службовців на базі платформ «Дія.Освіта» та *CDTO Campus*, уніфікації муніципальних сайтів за британськими стандартами *GDS*, а також тотального переходу урядової інфраструктури на вимоги міжнародних стандартів безпеки.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Електронне урядування та електронна демократія : навч. посіб. : у 15 ч. / за заг. ред. А. І. Семенченка, В. М. Дрешпака. Ч. 6 : Моніторинг, оцінювання та прогнозування розвитку системи електронного урядування / С. К. Полумієнко. Київ : ФОП Москаленко О. М., 2017. 64 с.
2. Наместнік В. В., Павлов М. М. Електронне, цифрове та smart-управління: сутність та співвідношення термінів. *Вісник Національної академії державного управління при Президентові України. Серія : Державне управління.* 2020. № 1. С. 115–121. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vnadu_2020_1_17 (дата звернення: 08.05.2026).
3. Теоретико-прикладні аспекти розвитку цифрової держави в Україні : матеріали І Всеукр. наук.-практ. конф. (м. Київ, 09 листоп. 2023 р.). Київ : ДУІКТ, 2023. 204 с. URL: https://duikt.edu.ua/uploads/p_2628_45711868.pdf (дата звернення: 08.05.2026).
4. Про електронні документи та електронний документообіг : Закон України від 22.05.2003 № 851-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/851-15> (дата звернення: 08.05.2026).
5. Про електронні довірчі послуги : Закон України від 05.10.2017 № 2155-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2155-19> (дата звернення: 08.05.2026).
6. Дрешпак В. М. *Комунікації в публічному управлінні* : навч. посіб. Дніпро : ДРІДУ НАДУ, 2019. 164 с. URL: <http://biblio.umsf.dp.ua/jspui/bitstream/123456789/3136/1/%D0%9A%D0%BE%D0%BC%D1%83%D0%BD%D1%96%D0%B0%D1%86%D1%96%D1%97%20%D0%B2%20%D0%BF%D1%83%D0%B1%D0%BB%D1%96%D1%87%D0%BD%D0%BE%D0%BC%D1%83%20%D1%83%D0%BF%D1%80%D0%B0%D0%B2%D0%BB%D1%96%D0%BD%D0%BD%D1%96.pdf> (дата звернення: 08.05.2026).
7. *United Nations E-Government Survey 2024: Accelerating Digital Transformation for Sustainable Development.* New York : United Nations, 2024. 314 p.

URL: <https://publicadministration.un.org/egovkb/en-us/Reports/UN-E-Government-Survey-2024> (дата звернення: 08.05.2026).

8. Про Національну програму інформатизації : Закон України від 01.12.2022 № 2807-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2807-20> (дата звернення: 08.05.2026).

9. Про основні засади забезпечення кібербезпеки України : Закон України від 05.10.2017 № 2163-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2163-19> (дата звернення: 08.05.2026).

10. Цифрове врядування : монографія / за ред. О. В. Карпенка. Київ : ІДЕЯ ПРИНТ, 2020. 336 с. URL: https://elib.nakkkim.edu.ua/bitstream/handle/123456789/4638/Monografia_Tsyfrove_vr_yadyvannya_2020.pdf (дата звернення: 09.05.2026).

11. Помаза-Пономаренко А. Л., Тарадуда Д. В. *Data-driven менеджмент: нові можливості та управлінські ризики*. Київ : КУК, 2026. URL: http://repositsc.nuczu.edu.ua/bitstream/123456789/28037/1/%D0%A2%D0%B5%D0%B7%D0%B8_%D0%9A%D0%A3%D0%9A_2026.pdf (дата звернення: 09.05.2026).

12. Олійник М. Глобальна проблема цифрової нерівності та її ключові форми. *Економіка та суспільство*. 2023. №57. – URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-57-20> (дата звернення: 09.05.2026)

13. Конституція України : Закон України від 28.06.1996 № 254к/96-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254к/96-вр> (дата звернення: 09.05.2026).

