

**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	Публічне управління та адміністрування
ГАЛУЗЬ ЗНАНЬ	28 Публічне управління та адміністрування
СПЕЦІАЛЬНІСТЬ	281 Публічне управління та адміністрування

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

КВАЛІФІКАЦІЙНА БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА

на тему «**Цифровізація адміністративних послуг як інструмент модернізації
публічного адміністрування в Україні**»

здобувача **Гензерської Вікторії Юрївни**



Науковий керівник: *к.е.н, доцент Сабадош Г.О.*



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

Завідувач кафедри: *д.держ.упр., проф. 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

_____ 2025 р.

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

_____ О.В. Карпенко

_____ 2025 р.

ІНДИВІДУАЛЬНЕ ЗАВДАННЯ
здобувачу вищої освіти Гензерській Вікторії Юріївні

очної (денної) форми здобуття освіти

на підготовку кваліфікаційної бакалаврської роботи

***на тему «Цифровізація адміністративних послуг як інструмент модернізації
публічного адміністрування в Україні»***

Тему затверджено наказом ректора Університету від «07» лютого 2025 р. № 254-ст

Кваліфікаційна бакалаврська робота виконується на матеріалах Центру надання адміністративних послуг

План кваліфікаційної бакалаврської роботи

Розділ 1	Теоретико-правові засади цифровізації адміністративних послуг
Розділ 2	Аналіз стану цифровізації адміністративних послуг в Україні
Розділ 3	Шляхи вдосконалення цифровізації адміністративних послуг
Об'єкт дослідження:	Адміністративні послуги
Предмет дослідження:	Цифровізація адміністративних послуг як інструмент модернізації публічного адміністрування в Україні
Мета кваліфікаційної бакалаврській роботи:	Обґрунтування пріоритетних напрямків цифровізації адміністративних послуг як інструменту модернізації публічного адміністрування в Україні.

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

У розділі 1	<ol style="list-style-type: none">1. Поняття та сутність цифровізації у сфері публічного адміністрування2. Світові тренди цифровізації адміністративних послуг3. Нормативно-правове забезпечення цифровізації адміністративних послуг в Україні
У розділі 2	<ol style="list-style-type: none">1. Державна політика цифровізації адміністративних послуг2. Сучасний стан цифрових адміністративних послуг в Україні3. Основні проблеми та виклики цифровізації адміністративних послуг
У розділі 3	<ol style="list-style-type: none">1. Перспективи розвитку цифрових адміністративних послуг в Україні2. Міжнародний досвід та його застосування в Україні3. Пропозиції щодо вдосконалення цифровізації адміністративних послуг

**Завдання підготував
науковий керівник**



Г.О.Сабадош
«10» лютого 2025р.

Завдання одержав здобувач



В.Ю.Гензерська
«10» лютого 2025р.

Реферат

Кваліфікаційна бакалаврська робота містить 61 сторінок, 2 таблиці, 5 рисунків, список використаних джерел з 55 найменувань.

«Цифровізація адміністративних послуг як інструмент модернізації публічного адміністрування в Україні»

Об'єкт дослідження – адміністративні послуги.

Предмет дослідження – цифровізація адміністративних послуг як інструмент модернізації публічного адміністрування в Україні.

Мета кваліфікаційної бакалаврської роботи – обґрунтування пріоритетних напрямків цифровізації адміністративних послуг як інструменту модернізації публічного адміністрування в Україні.

Відповідно до поставленої мети були визначені такі завдання:

- Дослідити сутність цифровізації у сфері публічного адміністрування;
- Проаналізувати нормативно-правове забезпечення цифровізації адміністративних послуг;
- Проаналізувати світовий досвід цифровізації адміністративних послуг;
- Проаналізувати сучасний стан цифрових адміністративних послуг в Україні;
- Обґрунтувати пропозиції щодо вдосконалення цифровізації адміністративних послуг.

Теоретична, методична та практична значущість отриманих результатів полягає у систематизації існуючих підходів до цифровізації адміністративних послуг та формуванні рекомендацій для органів публічного управління щодо покращення цифрової взаємодії з громадянами.

Описані пропозиції можуть бути використані в практичній діяльності державних органів влади при розробці та реалізації державної політики в сфері цифровізації.

Рік виконання кваліфікаційної бакалаврської роботи 2025.

Рік захисту роботи 2025.

Ключові слова: цифровізація, адміністрування, публічні послуги, кібербезпека, Європейський Союз, платформа, стандарт.

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

Гензерської Вікторії Юрївни

на тему: «Цифровізація адміністративних послуг як інструмент модернізації публічного адміністрування в Україні»

1. **Актуальність теми:** у дослідженні розглядається проблема підвищення ефективності публічного в Україні за рахунок впровадження цифровізації адміністративних послуг. Цифровізація публічного управління дає можливість адаптації органів державної влади до сучасних викликів. З одного боку, цифрові технології можуть забезпечити підвищення ефективності та якості управління, зменшення корупції, забезпечення доступності та прозорості, а з іншого боку, це є необхідність у контексті світових тенденцій та вимог до розвитку публічного адміністрування.

2. **Позитивні риси кваліфікаційної роботи:** автор розглядає теоретичні основи цифрової трансформації та аспекти формування цифрових понять. Здійснює моніторинг основних тенденцій впровадження цифрових технологій в систему публічного управління в Україні. Проведено аналіз нормативно-правової бази концепції цифрової адміністративних послуг в Україні. Робота виконувалась у відповідності до регламенту та методичних вимог випускаючої кафедри. Має достатню кількість ілюстративного матеріалу.

3. **Наявність самостійних розробок автора.** Автором розглядається сутність процесів «цифровізації» адміністративних послуг. Проведено моніторинг впровадження електронних послуг у різних країнах та практики, які впроваджені в Україні.

4. **Цінність теоретичних висновків та практичних рекомендацій.** Виявлено основні проблемні моменти в впровадженні процесів цифровізації в систему надання адміністративних послуг в Україні. Проведено аналіз світового досвіду вищезазначених процесів і надано рекомендації до адаптації найкращих практик та підвищенню результативності процесів цифровізації в Україні.

5. **Наявність недоліків:** автором в дослідженні не надано рекомендацій по удосконаленню нормативно-правової бази, яка регламентує процеси цифровізації адміністративних послуг в Україні.

6. **Загальна оцінка кваліфікаційної бакалаврської роботи та її допущення до захисту перед ЕК:** бакалаврська кваліфікаційна робота рекомендується до захисту перед ЕК з загальною оцінкою 80 балів.

Науковий керівник
Доцент кафедри національної економіки

та публічного управління



Г.О. Сабодш

«25» травня 2025 р.

ЗМІСТ

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ.....	3
ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-ПРАВОВІ ЗАСАДИ ЦИФРОВІЗАЦІЇ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ	6
1.1 Поняття та сутність цифровізації у сфері публічного адміністрування.....	6
1.2 Світові тренди цифровізації адміністративних послуг	12
1.3 Нормативно-правове забезпечення цифровізації адміністративних послуг в Україні	18
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СТАНУ ЦИФРОВІЗАЦІЇ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ В УКРАЇНІ.....	22
2.1 Державна політика цифровізації адміністративних послуг.....	22
2.2 Сучасний стан цифрових адміністративних послуг в Україні	26
2.3 Основні проблеми та виклики цифровізації адміністративних послуг	30
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ЦИФРОВІЗАЦІЇ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ	36
3.1 Перспективи розвитку цифрових адміністративних послуг в Україні.....	36
3.2 Міжнародний досвід та його застосування в Україні	40
3.3 Пропозиції щодо вдосконалення цифровізації адміністративних послуг.....	43
ВИСНОВКИ.....	52
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	55

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ

GDPR – General Data Protection Regulation (Загальний регламент ЄС про захист даних);

ЄС – Європейський Союз;

Мінцифри – Міністерство цифрової трансформації.

ЦНАП – Центр надання адміністративних послуг;

ВСТУП

Актуальність теми. У сучасних умовах глобальної цифрової трансформації важливим завданням публічного управління є забезпечення ефективного, прозорого та доступного надання адміністративних послуг. Цифровізація публічного сектору є не лише інструментом підвищення якості обслуговування громадян, а й фактором зміцнення довіри до органів влади. В умовах воєнного стану та посткризового відновлення України, роль цифрових технологій у сфері публічного адміністрування набуває особливого значення. Зокрема, платформа «Дія» та інші електронні сервіси створюють підґрунтя для модернізації державного управління відповідно до європейських стандартів.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика цифровізації адміністративних послуг активно досліджується як вітчизняними, так і зарубіжними науковцями. Значний внесок у вивчення цього питання зробили такі дослідники, як В. Тимошук, О. Донченко, Н. Ротань, Е. Шевчук, а також представники європейських аналітичних центрів. Їхні праці висвітлюють аспекти електронного урядування, цифрової інклюзії, нормативно-правового регулювання цифрових сервісів, а також міжнародний досвід впровадження інноваційних технологій у публічному адмініструванні. Разом із тим, актуальним залишається комплексне дослідження впливу цифровізації на модернізацію публічного управління саме в українських реаліях.

Мета і завдання дослідження. Метою дослідження є обґрунтування пріоритетних напрямків цифровізації адміністративних послуг як інструменту модернізації публічного адміністрування в Україні.

Відповідно до мети дослідження в процесі виконання роботи були поставлені наступні завдання:

- дослідити сутність цифровізації у сфері публічного адміністрування;
- проаналізувати нормативно-правове забезпечення цифровізації адміністративних послуг;
- проаналізувати світовий досвід цифровізації адміністративних послуг;
- проаналізувати сучасний стан цифрових адміністративних послуг в Україні;
- обґрунтувати пропозиції щодо вдосконалення цифровізації адміністративних послуг.

Об'єкт дослідження – адміністративні послуги.

Предмет дослідження – цифровізація адміністративних послуг як інструмент модернізації публічного адміністрування в Україні.

Методи дослідження. Для виконання дослідження були використані наступні методи:

- теоретичні методи – для аналізу наукової літератури та узагальнення теоретичних підходів до цифровізації;
- логічний і абстрактно-логічний методи – для формулювання висновків;
- емпіричний метод – для аналізу реального стану цифрових послуг в Україні;
- статистичні методи – для обробки кількісних показників цифровізації;
- порівняльний аналіз – для вивчення міжнародного досвіду;
- експертне оцінювання та метод узагальнення – для формування пропозицій щодо вдосконалення цифрових сервісів.

Теоретична, методична та практична значущість отриманих результатів полягає у систематизації існуючих підходів до цифровізації адміністративних послуг та формуванні рекомендацій для органів публічного управління щодо покращення цифрової взаємодії з громадянами.

Інформаційна база дослідження включає матеріали Міністерства цифрової трансформації України, офіційні статистичні дані, законодавчі та нормативно-правові акти, аналітичні звіти, монографії та наукові статті.

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

У першому розділі розкрито теоретико-правові засади цифровізації адміністративних послуг.

У другому розділі проаналізовано сучасний стан цифрових адміністративних послуг в Україні.

У третьому розділі запропоновано шляхи вдосконалення цифровізації публічних сервісів із урахуванням міжнародного досвіду.

Апробація дослідження. Результати дослідження представлені автором на III Міжнародній науково-практичній конференції «Державна політика та управління стратегічними комунікаціями в кризових умовах» (Київ-Вроцлав, 23 жовтня 2024 р. – Київ : «ОФІС ЦИФРОВОГО ВРЯДУВАННЯ»).

РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-ПРАВОВІ ЗАСАДИ ЦИФРОВІЗАЦІЇ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ

1.1 Поняття та сутність цифровізації у сфері публічного адміністрування

У сучасному світі цифровізація стала одним із ключових чинників трансформації суспільних процесів. Особливо помітним є її вплив на сферу публічного адміністрування, яка охоплює діяльність органів державної влади та місцевого самоврядування щодо реалізації публічної політики, надання адміністративних послуг, управління ресурсами та взаємодії з громадянами. Цифровізація відкриває нові можливості для підвищення ефективності, прозорості та доступності державного управління.

Перехід до цифрового управління передбачає не лише впровадження сучасних інформаційно-комунікаційних технологій, але й зміну підходів до управлінських процесів, організації взаємодії між владою та громадянами, а також формування нових компетенцій у публічних службовців. У цьому контексті актуальним є дослідження понять і сутності цифровізації як явища, що змінює природу публічного адміністрування та сприяє формуванню ефективної держави майбутнього.

Цифровізація публічного управління означає спроможність переведення державних сервісів в електронну форму, застосування нових інструментів державної комунікації, спрощення дозвільних процедур шляхом надання документів через Інтернет, налагодження дієвої співпраці органів державної влади з громадянами через електронні сервіси тощо, що у сукупності сприяє зміні традиційних практик, технологій, механізмів у сфері публічного управління [1].

Цифровізація – це багатогранний процес переходу суспільства на цифрові технології, який стосується всіх сфер суспільної життєдіяльності (освіти, медицини, економіки, телебачення тощо), але в контексті модернізації державного

управління вона має одне з першочергових напрямків, тому що саме він має вплинути на вдосконалення (зокрема, цифровізацію) різних суспільних галузей [2].

Цифровізація адміністративних послуг є предметом активного дослідження як українських, так і міжнародних науковців. Серед вітчизняних авторитетів у цій сфері варто відзначити Віктора Тимощука, який глибоко досліджує правові аспекти адміністративних послуг та реформу системи їх надання. Його роботи стали основою для створення та розвитку центрів надання адміністративних послуг (ЦНАП) в Україні [3].

Олена Донченко у своїх працях зосереджується на концепції електронного урядування та цифрової трансформації публічного управління, розглядаючи виклики цифрової інклюзії [4]. Наталія Ротань досліджує нормативно-правове забезпечення цифровізації, підкреслюючи важливість правової визначеності в процесі надання електронних сервісів [5]. Едуард Шевчук аналізує безконтактні адміністративні послуги, зокрема в сфері архітектурно-будівельного контролю, та пропонує вдосконалення правового регулювання таких сервісів [6].

Відповідно до концепції розвитку цифрової економіки та суспільства України на 2018 – 2020 роки [7], «Цифровізація» – насичення фізичного світу електронно-цифровими пристроями, засобами, системами та налагодження електронно-комунікаційного обміну між ними, що фактично уможливорює інтегральну взаємодію віртуального та фізичного, тобто створює кіберфізичний простір.

Основна мета цифровізації полягає у досягненні цифрової трансформації існуючих та створенні нових галузей економіки, а також трансформації сфер життєдіяльності у нові більш ефективні та сучасні. Такий приріст є можливим лише тоді, коли ідеї, дії, ініціативи та програми, які стосуються цифровізації, будуть інтегровані, зокрема, в національні, регіональні, галузеві стратегії і програми розвитку [7].

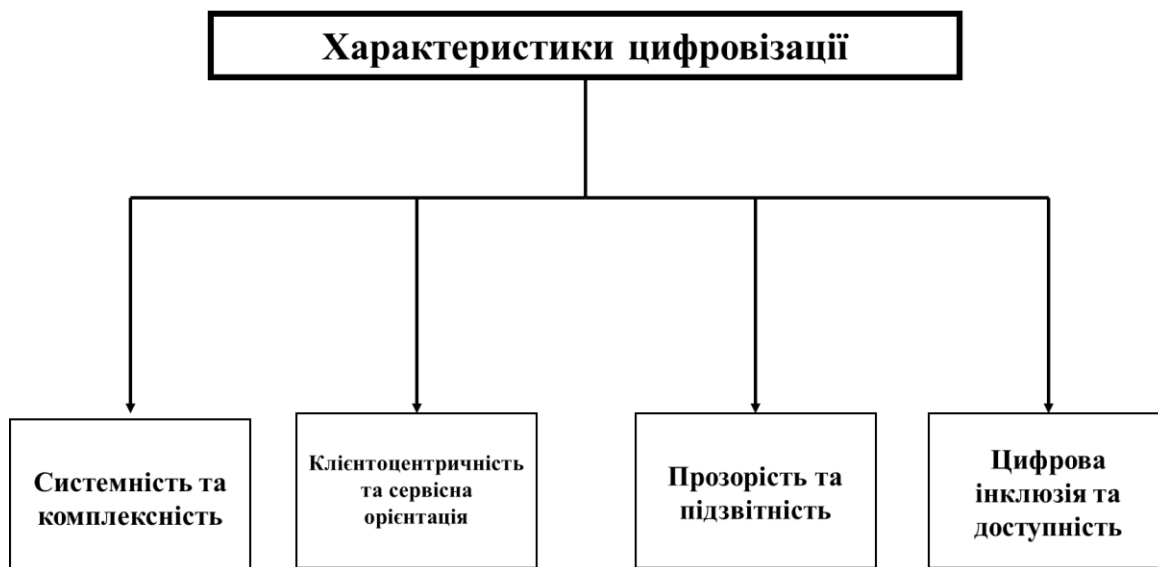


Рисунок 1.1 – Характеристика цифровізації адміністративних послуг

Джерело: розроблено автором

Ключовими сутнісними характеристиками цифровізації у публічному адмініструванні є:

1. Системність та комплексність

Цифровізація публічного адміністрування має системний характер і передбачає не просто впровадження окремих цифрових інструментів, а формування цілісної екосистеми цифрового урядування. Така екосистема включає технологічну інфраструктуру, програмне забезпечення, бази даних, канали комунікації, а також нормативно-правове регулювання, стандарти, протоколи безпеки та процедури обміну інформацією.