14. Про схвалення Концепції розвитку електронного урядування в Україні : розпорядження Кабінету Міністрів України від 20.09.2017 № 649-р (у редакції від 21.05.2021). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/649-2017-р> (дата звернення: 09.05.2026).

15. Про схвалення Стратегії цифрового розвитку інноваційної діяльності України на період до 2030 року та затвердження операційного плану заходів з її реалізації у 2025–2027 роках : розпорядження Кабінету Міністрів України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/> (дата звернення: 09.05.2026).

16. Питання Єдиного державного вебпорталу електронних послуг та Реєстру адміністративних послуг : постанова Кабінету Міністрів України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1137-2019-п> (дата звернення: 09.05.2026).

17. Про особливості надання публічних (електронних публічних) послуг : Закон України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/> (дата звернення: 09.05.2026).

18. Деякі питання електронної взаємодії електронних інформаційних ресурсів : постанова Кабінету Міністрів України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/> (дата звернення: 09.05.2026).

19. Система електронної взаємодії державних електронних ресурсів «Трембіта». URL: <https://trembita.gov.ua/> (дата звернення: 09.05.2026).

20. Про інформацію : Закон України від 02.10.1992 № 2657-XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2657-12> (дата звернення: 09.05.2026).

21. Про доступ до публічної інформації : Закон України від 13.01.2011 № 2939-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2939-17> (дата звернення: 09.05.2026).

22. Про електронну комерцію : Закон України від 03.09.2015 № 675-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/675-19> (дата звернення: 09.05.2026).

23. Про публічні електронні реєстри : Закон України від 18.11.2021 № 1907-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1907-20> (дата звернення: 09.05.2026).

24. Про захист інформації в інформаційно-комунікаційних системах : Закон України від 05.07.1994 № 80/94-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/80/94-вр> (дата звернення: 09.05.2026).

25. Про стимулювання розвитку цифрової економіки в Україні : Закон України від 15.07.2021 № 1667-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1667-20> (дата звернення: 14.05.2026).

26. Про цифровий контент та цифрові послуги : Закон України від 10.08.2023 № 3321-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3321-20> (дата звернення: 14.05.2026).

27. Питання Єдиного державного вебпорталу електронних послуг та Реєстру адміністративних послуг : постанова Кабінету Міністрів України від

04.12.2019 № 1137. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1137-2019-п> (дата звернення: 14.05.2026).

28. OECD Recommendation of the Council on Digital Government Strategies. Paris : OECD, 2014. URL: <https://legalinstruments.oecd.org/en/instruments/OECD-LEGAL-0406> (дата звернення: 14.05.2026).

29. Regulation (EU) 2016/679 of the European Parliament and of the Council of 27 April 2016 on the protection of natural persons with regard to the processing of personal data and on the free movement of such data (General Data Protection Regulation, GDPR). URL: <https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2016/679/oj> (дата звернення: 14.05.2026).

30. Communication from the Commission to the European Parliament, the Council, the European Economic and Social Committee and the Committee of the Regions “2030 Digital Compass: the European way for the Digital Decade”. URL: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX:52021DC0118> (дата звернення: 14.05.2026).

31. Commission Implementing Regulation (EU) 2015/1501 of 8 September 2015 on the interoperability framework pursuant to Article 12(8) of Regulation (EU) No 910/2014. URL: https://eur-lex.europa.eu/eli/reg_impl/2015/1501/oj (дата звернення: 14.05.2026).

32. Directive (EU) 2019/1024 of the European Parliament and of the Council of 20 June 2019 on open data and the reuse of public sector information. URL: <https://eur-lex.europa.eu/eli/dir/2019/1024/oj> (дата звернення: 14.05.2026).

33. World Bank. *World Development Report 2021: Data for Better Lives*. Washington, DC : World Bank, 2021. URL: <https://www.worldbank.org/en/publication/wdr2021> (дата звернення: 14.05.2026).

34. UNDP. *Digital Strategy 2022–2025*. United Nations Development Programme, 2022. URL: <https://www.undp.org/digital/strategy> (дата звернення: 14.05.2026).

35. Regulation (EU) 2022/2065 of the European Parliament and of the Council of 19 October 2022 on a Single Market for Digital Services (Digital Services Act). URL: <https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2022/2065/oj> (дата звернення: 14.05.2026).

36. Regulation (EU) 2024/1689 of the European Parliament and of the Council laying down harmonised rules on artificial intelligence (Artificial Intelligence Act). URL: <https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2024/1689/oj> (дата звернення: 14.05.2026).

37. Національна економічна стратегія України до 2030 року : постанова Кабінету Міністрів України від 03.03.2021 № 179. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/179-2021-п> (дата звернення: 14.05.2026).

38. Regulation (EU) No 910/2014 of the European Parliament and of the Council on electronic identification and trust services for electronic transactions in the internal market (eIDAS). URL: <https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2014/910/oj> (дата звернення: 14.05.2026).

39. Ковбас І. В. Європейський стандарт надання електронних адміністративних послуг. *Академічні візії*. 2026. № 54. DOI: 10.66556/2786-586X.54.kovbas-i.

40. Сікало М. В. Інтероперабельність, е-ідентичність і базові реєстри як фундамент цифрової трансформації публічного управління: уроки країн Східної та Північної Європи. DOI: 10.52058/3041-1793-2025-10(15)-1159-1169.

41. Горбаченко С. А., Клевцевич Н. А., Дикий О. В. Використання Big Data в процесі прийняття управлінських рішень. *Науковий погляд: економіка та управління*. 2024. № 4 (88). С. 127–135. DOI: 10.32782/2521-666X/2024-88-16.

42. Єрмоленко О., Власенко Т., Шаповалова І. Наслідки цифрового розриву та шляхи його подолання. *Modeling the Development of the Economic Systems*. 2023. № 1. С. 79–84. DOI: 10.31891/mdes/2023-7-11.

43. Міністерство цифрової трансформації України. Дія : офіційний вебпортал. URL: <https://diia.gov.ua/> (дата звернення: 11.05.2026).

44. Міністерство цифрової трансформації України. Єдиний державний вебпортал відкритих даних. URL: <https://data.gov.ua/> (дата звернення: 11.05.2026).

45. Президент України. Електронні петиції. URL: <https://petition.president.gov.ua/> (дата звернення: 11.05.2026).

46. Міністерство цифрової трансформації України. Офіційний сайт Мінцифри. URL: <https://thedigital.gov.ua/> (дата звернення: 11.05.2026).

47. Міністерство цифрової трансформації України. Дослідження цифрової та ІІІ-грамотності в Україні 2025. URL: https://osvita.diia.gov.ua/uploads/3/16239-povna_doslidzenna_cifrovoi_ta_si_gramotnosti_v_ukraini_2025_pptx_pptx.pdf (дата звернення: 11.05.2026).

48. Міністерство цифрової трансформації України. Дія.Освіта : онлайн-платформа. URL: <https://osvita.diia.gov.ua/> (дата звернення: 11.05.2026).

49. Система електронної взаємодії державних електронних ресурсів «Трембіта». URL: <https://trembita.gov.ua/> (дата звернення: 11.05.2026).

50. Міністерство цифрової трансформації України. Перевірте свій регіон: як технології змінюють вашу область. URL: <https://thedigital.gov.ua/news/regions/perevirte-sviy-rehion-iak-tekhnohohiyi-zminiuiut-vashu-oblast> (дата звернення: 11.05.2026).

51. Міністерство цифрової трансформації України. 99% громад у цифрі: як Містобудівний кадастр готує Україну до прозорості відбудови. URL: <https://thedigital.gov.ua/news/regions/99-hromad-u-tsyfri-iak-mistobudivnyy-kadastr-hotuye-ukrayinu-do-prozoroyi-vidbudovy> (дата звернення: 11.05.2026).