2. Клієнтоцентричність та сервісна орієнтація

В основі цифровізації публічного адміністрування лежить зміна парадигми відносин між державою та громадянами. Традиційна бюрократична модель, де громадянин виступає прохачем, замінюється сервісною моделлю, де держава розглядається як постачальник послуг, а громадянин – як клієнт. Відповідно, цифрові рішення розробляються з орієнтацією на зручність користувача, доступність, інклюзивність та максимальне задоволення потреб різних категорій населення.

3. Прозорість та підзвітність

Цифровізація створює технологічні можливості для значного підвищення прозорості діяльності органів влади. Це досягається через публікацію відкритих даних, онлайн-трансляцію засідань, електронне оприлюднення проектів рішень та їх обговорення, візуалізацію бюджетних витрат тощо. Підвищення прозорості, у свою чергу, сприяє посиленню підзвітності влади перед громадянами та зниженню рівня корупції.

4. Цифрова інклюзія та доступність

Важливою характеристикою цифровізації є забезпечення рівного доступу всіх категорій громадян до електронних послуг, незалежно від їх віку, місця проживання, рівня доходів, наявності особливих потреб тощо. Це передбачає як розвиток фізичної інфраструктури (широкосмуговий доступ до Інтернету), так і підвищення цифрової грамотності населення, а також розробку інтерфейсів з урахуванням потреб людей з інвалідністю.

Якщо говорити за основні напрями цифровізації публічного адміністрування, то це:

Електронне урядування (E-Government) - це комплексна система електронної взаємодії органів влади між собою, з громадянами та бізнесом. Включає внутрішній електронний документообіг, міжвідомчу електронну взаємодію, електронне надання адміністративних послуг, електронну участь громадян у процесах прийняття рішень. Технологічною основою електронного урядування є захищені урядові мережі, єдині бази даних, системи електронного документообігу, портали державних послуг.

Цифрові публічні послуги - передбачає переведення державних та муніципальних послуг в електронний формат з можливістю їх отримання через Інтернет або мобільні додатки.

Елементи системи електронних послуг

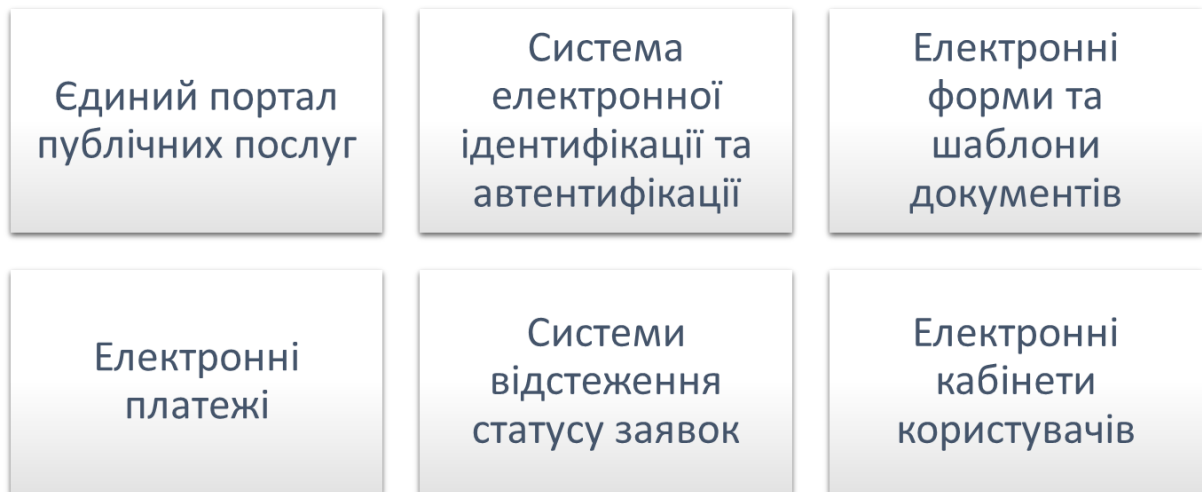


Рисунок 1.2 – Елементи системи електронних послуг

Джерело: розроблено автором

На рисунку 1.2 показано, що ключовими елементами системи електронних послуг є:

- Єдиний портал публічних послуг;
- Система електронної ідентифікації та автентифікації;
- Електронні форми та шаблони документів;
- Електронні платежі;
- Системи відстеження статусу заявок;
- Електронні кабінети користувачів.

Відкриті дані (Open Data) - передбачає публікацію в мережі Інтернет даних, що збираються органами влади, у машиночитаному форматі з можливістю їх вільного використання, поширення та подальшої обробки. Відкриті дані створюють можливості для розвитку громадянського контролю, журналістських розслідувань, а також розробки комерційних та некомерційних сервісів на їх основі. Важливими аспектами є якість даних, їх актуальність, повнота та регулярне оновлення.

Смарт-інфраструктура та розумні міста (Smart City) - цей напрям пов'язаний із застосуванням цифрових технологій для управління міською інфраструктурою та покращення якості міського середовища. Включає системи розумного транспорту, енергоефективного освітлення, дистанційного моніторингу комунальних мереж, управління відходами, громадської безпеки тощо. В основі концепції розумного міста лежить використання датчиків, сенсорів, камер та інших пристроїв Інтернету речей (IoT) для збору даних про функціонування міських систем та їх оптимізації.

Основними напрямками цифровізації публічного управління є:

– електронний документообіг, який дає змогу державним установам автоматизувати всі етапи роботи з документами, значно зменшити використання паперових носіїв, підвищити рівень внутрішньої організаційної дисципліни та прискорити ухвалення управлінських рішень. Серед найефективніших світових рішень у сфері електронного документообігу можна виокремити такі системи, як ZohoDocs, LogicalDoc, Microsoft SharePoint Online, M-Files DMS, Ascensio System OnlyOffice та Evernote Business. В Україні особливо поширені й активно застосовуються такі програмні комплекси, як Megapolis.Документообіг, ОПТИМА-WorkFlow, АСКОД, Док Проф і el-Dok;

– відкриті дані, які сприяють прозорості влади, є інструментом оцінки та контролю роботи влади та держави. У цій сфері прийнято низку нормативно-правових актів. Так, відповідно до Закону України «Про внесення змін до деяких законів України щодо доступу до публічної інформації у формі відкритих даних» від 09.04.2015 р. № 319 [8], було створено Єдиний державний вебпортал відкритих даних та введено інститут відкритих даних.

– інтеграція державних реєстрів у єдину систему взаємодії, що є дієвим інструментом для створення прозорих і зручних державних послуг як для громадян, так і для бізнесу. Такий підхід сприяє підвищенню ефективності функціонування органів влади, зменшенню бюрократичних процедур, а також забезпечує швидкий і віддалений доступ населення до якісних адміністративних сервісів. Відповідно до Постанови Кабінету Міністрів України «Про деякі питання електронної взаємодії

державних електронних інформаційних ресурсів», планується впровадження системи електронної взаємодії державних інформаційних ресурсів, що відповідатиме стандартам Європейського Союзу [9].

– електронна ідентифікація, без якої неможливо реалізувати електронні послуги. Розбудова відповідної інфраструктури створює передумови для надання громадянам безпечного та зручного доступу до цифрових сервісів, інформаційних ресурсів і інтерактивних платформ. Це, у свою чергу, стимулює розвиток електронної взаємодії між державними органами та суспільством.

– цифрові державні платформи є потужними інструментами електронної демократії, що дозволяють ефективно реалізовувати поставлені завдання із заощадженням часу та ресурсів. Такі національні платформи істотно підвищують рівень взаємодії між державними інституціями та громадянами.