52. United Nations Department of Economic and Social Affairs. UN E-Government Knowledgebase: Data Center. URL: <https://publicadministration.un.org/egovkb/en-us/Data-Center> (дата звернення: 11.05.2026).

53. Oxford Insights. Government AI Readiness Index 2025. URL: <https://oxfordinsights.com/ai-readiness/government-ai-readiness-index-2025/> (дата звернення: 11.05.2026).

54. Міністерство цифрової трансформації України. Україна піднялася у світовому рейтингу з ІІІ: +14 сходинок за рік. URL:

<https://thedigital.gov.ua/news/progress/14-skhodynok-za-rik-ukrayina-pidnialasia-u-svitovomu-reytynhu-z-shi> (дата звернення: 11.05.2026).

55. Корж І. Ф. Цифровізація та правова безпека в Україні. *Інформація і право*. 2026. № 1 (56). С. 27–39. URL: [https://doi.org/10.37750/2616-6798.2026.1\(56\).357173](https://doi.org/10.37750/2616-6798.2026.1(56).357173) (дата звернення: 13.05.2026).

56. Адаптація законодавства України до положень права Європейського Союзу (acquis ЄС): тенденції, виклики та перспективи : матеріали міжнар. наук.-практ. конф. (м. Київ, 10 жовтня 2025 р.). Київ : Інститут правотворчості та науково-правових експертиз НАН України, 2025. 248 с. URL: <https://lawmaking.academy/> (дата звернення: 13.05.2026).

57. Кібератака на державні реєстри України // Вікіпедія : вільна енциклопедія. URL: https://uk.wikipedia.org/wiki/Кібератака_на_державні_реєстри_України (дата звернення: 13.05.2026).

58. Держспецзв'язку оновлює систему реагування на кіберзагрози // Державна служба спеціального зв'язку та захисту інформації України : офіц. вебпортал. URL: <https://cip.gov.ua/> (дата звернення: 13.05.2026).

59. Стартувало навчання для державних службовців категорії «А» з питань кіберзахисту державного органу // Національне агентство України з питань державної служби (НАДС) : офіц. вебпортал. URL: <https://nads.gov.ua/> (дата звернення: 13.05.2026).

60. Мінцифра презентувала Стратегію цифрової інклюзії // Міністерство цифрової трансформації України : офіц. вебпортал. URL: <https://thedigital.gov.ua/> (дата звернення: 13.05.2026).

61. Аналітичний звіт за результатами дослідження цифрових навичок громадян України // Дія.Освіта : офіц. платформа. URL: <https://osvita.diia.gov.ua/> (дата звернення: 13.05.2026).

62. Освітній серіал «Цифрові компетенції державних службовців» // Дія.Освіта : офіц. платформа. URL: <https://osvita.diia.gov.ua/> (дата звернення: 13.05.2026).

63. Євтушенко О. Цифровізація : інструмент модернізації публічного управління в Україні. *Публічне управління та регіональний розвиток*. 2024. № 26. С. 1158–1176. URL: <https://dspace.chmnu.edu.ua/jspui/handle/123456789/2652> (дата звернення: 13.05.2026).

64. Білик О., Жаровська О. Технічна оснащеність як напрям розвитку державного управління на сучасному етапі. *Публічне управління та регіональний розвиток*. 2025. № 28. С. 357–381. URL: <https://dspace.chmnu.edu.ua/jspui/handle/123456789/2893> (дата звернення: 13.05.2026).

65. Шульжик Ю. О., Квасній З. В., Мельник О.-А. П., Строгуш Ю. Б. Цифрова трансформація територіальних громад України: виклики та перспективи. *Актуальні питання економічних наук*. 2025. № 8. URL: <https://doi.org/10.5281/zenodo.14942699> (дата звернення: 13.05.2026).