1.2 Світові тренди цифровізації адміністративних послуг

Упродовж останніх десятиліть цифровізація стала глобальним трендом, що охоплює всі сфери суспільного життя, зокрема й публічне адміністрування. Уряди по всьому світу активно впроваджують цифрові технології з метою оптимізації процесів надання адміністративних послуг, підвищення їхньої доступності, зменшення бюрократичного навантаження та підвищення рівня довіри громадян до державних інституцій.

Процес цифровізації торкається практично всіх країн світу. Кожна країна сама визначає пріоритети цифрового розвитку. Тому розглянемо цю тему детальніше. Згідно з E-Government Development Index (EGDI), оприлюдненим ООН у 2022 році, провідними державами за рівнем цифровізації є Сінгапур, Данія, Фінляндія, Південна Корея, Нідерланди та Естонія [10].

Першою є країна Сінгапур, що розпочала свій шлях до цифровізації державних послуг набагато раніше за більшість країн світу. Ще в 1980-х роках уряд

Сінгапуру запустив першу Національну комп'ютерну програму (National Computerisation Program), яка була спрямована на автоматизацію державних процесів.

Smart Nation Initiative — комплексна стратегія цифрової трансформації всього суспільства, включаючи уряд.

Smart Nation – ініціатива держави щодо підвищення якості життя за допомогою впровадження цифровізації у повсякденне життя громадян [11].

У Сінгапурі є портал – єдине вікно, де й розміщені електронні послуги, які надаються в даній країні, тобто на даному веб-сайті є доступ до електронних послуг. Citizen Connect Centre – це спеціальний портал, на якому можна побачити список онлайн-сервісів, доступних для населення. Посилання на нього можна знайти на урядовому порталі. Citizen Connect Centre є достатньо зручним у використанні, оскільки вся необхідна інформація є структурованою та оформленою. По-перше, варто звернути увагу на те, що взагалі існує такий окремий портал, де можна знайти всі необхідні електронні послуги в одному місці, тобто не потрібно витратити багато часу на пошук окремої з них на окремих сайтах відповідних органів, які надають ту чи іншу послугу. Основна інформація розміщена саме на цьому порталі.

Citizen Connect Centre вирізняється зручністю у користуванні, адже вся необхідна інформація подана логічно, зрозуміло та у впорядкованому вигляді. Особливо важливо відзначити сам факт існування такого централізованого ресурсу, де зібрано повний перелік електронних послуг — це суттєво знижує витрати часу на пошук потрібної послуги на сайтах окремих органів влади. Основний масив даних та доступ до сервісів зосереджено саме на цьому порталі, що робить його ефективним інструментом для взаємодії громадян із державою.

Під час роботи з порталом, що містить перелік електронних послуг, можна зробити висновок, що Citizen Connect Centre є не стільки повноцінною платформою для надання послуг, скільки довідковим сервісом у форматі «єдиного вікна». Його основне призначення — інформування користувачів про наявні послуги, зокрема вказується назва державного органу, назва послуги та її коротка характеристика.

Однак сам портал не забезпечує безпосереднього доступу до послуг — він лише містить посилання на сторонні веб-сайти державних структур, де вже можна отримати відповідну послугу. Таким чином, Citizen Connect Centre виконує функцію навігаційного майданчика, що спрямовує користувачів до відповідних офіційних ресурсів [12].

Електронні послуги в Сінгапурі доступні також через альтернативні канали, зокрема за допомогою мобільного застосунку Singpass, який вважається значно зручнішим і сучаснішим порівняно з порталом Citizen Connect Centre. Інтерфейс офіційного веб-сайту, присвяченого цьому додатку, вирізняється високим рівнем візуального оформлення, креативним підходом та функціональністю. Singpass забезпечує оперативний доступ до персоналізованої інформації як для фізичних осіб, так і для бізнес-користувачів, використовуючи надійні дані з державних інформаційних ресурсів. Завдяки цьому сервісу можливо перевіряти ключові відомості про клієнтів без потреби в скануванні чи копіюванні паперових документів. Наразі мобільним додатком Singpass активно користуються понад 3 мільйони громадян Сінгапуру, а до системи вже інтегровано більше 1700 цифрових послуг.

Для фізичних осіб мобільний застосунок Singpass відкриває широкий спектр можливостей. Зокрема, користувачі можуть здійснювати вхід без використання паролів, отримувати доступ до цифрових сервісів у центрах надання адміністративних послуг за допомогою розпізнавання обличчя, а також входити до системи шляхом сканування QR-коду або за одним натисканням у додатку. Ідентифікація особи може здійснюватися шляхом зчитування штрих-коду, що значно спрощує процедуру. Крім того, застосунок дозволяє обмінюватися даними та перевіряти особисту інформацію через офіційні державні ресурси без необхідності пред'явлення паперових документів. Серед інших функцій — можливість підписання документів за допомогою електронного підпису, перегляд особистих даних з різних державних органів в одному інтерфейсі, а також отримання сповіщень про наближення терміну завершення дії важливих документів.

В Естонії з 2001 року використовується X-Road – програмне забезпечення, яке дозволяє закодовано комунікувати між собою всім урядовим установам.



Рисунок 1.3 – Особливості платформи X-Road

Джерело: розроблено автором на основі [13;14]

X-Road є програмно-апаратною інтероперабельною платформою, що дозволяє різним базам даних та сервісам обмінюватися інформацією у форматі «система-система». Її головні технічні та концептуальні особливості включають:

1. Децентралізований обмін даними — X-Road не є централізованим реєстром, натомість вона забезпечує взаємодію незалежних систем, кожна з яких зберігає свої дані локально. Таким чином, кожен постачальник інформації зберігає контроль над своїм масивом даних.
2. Безпека та шифрування — усі передані через платформу дані шифруються та підписуються цифровим підписом, що гарантує їхню цілісність, автентичність і конфіденційність. Система також передбачає ведення логів кожного звернення до даних, що забезпечує прозорість взаємодії [13].
3. Аудит та прозорість — кожен громадянин має змогу перевірити, яка саме установа та з якою метою зверталася до його персональних даних, що значно підвищує довіру до цифрових сервісів.
4. Масштабованість — X-Road є відкритою платформою з відкритим кодом, яку легко адаптувати до потреб інших держав. Ця технологія вже впроваджена у Фінляндії, Ісландії, Японії, а також адаптована в Україні у вигляді платформи «Трембіта» [14].

Одним із найуспішніших прикладів цифрової трансформації адміністративних послуг у світі є впровадження платформи e-Voks у Данії. Це

національний електронний поштовий сервіс, який дозволяє громадянам, державним органам і приватним компаніям безпечно обмінюватися офіційною інформацією в цифровому форматі. Система стала наріжним каменем датської стратегії цифровізації, яка передбачає перехід на повну цифрову взаємодію між громадянами та державою.

З 2014 року використання електронного поштового сервісу стало обов'язковим для всіх громадян Данії, за винятком осіб, які з об'єктивних причин (фізичні чи когнітивні обмеження) не можуть користуватися цифровими технологіями. Це означає, що всі державні органи надсилають повідомлення громадянам лише в електронному вигляді через офіційні платформи, зокрема e-Voks.

Станом на 2023 рік понад 5,5 мільйона користувачів у Данії активно використовують e-Voks (що становить майже 95% населення країни), а щорічна кількість повідомлень, які проходять через платформу, перевищує 500 мільйонів. Це дає змогу істотно знизити адміністративні витрати держави: за оцінками Міністерства цифровізації Данії, економія становить понад 200 мільйонів євро на рік [15].

Таблиця 1.1 - Світові цифрові платформи

Країна	Основна цифрова платформа	Доступність послуг онлайн	Ключові інновації	Короткий опис платформи
Естонія	X-Road	99%	e-ID, i-Voting, цифрові реєстри	Це основа естонської цифрової держави, яка об'єднує понад 900 державних та приватних організацій.
Сінгапур	Smart Nation	95%	SingPass, AI, інтеграція з міською інфраструктурою	Сінгапурська ініціатива Smart Nation базується на єдиній ідентифікації SingPass , яка дає громадянам доступ до більш ніж 500 сервісів. Держава активно використовує штучний інтелект, датчики, аналітику даних для управління інфраструктурою та надання послуг у сфері охорони здоров'я, транспорту, житла та безпеки.

Продовження таблиці 1.1

Данія	e-Boks	92%	Digital by default, електронна пошта з урядом	Цифрова пошта, яка дозволяє громадянам отримувати офіційні повідомлення від органів влади та приватних компаній. Усі державні документи надсилаються онлайн. Система підтримує безпечний обмін повідомленнями, інтеграцію з електронною ідентифікацією та високу доступність для користувачів.
Фінляндія	Suomi.fi	94%	Єдиний портал для державних і муніципальних послуг, електронна ідентифікація (eID), персоналізовані повідомлення для громадян	Це національний портал, що забезпечує централізований доступ до більшості державних та муніципальних онлайн-послуг у Фінляндії. Система інтегрує електронну ідентифікацію (eID), персоналізовані повідомлення та можливість безпечного обміну даними між органами влади й громадянами.
Великобританія	GOV.UK	97%	Єдиний портал для всіх державних послуг, включаючи податки, пенсії, соціальні виплати	Централізований доступ до послуг, зниження бюрократії, підвищення прозорості через єдиний вхід

Джерело: Сформовано автором самостійно [15].

Отже, світові тренди цифровізації адміністративних послуг демонструють чітке прагнення держав до підвищення ефективності, прозорості та зручності взаємодії з громадянами. Провідні країни, як-от Естонія, Данія, Фінляндія, Сінгапур та інші, успішно реалізували цифрові платформи, які стали основними інструментами комунікації між державою, бізнесом і населенням.

Цей досвід також свідчить про глобальний перехід до цифрової моделі публічного управління, де ключовими принципами є клієнтоорієнтованість, автоматизація процесів та довіра громадян до цифрової держави. Країни, які своєчасно впроваджують такі інновації, не лише підвищують якість послуг, а й зміцнюють свій інституційний потенціал у довгостроковій перспективі.

1.3 Нормативно-правове забезпечення цифровізації адміністративних послуг в Україні

Розвиток цифрових адміністративних послуг в Україні спирається на комплексну нормативно-правову базу, яка постійно удосконалюється та адаптується до сучасних викликів цифрової трансформації. Правові засади цифровізації адміністративних послуг формуються системою законодавчих та підзаконних актів, що регулюють різні аспекти надання електронних послуг, електронного урядування та цифрового розвитку держави.

Нормативно-правове забезпечення цифровізації адміністративних послуг має ієрархічну структуру, основу якої складає Конституція України. Стаття 3 визначає, що права і свободи людини та їх гарантії визначають зміст і спрямованість діяльності держави, а утвердження і забезпечення прав і свобод людини є головним обов'язком держави. Це положення є фундаментальним для розвитку системи адміністративних послуг, орієнтованої на потреби громадян [16].

Основоположним у сфері надання адміністративних послуг є Закон України «Про адміністративні послуги» від 01.01.2025 р. № 5203-VI, який визначає правові засади реалізації прав, свобод і законних інтересів фізичних та юридичних осіб у сфері надання адміністративних послуг. Цей закон встановлює:

- принципи надання адміністративних послуг;
- функціонування центрів надання адміністративних послуг (ЦНАП);
- засади ведення та функціонування Єдиного державного порталу адміністративних послуг;
- вимоги до якості та доступності адміністративних послуг [17].

Адміністративна послуга - результат здійснення владних повноважень суб'єктом надання адміністративних послуг за заявою фізичної або юридичної особи, спрямований на набуття, зміну чи припинення прав та/або здійснення обов'язків такої особи відповідно до закону.

Нормативно-правова база цифровізації адміністративних послуг охоплює низку законів, підзаконних актів, стратегічних документів та актів Кабінету Міністрів України. До основних нормативно-правових документів, які регулюють цю сферу, належать:

1. *Закон України «Про електронні документи та електронний документообіг».*

Дія цього Закону поширюється на відносини, що виникають у процесі створення, відправлення, передавання, одержання, зберігання, оброблення, використання та знищення електронних документів [18].

2. *Закон України «Про електронні довірчі послуги».*

Цей Закон визначає:

- систему публічних електронних реєстрів та їх об'єктів;
- систему органів та суб'єктів у сфері публічних електронних реєстрів;
- вимоги до реєстрової інформації та реєстрових даних, їх статусу, форми та складу, створення, збирання, ведення, оброблення, зберігання та використання;
- засади та вимоги до створення, ведення, взаємодії, адміністрування, перетворення, модифікації та припинення публічних електронних реєстрів;
- засади створення та функціонування системи електронної взаємодії електронних ресурсів;
- засади контролю та відповідальності у сфері публічних електронних реєстрів;
- фінансові основи створення та функціонування публічних електронних реєстрів [19].

3. *Закон України «Про електронні комунікації».*

Дія цього Закону поширюється на відносини у сферах електронних комунікацій та радіочастотного спектра щодо надання та отримання електронних комунікаційних послуг, постачання та доступу до електронних комунікаційних мереж, забезпечення конкуренції на ринках електронних комунікацій. Крім того, закон регламентує порядок користування ресурсами нумерації та радіочастотним

спектром, а також передбачає механізми захисту прав споживачів відповідних послуг [20].

4. Концепція розвитку цифрової економіки та суспільства України на 2018-2020 роки.

Ця концепція передбачає здійснення заходів щодо впровадження відповідних стимулів для цифровізації економіки, суспільної та соціальної сфер, усвідомлення наявних викликів та інструментів розвитку цифрових інфраструктур, набуття громадянами цифрових компетенцій, а також визначає критичні сфери та проекти цифровізації, стимулювання внутрішнього ринку виробництва, використання та споживання цифрових технологій.

Шлях до цифрової економіки пролягає через внутрішній ринок виробництва, використання та споживання інформаційно-комунікаційних та цифрових технологій.

Головна мета розвитку цифрових інфраструктур полягає в тому, щоб усі громадяни України без обмежень та труднощів технічного, організаційного та фінансового характеру (зокрема соціально незахищені верстви населення) могли скористатися цифровими можливостями незалежно від свого місцезнаходження чи проживання та не перебували в сегменті «цифрового розриву» [21].

5. Концепція розвитку електронного урядування в Україні.

Метою Концепції є визначення напрямів, механізмів і строків формування ефективної системи електронного урядування в Україні для задоволення інтересів та потреб фізичних та юридичних осіб, вдосконалення системи державного управління, підвищення конкурентоспроможності та стимулювання соціально-економічного розвитку країни.

Створення та підтримка ефективних електронних послуг, які є доступними, прозорими, безпечними, недискримінаційними та мінімізують витрати часу й ресурсів, сприятиме суттєвому підвищенню якості публічного сервісу для громадян і суб'єктів господарювання. Такий підхід дозволить підвищити рівень мобільності та конкурентоспроможності користувачів, знизити ймовірність

виникнення корупційних проявів і забезпечити орієнтацію цифрових послуг на потреби інноваційної економіки майбутнього [22].

6. Закон України «Про стимулювання розвитку цифрової економіки в Україні». Встановлює організаційні, правові та фінансові принципи функціонування правового режиму Дія Сіті. Цей режим запроваджується з метою сприяння розвитку цифрової економіки в Україні, забезпечуючи сприятливі умови для розвитку інноваційного бізнесу, побудови цифрової інфраструктури, приваблення інвестицій та залучення талановитих фахівців [23].

Стрімкий розвиток технологій вимагає оперативного й якісного реагування з боку держави, зокрема в частині оновлення законодавчої бази та адаптації регуляторного середовища. Хоча впродовж останніх років було ухвалено низку нормативно-правових, стратегічних і концептуальних документів, спрямованих на стимулювання цифровізації суспільства та економіки, наразі відсутня єдина, цілісна система стратегічного управління у цій сфері. Подальше вдосконалення національного законодавства має ґрунтуватися на кращих міжнародних практиках, зокрема щодо кодифікації правових норм, які забезпечують ефективне функціонування цифрової економіки та розвиток інформаційного суспільства.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СТАНУ ЦИФРОВІЗАЦІЇ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ В УКРАЇНІ

2.1 Державна політика цифровізації адміністративних послуг

Державна політика цифровізації адміністративних послуг — це комплекс заходів, спрямованих на використання цифрових технологій для підвищення ефективності, доступності, прозорості та зручності надання адміністративних послуг громадянам і бізнесу. Ця політика є складовою ширшої стратегії цифрової трансформації державного управління.

Україна визначила цифровізацію державних сервісів як ключовий напрям, спрямований на підвищення якості обслуговування з боку держави та муніципалітетів, та забезпечення максимальної зручності для громадян. Розглядаючи це питання, слід зазначити, що на сьогодні українці стикаються з обмеженнями у повній реалізації свого права на електронні адміністративні послуги, що зумовлено рядом недоліків у процедурах та прогалинами у законодавстві. Незважаючи на це, Україна володіє необхідним потенціалом для розбудови ефективної системи цифрових адміністративних сервісів.