66. Роман І. Цифрова трансформація під тиском обставин: як та де в Україні готують архітекторів цифрової держави. *Вокс Україна*. 2025. URL: <https://voxukraine.org/tsyfrova-transformatsiya-pid-tyskom-obstavyn> (дата звернення: 13.05.2026).

67. Сікало М. В. Інституційні виклики реалізації моделі «держави в смартфоні» в соціально-економічній системі України. *Актуальні проблеми державного управління*. 2025. № 2. URL: https://www.researchgate.net/publication/404320058_Sikalo_MV_Vpliv_cifrovoi_transformacii_v_Ukraini_na_socialno-ekonomichnu_sistemu (дата звернення: 13.05.2026).

68. Домашенко С. Штучний інтелект у публічному управлінні // Collection of Scientific Papers «ΛΟΓΟΣ». Boston, USA, 19 July 2024. С. 58–60. URL: <https://doi.org/10.36074/logos-19.07.2024.010> (дата звернення: 13.05.2026).

69. Біла книга з регулювання штучного інтелекту в Україні // Міністерство цифрової трансформації України : офіц. вебпортал. URL: <https://thedigital.gov.ua/> (дата звернення: 13.05.2026).

70. e-Estonia. Official e-Estonia portal URL: <https://e-estonia.com/> (дата звернення: 14.05.2026).

71. Estonian Information System Authority (RIA). X-Road: the backbone of e-Estonia. URL: <https://www.ria.ee/en/state-information-system/data-exchange-platforms/data-exchange-layer-x-tee> (дата звернення: 14.05.2026).

72. Estonian National Electoral Committee. Internet Voting in Estonia: history and statistics. URL: <https://www.valimised.ee/en/archive/statistics-about-internet-voting-estonia> (дата звернення: 14.05.2026).

73. e-Residency of Estonia : офіційний вебсайт програми цифрового резидентства. URL: <https://www.e-resident.gov.ee/> (дата звернення: 14.05.2026).

74. Data Embassy. An extension of the Estonian government in the cloud. URL: <https://e-estonia.com/solutions/e-governance/data-embassy/> (дата звернення: 14.05.2026).

75. The (e)-Estonian paradigm: Digital innovation and ecosystem development. URL: <https://e-estonia.com/solutions/interoperability-services/> (дата звернення: 14.05.2026).

76. Smart Nation Singapore. Smart Nation Strategy: Harnessing Tech for Our Future. URL: <https://www.smartnation.gov.sg/> (дата звернення: 14.05.2026).

77. Republic of Korea. Digital Government of Korea : official government portal. URL: <https://www.korea.kr/> (дата звернення: 14.05.2026).

78. UK Cabinet Office. Government Digital Service (GDS) Strategy and Design Principles. URL: <https://www.gov.uk/> (дата звернення: 14.05.2026).

79. CTDO Campus : проєкт цифрових технологій Міністерства цифрової трансформації України. URL: <https://thedigital.gov.ua/projects/technologies/ctdo-campus> (дата звернення: 14.05.2026).

80. Кучма В.М. Комунікативні інструменти органів публічного управління у взаємодії з громадськістю. *Державна політика та управління стратегічними комунікаціями в кризових умовах* : зб. тез IV Міжнар. наук.-практ. конф. (23 жовт. 2025 р.) : у 3 т. Київ–Вроцлав : Офіс цифрового врядування, 2025. Т. 3. С. 197-198.

Метадані

ДОКУМЕНТ

Заголовок

Використання цифрових інструментів у діяльності органів публічної влади в Україні як чинник підвищення ефективності публічного управління

Автор

Кучма Владислав Миколайович

Науковий керівник / Експерт

Карпова Валентина Володимирівна,
д.держ. упр., професор

ІД документа

333915543

ОРГАНІЗАЦІЯ

Назва організації

Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman
KNEU

Підрозділ

кафедра національної економіки та публічного управління

ЗВІТ

Дата звіту

5/18/2026

Дата редагування

—

Обсяг знайдених подібностей

Коефіцієнт подібності визначає, який відсоток тексту по відношенню до загального обсягу тексту було знайдено в різних джерелах. Зверніть увагу, що високі значення коефіцієнта не автоматично означають плагіат. Звіт має аналізувати компетентна / уповноважена особа.