Відтак, перехід від «електронного уряду» до «цифрового уряду» є вирішальним для формування сучасної, результативної та ефективної системи управління. Такий перехід передбачає, що технології використовуватимуться не тільки для покращення адміністративних процесів, а й для досягнення конкретних, вимірюваних результатів у загальнодержавному управлінні.

Найперше та найважливіше для побудови сервісної держави — це спроможність забезпечити якісні державні послуги для всіх без винятку: громадян, господарських організацій, громадських об'єднань. Ми зобов'язані керуватися принципом рівності. Інакше кажучи, якість сервісу не може бути пов'язаною з

постаттю посадовця чи з географічним розташуванням. Рівень відмов у наданні послуг має бути мінімальним, а рівень доступності – максимальним [24].

У контексті реформування системи публічного управління та підвищення якості надання адміністративних послуг ключовим вектором державної політики в Україні є цифровізація. Цей процес передбачає впровадження цифрових технологій у сферу взаємодії громадян і бізнесу з державою, зокрема шляхом трансформації традиційних адміністративних процедур у зручні електронні сервіси. Центральне місце в реалізації цієї політики займає Міністерство цифрової трансформації України, яке є основним органом виконавчої влади, відповідальним за цифрову трансформацію країни.

Мінцифри виступає ключовим центральним органом виконавчої влади, відповідальним за формування та реалізацію державної політики у широкому спектрі напрямів цифрового розвитку. До його повноважень належить розвиток цифровізації, цифрової економіки, інновацій та технологій, включно з робототехнікою, штучним інтелектом і напівпровідниковими технологіями. Також Міністерство координує впровадження електронного урядування та електронної демократії, сприяє розвитку інформаційного суспільства й інформатизації.

Окрему увагу Мінцифри приділяє впровадженню електронного документообігу, підвищенню цифрової грамотності населення та захисту цифрових прав громадян. Крім того, відомство відповідає за розвиток відкритих даних, ведення публічних електронних реєстрів, підтримку національних інформаційних ресурсів і забезпечення інтероперабельності. У сфері електронних комунікацій Міністерство опікується розвитком інфраструктури широкопasmового доступу до Інтернету, радіочастотного спектра, електронної комерції та бізнесу, а також цифрових і адміністративних послуг. До компетенції також входить електронна ідентифікація, довірчі послуги, підтримка ІТ-індустрії, функціонування правового режиму «Дія Сіті», розвиток хмарних технологій, а також регулювання діяльності у сфері азартних ігор та лотерей [25].

Одним із флагманських проєктів міністерства став портал і застосунок «Дія» (скорочення від «Держава і Я»). Це багатофункціональний інструмент, що дозволяє

отримувати адміністративні послуги онлайн, користуватися цифровими документами, здійснювати юридично значущу взаємодію з державою. У 2024 році понад 70% найпоширеніших адміністративних послуг стали доступними через «Дію».

Міністерство цифрової трансформації активно впроваджує концепцію «paperless» — поступова відмова держави від паперових документів на користь цифрових. Також реалізується принцип «єдиного вікна» — громадянин або підприємець може взаємодіяти з державою через один цифровий інтерфейс без необхідності повторного подання документів, які вже є у володінні держави.

Такі підходи не лише знижують адміністративне навантаження на громадян, а й зменшують ризики корупції, оскільки мінімізують людський фактор у процесі прийняття рішень.

Окремим напрямом роботи міністерства є підтримка цифровізації органів місцевого самоврядування. Це здійснюється шляхом надання рекомендацій, цифрових рішень, грантів та консультативної підтримки. Завдяки цьому громади отримують можливість впроваджувати електронні послуги на місцевому рівні, зокрема через ЦНАПи.

Також міністерство координує взаємодію між різними державними органами щодо обміну даними через систему «Трембіта» — платформу для електронної взаємодії державних реєстрів, яка дозволяє надавати комплексні електронні послуги за принципом «єдиного запиту» [26].

Також, була зустріч Міністерства цифрової трансформації з Європейською Комісією 9 жовтня 2024 року щодо цифровізації адміністративних послуг.

Україна демонструє значний прогрес у впровадженні цифрових стандартів, орієнтованих на європейські підходи. На порталі «Дія» наразі доступно понад 125 електронних послуг для громадян і представників бізнесу, тоді як мобільний застосунок пропонує більш ніж 30 сервісів. Практика впровадження цифрових інструментів у державне управління свідчить про їхню високу ефективність у боротьбі з корупційними ризиками. Зокрема, протягом двох років завдяки використанню цифрових технологій державі вдалося зекономити близько 16,3

мільярда гривень бюджетних коштів. Крім того, ведеться активна нормотворча діяльність, спрямована на гармонізацію українського законодавства з вимогами цифрової екосистеми ЄС [27].

Для оцінки ефективності політики цифровізації використовуються різні ключові показники ефективності, такі як кількість доступних онлайн-послуг, частка послуг, які отримуються в електронному форматі, рівень задоволеності користувачів якістю електронних послуг, економія бюджетних коштів від впровадження цифрових рішень, скорочення часу надання послуг, рівень цифрової грамотності населення, ступінь інтеграції інформаційних систем та рівень доступності електронних послуг для різних категорій населення.

Методами оцінки є регулярні соціологічні опитування, аналіз статистичних даних використання електронних послуг, експертна оцінка якості електронних сервісів, порівняльний аналіз з міжнародними рейтингами та індексами, аудит інформаційних систем та аналіз економічної ефективності впроваджених рішень.

Концепція «Держава як платформа» передбачає перехід від надання окремих електронних послуг до створення єдиної цифрової платформи, де державні та приватні сервіси інтегруються для задоволення потреб громадян. Це включає створення API (спосіб взаємодії комп'ютерних програм між собою) для розробки сервісів на базі державних даних, формування екосистеми взаємопов'язаних цифрових рішень, проактивне надання послуг на основі життєвих ситуацій, персоналізацію послуг відповідно до потреб конкретного користувача та інтеграцію державних послуг з приватними сервісами [28].

Державна політика цифровізації адміністративних послуг в Україні є системною і багаторівневою. Вона охоплює не лише технічну трансформацію, але й реформування управлінських підходів, розвиток цифрових компетенцій і зміну взаємин між державою та громадянином. Успішна реалізація цієї політики здатна суттєво підвищити довіру до органів влади, спростити взаємодію з державою та забезпечити рівний доступ до якісних адміністративних послуг для всіх.

2.2. Сучасний стан цифрових адміністративних послуг в Україні

Сучасне життя вже неможливо уявити без широкого застосування інформаційних технологій. Стрімкий розвиток цифровізації дозволяє ефективно задовольняти різноманітні потреби людини, зокрема й у сфері публічного управління. Україна впевнено рухається у напрямку побудови «сервісної держави», основною метою якої є створення інноваційних цифрових інструментів - додатків, онлайн-платформ і програмних рішень - для спрощення надання адміністративних послуг.

Такий підхід не лише підвищує зручність для громадян, а й позитивно впливає на міжнародний імідж держави. Цифрова трансформація публічних послуг обумовлена низкою ключових чинників: це і зручність доступу до сервісів у режимі онлайн, і суттєва економія часу та ресурсів. Впровадження елементів електронного урядування є логічним кроком на цьому шляху, що цілком відповідає вимогам сучасності та необхідності адаптації суспільних відносин до умов цифрової епохи [29].

Дуже часто через війну величезна кількість українців не має можливості відвідувати державні органи, але завдяки здобуткам цифрової держави може сплачувати податки, отримувати соціальну допомогу онлайн, мати доступ до медичних сервісів, іншої важливої інформації, яка часто може не тільки полегшити, а й врятувати життя. Уряд через Міністерство цифрової трансформації продовжує розробляти нові та удосконалювати вже існуючі цифрові адміністративні сервіси, якими можна скористатись на порталі «Дія» або в мобільному застосунку «Дія» [30].

Міністерство цифрової трансформації України презентувало підсумки роботи за 2023 рік, спираючись на Індекс цифрової трансформації регіонів. Його завдання — проаналізувати результативність цифрових ініціатив на локальному рівні, а також з'ясувати рівень цифрової грамотності населення. Дослідження Індексу демонструє досягнення CDTO (керівника) та цифрових команд обласних

військових адміністрацій протягом року, використовуючи оновлені критерії оцінювання, у тому числі у сфері охорони здоров'я, цивільної безпеки та зручності надання адміністративних послуг.