КП 1

25

Держана фраз для коефіцієнта подібності 2



КП 2

11247

Кількість слів



КІД

91150

Кількість символів

Тривога

У цьому розділі ви знайдете інформацію щодо текстових спотворень. Ці спотворення в тексті можуть говорити про МСМДІВІ маніпуляції в тексті. Спотворення в тексті можуть мати навмисний характер, але частіше характер похибаний повністю при конвертації документа та його збереженні, тому ми рекомендуємо вам підходити до аналізу цього модуля відповідально. У разі виникнення запитань, просимо звертатися до нашої служби підтримки.

Заміна букв		0
Інтервали		0
Мікропробіли		0
Білі знаки		0
Парафрази (SmartMarks)		6

Джерела

Нижче наведений список джерел. В цьому списку є джерела із різних баз даних. Колір тексту означає в якому джерелі він був знайдений. Ці джерела і значення Коефіцієнту Подібності не відображають прямого плагіату. Необхідно відкрити кожне джерело і проаналізувати зміст і правильність оформлення джерела.

10 найдовших фраз

Колір тексту



Київський національний економічний університет
імені Вадима Гетьмана
Факультет економіки та управління



Вроцлавський Університет
Факультет права, управління та економіки
Інститут адміністративних наук

ЗБІРНИК ТЕЗ
III Міжнародної науково-практичної конференції

**ДЕРЖАВНА ПОЛІТИКА
ТА УПРАВЛІННЯ
СТРАТЕГІЧНИМИ КОМУНІКАЦІЯМИ
В КРИЗОВИХ УМОВАХ**

POLITYKA PUBLICZNA I ZARZĄDZANIE KOMUNIKACJĄ
STRATEGICZNĄ W WARUNKACH KRYZYSOWYCH

PUBLIC POLICY AND STRATEGIC COMMUNICATION
MANAGEMENT IN CRISIS CONDITIONS

23 жовтня 2024 року

«ОФІС ЦИФРОВОГО ВРЯДУВАННЯ»

Київ–Вроцлав

УДК 621:351/354

*Рекомендовано до друку Вченою радою
Факультету економіки та управління КНЕУ імені Вадима Гетьмана
протокол №4 від 21.11.2024*

Тези публікуються в авторській редакції.
Організаційний комітет залишає за собою право не поділяти думку авторів.

Державна політика та управління стратегічними комунікаціями в кризових умовах : Збірник тез III Міжнародної науково-практичної конференції. Київ-Вроцлав, 23 жовтня 2024 р. Київ : «ОФІС ЦИФРОВОГО ВРЯДУВАННЯ», 2024. 212 с.

Збірник тез укладено за підсумками досліджень, представлених на III Міжнародної науково-практичної конференції «Державна політика та управління стратегічними комунікаціями в кризових умовах» 23 жовтня 2024 року. Доповіді учасників презентують наукові результати щодо діяльності органів державної влади в кризових умовах, зокрема збройної агресії проти України задля подальшого розвитку спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування».

РЕЦЕНЗЕНТИ:

Леонід АРСЕНОВИЧ	д.філософ. публ. упр. та адмін.
Віталій ГАВРИЛЯК	д.філософ. публ. упр. та адмін.
Сергій КВІТКА	д.держ.упр., проф.

УДК 621:351/354

© «ОФІС ЦИФРОВОГО ВРЯДУВАННЯ», 2024

ГЕНЗЕРСЬКА Вікторія АДАПТАЦІЯ ПОСЛУГИ З МЕДІАЦІЇ ДЛЯ СІМЕЙНИХ КОНФЛІКТ	183
КАТЕРИНЮК Аліна ВИКЛИКИ ВЗАЄМОДІЇ ДЕРЖАВИ ТА БІЗНЕСУ ДЛЯ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РОЗВИТКУ ЦИФРОВОЇ ЕКОНОМІКИ В УКРАЇНІ.....	185
НОВОЖИЦЬКА Оксана СУЧАСНІ ОСОБЛИВОСТІ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ У СФЕРІ ЦИВІЛЬНОГО ЗАХИСТУ НАСЕЛЕННЯ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ	187
ПРОТАС Марія ІНСТРУМЕНТИ КОМУНІКАЦІЙ В ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАДАХ	189
ПОЛЬОВА Софія КОМУНІКАЦІЇ В СФЕРІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ БЕЗПЕКИ ЖИТТЄДІЯЛЬНОСТІ ЛЮДИНИ.....	191
КУРИЛЬКО Ярина КОМУНІКАЦІЯ ЯК ПРОФЕСІЙНА КОМПЕТЕНТНІСТЬ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ	193
ВОДОЛАЗСЬКИЙ Тимофій КОМУНІКАЦІЙНІ МЕХАНІЗМИ ВЗАЄМОДІЇ ОРГАНІВ ДЕРЖАВНОЇ ВЛАДИ У СФЕРІ НАЦІОНАЛЬНОЇ БЕЗПЕКИ	195
КУЧМА Владислав КОМУНІКАТИВНІ ІНСТРУМЕНТИ ОРГАНІВ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ У ВЗАЄМОДІЇ З ГРОМАДСЬКІСТЮ	197
ГУЩИНА Олександра КОМУНІКАЦІЇ ЯК ІНСТРУМЕНТ В РОЗВИТКУ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ	199
ЯРЕСЬКО Ілля ДОВІРА ВІДКРИТИХ КОМУНІКАЦІЙ, КОМУНІКАЦІЯ ЯК ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ТА ДОБРОБУТ ГРОМАДЯН: МІСІЯ, МЕТА, СТРАТЕГІЯ, ДОВІРА ТА СТАБІЛЬНІСТЬ	201
ЧЕРНИШЕВИЧ Олександра ВПЛИВ КОМУНІКАЦІЙ В ЕФЕКТИВНОСТІ ТА РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ В ОРГАНАХ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ	203
Юлія ЧЕРНИШОВА РОЛЬ КОМУНІКАЦІЙ У ПРОЦЕСІ УЧАСТІ ТА ЗАЛУЧЕННЯ ГРОМАДСЬКИХ ОРГАНІЗАЦІЙ ДО ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ	204

Владислав КУЧМА
Київський національний економічний університет
імені Вадима Гетьмана

КОМУНІКАТИВНІ ІНСТРУМЕНТИ ОРГАНІВ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ У ВЗАЄМОДІЇ З ГРОМАДСЬКІСТЮ

Інструменти комунікативної взаємодії органів публічного управління з громадськістю — це методи, техніки та засоби, які використовуються державними установами для ефективної комунікації з громадянами, що забезпечують прозорість і підзвітність їхньої діяльності, сприяють залученню громадськості до прийняття рішень, а також підвищують довіру до органів влади.

Цей процес забезпечують суб'єкти публічного управління, які передають інформацію громаді та залучають її до ухвалення управлінських рішень. Комунікативна взаємодія слугує інструментом, що дає можливість громадянам бути проінформованими, впливати на процеси управління та активно брати участь у розробці політик.

Основні інструменти комунікативної взаємодії:

Офіційні веб-сайти та платформи:

- Публікація новин, звітів, інформаційних матеріалів, оголошень про прийняття нових законів, нормативно-правових актів.
- Розміщення інформації про послуги та заходи.
- Функція зворотного зв'язку для збору запитів, скарг та пропозицій від громадян.

Соціальні мережі:

- Використання Facebook, Twitter, Instagram, Telegram тощо для поширення інформації, оперативного реагування на питання та обговорення з громадськістю.