Індекс виступає ключовим індикатором для оцінювання прогресу цифрової трансформації країни. Розроблена методологія спирається на всебічний аналіз, дозволяючи оцінювати як якість цифрових сервісів, так і стан інфраструктури, а також перебіг процесу цифровізації на рівні ОВА та територіальних громад. Найвища оцінка за індексом – 1 бал, який свідчить про максимальну ефективність в економічному розвитку, цифрових компетенціях населення, інфраструктурному забезпеченні, якості надання публічних послуг та цифровій трансформації органів місцевого самоврядування. Згідно з отриманими даними, середній показник Індексу в Україні наразі становить 0.632 бала. Найбільш високі показники продемонстрували Дніпропетровська (0.908), Львівська (0.891) та Полтавська (0.833) області [31].



Рисунок 2.1 - Індекс цифрової трансформації України 2023

Джерело: адаптовано автором за даними [31]

Повертаючись трохи назад, ключовим елементом цифрової держави є застосунок і портал «Дія». Ця платформа стала символом реформування публічного управління в Україні.

На початок 2025 року мобільним застосунком «Дія» користується понад 20,9 мільйона громадян. У ньому доступно 21 цифровий документ та понад 30 сервісів, включно з такими послугами, як реєстрація авто, подача заяви на одруження, зміна місця реєстрації тощо. Портал «Дія» обслуговує майже 6 мільйонів користувачів та пропонує доступ до понад 120 онлайн-послуг. Загалом через платформу надається більше 200 цифрових адміністративних сервісів [32].

Однією з визначних ініціатив є програма «єВідновлення», що дозволяє громадянам подати заявку на компенсацію за пошкоджене майно онлайн. Також запроваджено цифрове водійське посвідчення, цифровий паспорт, сервіс «єМалятко» для реєстрації новонароджених тощо.

Мобільний додаток «Дія» став революційним рішенням, що вперше у світі забезпечив юридичну рівність цифрових документів із їхніми паперовими аналогами. Наразі у застосунку доступні:

- Цифрові паспорти (ID-картка та закордонний паспорт);
- Водійське посвідчення та свідоцтво про реєстрацію транспортного засобу;
- Студентський квиток;
- Свідоцтво про народження дитини;
- Довідка внутрішньо переміщеної особи;
- Електронний підпис (Дія.Підпис);
- Податковий номер (РНОКПП);
- Медичні дані, включаючи COVID-сертифікати;
- Оплата адміністративних послуг та штрафів;
- Реєстрація місця проживання;
- Отримання допомоги «єПідтримка».

Важливим досягненням стало законодавче закріплення юридичної сили цифрових документів у застосунку «Дія» Законом України «Про особливості надання публічних (електронних публічних) послуг» [33].

Київ як столиця та найбільше місто України виступає лідером у впровадженні інноваційних рішень у сфері цифрових послуг. Місто реалізує власну стратегію цифрової трансформації, що інтегрується із загальнодержавними ініціативами.

Розвиток мобільного застосунку «Київ Цифровий» (раніше «Kyiv Smart City») став важливим кроком у забезпеченні доступності міських послуг для киян. Функціональність застосунку включає:

1. Електронний квиток для проїзду в громадському транспорті;
2. Оплату паркування;
3. Інформацію про транспорт у реальному часі;
4. Карту культурних і спортивних подій;
5. Інформацію про відключення комунальних послуг;
6. Подання звернень щодо проблем міського господарства;
7. Інтеграцію з загальнодержавними сервісами «Дія».

За даними КМДА, застосунком користується понад 1 мільйон киян, що становить близько третини дорослого населення міста.

За даними Міністерства цифрової трансформації та КМДА, станом на початок 2025 року досягнуто таких показників:

1. Понад 21 мільйон українців користуються застосунком «Дія»;
2. Понад 18 мільйонів громадян мають цифрові документи;
3. 70% адміністративних послуг доступні онлайн;
4. Понад 250 мільйонів електронних послуг надано через портал «Дія»;
5. Економія часу громадян — близько 5 мільярдів годин;
6. Економія для бюджету — понад 7 мільярдів гривень щорічно [34].

У Києві додатково:

1. 1,2 мільйона користувачів «Київ Цифровий»;
2. 85% адміністративних послуг доступні в електронному форматі;
3. 70% киян користуються щонайменше однією електронною послугою міста [34].

Центри надання адміністративних послуг (ЦНАП) продовжують відігравати важливу роль у гібридному форматі надання послуг. Незважаючи на активну

цифровізацію, вони залишаються актуальними для тих громадян, які не мають доступу до інтернету або не володіють цифровими навичками.

Станом на початок 2025 року в Україні функціонує 4 544 точки доступу до ЦНАП. Протягом 2024 року через них було надано понад 20 мільйонів послуг.

Серед найбільш популярних:

- Реєстрація місця проживання – 6,6 млн. послуг;
- Соціальні послуги – 3,3 млн.;
- Реєстрація прав на нерухомість – 3 млн.;
- Паспортні послуги – 1,1 млн.;
- Земельні послуги – 562 тис.;
- Реєстрація внутрішньо переміщених осіб – 277 тис. [35].

В Україні вже здійснено чимало важливих кроків, спрямованих на забезпечення ефективного функціонування системи електронних адміністративних послуг. Водночас, як і у випадку з будь-якими новими суспільними трансформаціями, впровадження таких процесів супроводжується низкою викликів і труднощів. Лише за умови комплексного та послідовного підходу до їх подолання можна досягти стабільного й якісного функціонування цифрових сервісів. Це, у свою чергу, стане важливим фактором у зміцненні демократичних інституцій та підвищенні рівня життя громадян.

2.3. Основні проблеми та виклики цифровізації адміністративних послуг

Варто погодитися з тезою про те, що кожне нововведення в структуру функціонування суспільних відносин має як позитивні аспекти, так і негативні. Не стала виключенням з цього правила і цифровізація адміністративних послуг в Україні, яка поряд зі сприятливою для громадян стороною, має певні недоліки не лише у правовому регулюванні, а й у процесі функціонування загалом.

Актуальною проблемою у сфері цифровізації надання адміністративних послуг є відсутність налагодженої взаємодії державних систем. Наслідком цього є неможливість спрощення процесу надання такого виду послуг. Законом України «Про адміністративні послуги» [17] передбачена заборона вимагати від осіб, що звернулися за отриманням послуги, інформацію або дані, які містяться в інших органах влади. Через відсутність взаємодії, користувачі послуг зустрічаються із проблемою, яку цифровізація повинна була подолати, а саме – так звана «тяганина» з документами.

Одним з ключових викликів постає нерівний доступ до цифрових інструментів серед людей. У багатьох областях, зокрема у віддалених селах, бракує необхідної інфраструктури, зокрема надійного інтернет-з'єднання та комп'ютерного обладнання. До того ж, недостатній рівень цифрової обізнаності у певних верств населення обмежує їхню здатність користуватися електронними сервісами.

У результаті цифрової нерівності окремі категорії громадян фактично виключаються з процесів доступу до державних послуг. Наприклад, якщо певна послуга переведена виключно в онлайн-формат, особа, яка не має доступу до інтернету або не вміє ним користуватися, позбавляється можливості реалізувати свої права.

Це суперечить основним принципам публічного адміністрування - доступності, рівності та недискримінації. В умовах активного розвитку цифрової держави існує ризик формування нового виду нерівності - цифрової дискримінації.

На рисунку 2.2 представлено дослідження цифрової грамотності українців, яке провело Міністерство цифрової трансформації спільно з партнерами.