- Можливість інтерактивної комунікації, збору фідбеку та швидкого інформування про нагальні питання.

Громадські слухання та консультації:

- Проведення відкритих зустрічей, де громадяни можуть висловити свою думку щодо певних проєктів, планів або змін у законодавстві.
- Громадські обговорення та електронні консультації як інструмент врахування громадської думки перед прийняттям важливих рішень.

Прес-конференції та брифінги:

- Проведення зустрічей з представниками ЗМІ, де висвітлюються важливі питання, даються роз'яснення та відповіді на запити.
- Дає змогу забезпечити достовірну інформацію для широкої аудиторії через медіа-канали.

Електронні петиції:

– Механізм, що дозволяє громадянам подавати офіційні звернення до органів влади з певними вимогами або пропозиціями, які при досягненні певного рівня підтримки мають бути розглянуті.

Гаряча лінія та центри звернення громадян:

– Телефонні лінії або контакт-центри для швидкого реагування на питання та скарги громадян.

– Забезпечення безпосереднього контакту та підтримки для громадян, що сприяє оперативному вирішенню проблем.

Онлайн опитування та анкетування:

– Використання цифрових інструментів для збору думок та пропозицій від громадян щодо різних аспектів управління.

– Інструменти для оцінки якості послуг або підтримки певних політичних рішень.

Інформаційно-роз'яснювальні кампанії:

– Поширення інформації серед громадян щодо реформ, змін у законодавстві, важливих соціальних чи економічних питань через ЗМІ, листівки, рекламні кампанії.

– Інтерактивні платформи та електронні сервіси:

– Платформи типу "Відкритий уряд", які дозволяють громадянам бачити і аналізувати бюджетні видатки, державні закупівлі, статистичні дані, забезпечуючи прозорість.

Форумні майданчики та робочі групи:

– Формування тимчасових груп із громадських активістів, науковців та представників органів влади для спільного вирішення певних питань.

– Обговорення на спеціалізованих форумах або платформі для фахівців та громадян, які цікавляться певною проблематикою.

Список використаних джерел

1. Оболенський О. Ю. Державна служба: підручник. Київ: КНЕУ, 2006. 472 с.
2. Городенко Л. Теорія мережевої комунікації: монографія / за заг. наук. ред. В.Ф. Іванова. К.: Академія української преси, Центр вільної преси, 2012. 387 с.
3. Інформаційно-комунікативна діяльність органів публічної влади : монографія / В.С. Куйбіда, О.В. Карпенко, А. В.Дуда [та ін.] ; за заг. ред. В. С. Куйбіди, О. В. Карпенка. К. : КП «Компринт», 2018. 364 с.
4. Драчов Є. В. Сутність та функції комунікації в системі державного управління. Науковий вісник Академії муніципального управління. Серія : Управління. 2014. Вип. 3. С. 159-167.

н а у к о в е в и д а н н я

ЗБІРНИК ТЕЗ
III Міжнародної науково-практичної конференції

**ДЕРЖАВНА ПОЛІТИКА
ТА УПРАВЛІННЯ
СТРАТЕГІЧНИМИ КОМУНІКАЦІЯМИ
В КРИЗОВИХ УМОВАХ**

POLITYKA PUBLICZNA
I ZARZĄDZANIE KOMUNIKACJĄ STRATEGICZNĄ
W WARUNKACH KRYZYSOWYCH

PUBLIC POLICY AND STRATEGIC COMMUNICATION
MANAGEMENT IN CRISIS CONDITIONS

23 жовтня 2024 року

Авторська редакція

Упорядник та виготовлювач
ГО «ОФІС ЦИФРОВОГО ВРЯДУВАННЯ»
digital.gov.office@gmail.com

Підписано до друку 30.10.2024. Формат 60x84 /16. Папір офісний. Гарнітура TimesNewRoman
Спосіб друку цифровий. Ум. друк. арк. 14.18 Наклад 300