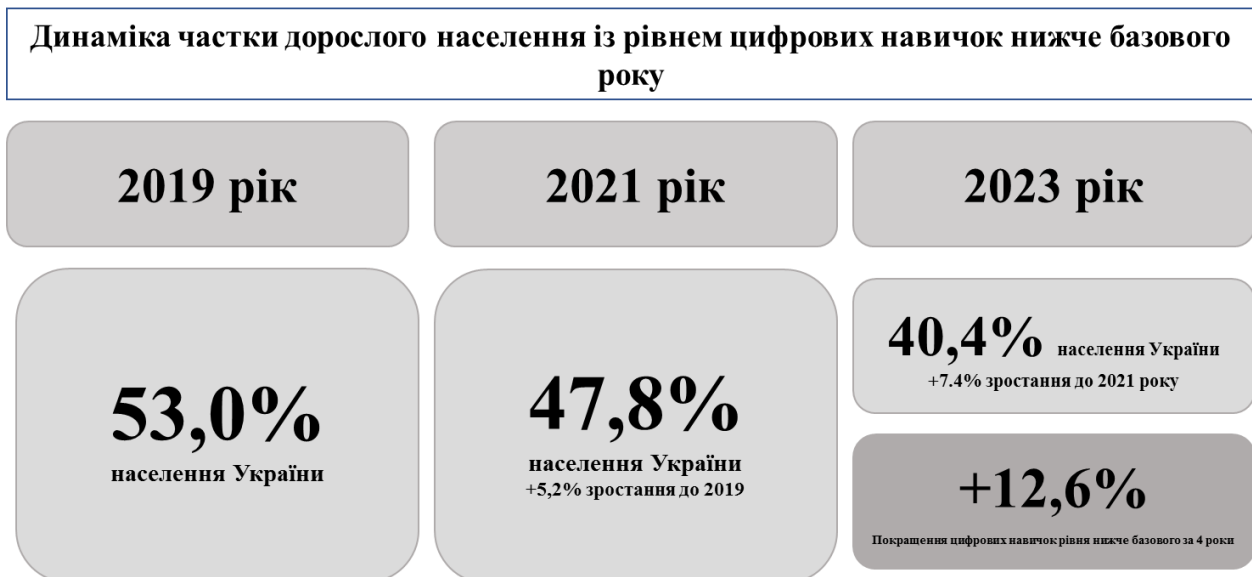


Рисунок 2.2 - Динаміка цифрової грамотності українців

Джерело: адаптовано автором за даними [36]

Загалом за чотири роки спостерігається суттєве покращення ситуації з цифровими навичками – на 12,6%. Це є важливим індикатором ефективності державної політики з цифрової трансформації та підвищення цифрової грамотності населення.

Підвищення рівня цифрових навичок має безпосередній вплив на здатність громадян користуватися електронними послугами, бути конкурентоспроможними на ринку праці, брати активну участь у цифровій економіці. Покращення цифрової грамотності створює сприятливі умови для подальшого розвитку електронного урядування, діджиталізації державних послуг та впровадження інноваційних технологій в усіх сферах суспільного життя. Розвиток людського капіталу не припиняється, хоча Україна потерпає від повномасштабної війни. Цифрова грамотність та освіта українців і надалі будуть першочерговими завданнями.

Також, необхідно зважати на аспекти безпеки даних і забезпечення конфіденційності, оскільки розширення електронної взаємодії з державою спричиняє зростання загроз кіберзлочинності та можливості витоку закритої інформації.

19 грудня 2024 року державні реєстри України та сайт Міністерства юстиції України зазнали наймасштабнішої зовнішньої кібератаки за останній час. Як

наслідок, було призупинено роботу Єдиних і Державних реєстрів Міністерства юстиції України.

Кібератака негативно вплинула на роботу багатьох систем, які використовують дані реєстрів. Було призупинено надання послуг, пов'язаних з ідентифікацією або верифікацією даних. Певні порушення у роботі через кібератаку також зазнав портал державних сервісів «Дія». Спочатку на порталі повідомили про тимчасову недоступність до частини сервісів через «оновлення державних реєстрів», а згодом уточнили, що через «відновлення державних реєстрів» [37].

Зазначені події підкреслюють необхідність формування ефективної політики кібербезпеки на державному рівні, що має базуватися як на технологічних рішеннях, так і на правовому регулюванні. В Україні основні принципи захисту даних і безпеки інформаційних систем закріплено в низці нормативно-правових актів, серед яких:

1. Закон України «Про захист персональних даних» - регулює обробку персональної інформації, встановлює права суб'єктів даних та обов'язки розпорядників [38];
2. Закон України «Про основні засади забезпечення кібербезпеки України» - визначає структуру національної системи кібербезпеки, її учасників та повноваження органів державної влади [39];
3. Кримінальний кодекс України (статті 361–363) - передбачає відповідальність за злочини у сфері комп'ютерної інформації, включаючи несанкціонований доступ, втручання в роботу систем та розповсюдження шкідливого програмного забезпечення [40].

Незважаючи на наявність базових регламентів, українське законодавство потребує подальшого вдосконалення з урахуванням динамічного розвитку цифрових технологій та зростаючих кіберзагроз. Актуальним є також гармонізація національного права з європейськими нормами, зокрема Регламентом Європейського Союзу про захист персональних даних (GDPR), який містить більш жорсткі вимоги до обробки та зберігання особистої інформації. Українське

законодавство ще не повністю відповідає цим стандартам й це створює правові ризики для державних органів та підприємств, які використовують електронні послуги, а також знижує довіру громадян до безпеки їх персональної інформації [41].

Різні держави світу активно інтегрують цифрові рішення, застосовуючи передові технології для поліпшення комунікації між населенням та владою. У Таблиці 2.1, автор показує впровадження електронних сервісів у різних країнах, аналізується їхній вплив на управлінські процеси та відкритість, а також розглядається досвід України з реалізації цих практик. Окремо зосереджується увага на викликах, які постають перед Україною на шляху до цифрової трансформації.

Таблиця 2.1 - Впровадження електронних послуг у різних країнах та практики, які впроваджені в Україні [42]

Країна	Опис платформи	Впроваджено в Україні	Вплив цифровізації на ефективність та прозорість	Проблеми цифровізації в Україні
Естонія	e-Estonia: Повністю цифрові державні послуги, включаючи електронне голосування, e-Резиденція, цифрове подання податків	Дія, електронне подання податків, реєстрація бізнесу онлайн	Зниження часу на обслуговування громадян, підвищення прозорості, зменшення корупції через автоматизацію процесів	Недостатній рівень цифрової грамотності населення, технічні проблеми з впровадженням
Сінгапур	Smart Nation: Інтеграція даних у всіх державних послугах, електронна ідентифікація, безпечний доступ до медичних записів	Планується впровадження електронної ідентифікації, деякі елементи вже реалізовані через Дію	Зручність для громадян, зниження корупційних ризиків через прозорість даних, підвищення оперативності в управлінні	Ризики кібербезпеки, необхідність інвестицій у технології
Данія	NemID: Єдина цифрова ідентифікація для доступу до всіх державних послуг, цифрове підписання документів	Впровадження BankID в рамках Дії	Скорочення часу на виконання процедур, зменшення паперової роботи, зниження ризиків помилок та шахрайства	Технічні проблеми, низька швидкість впровадження у деяких регіонах

Продовження таблиці 2.1

Південна Корея	Digital Government: Використання штучного інтелекту для обробки запитів громадян, електронні консультації	Планується використання AI для державних послуг, тестові проекти вже існують	Швидка обробка запитів, зниження витрат на адміністративні послуги, підвищення задоволеності громадян	Недовіра до нових технологій, потреба у навчанні державних службовців
Великобританія	GOV.UK: Єдиний портал для всіх державних послуг, включаючи податки, пенсії, соціальні виплати	Єдиний портал Дія для багатьох послуг	Централізований доступ до послуг, зниження бюрократії, підвищення прозорості через єдиний вхід	Необхідність інтеграції існуючих систем, відсутність стандартів

Джерело: адаптовано автором за даними [42]

На основі аналізу даних автора С. Л. Прокопенко, можна зробити висновок, що цифровізація суттєво підвищує ефективність управлінських процесів, сприяє прозорості діяльності органів влади та знижує рівень корупції. Україна активно переймає ці практики, адаптуючи їх до національного контексту через такі ініціативи, як «Дія», електронна ідентифікація, цифрові податкові сервіси тощо. Водночас країна стикається з рядом викликів — від технічних труднощів і нестачі інвестицій до низького рівня цифрової грамотності та потреби в навчанні держслужбовців. Це свідчить про необхідність системного підходу до цифрової трансформації публічного управління, що включає не лише впровадження технологій, а й реформу інституційного середовища, розвиток цифрових компетентностей та забезпечення кібербезпеки.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ЦИФРОВІЗАЦІЇ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ

3.1 Перспективи розвитку цифрових адміністративних послуг в Україні

У контексті глобальної цифрової трансформації, розвиток цифрових адміністративних послуг в Україні є одним із ключових напрямів модернізації системи публічного управління. Цифровізація дозволяє забезпечити прозорість, ефективність і доступність державних сервісів для громадян та бізнесу, а також сприяє зміцненню довіри до державних інституцій. За останні роки Україна зробила суттєвий прорив у цій сфері, зокрема завдяки запуску порталу та мобільного застосунку «Дія». Проте подальший розвиток цифрових адміністративних послуг потребує стратегічного бачення, інституційної підтримки та технологічної модернізації.

Головна передумова для створення сервісної держави – це її можливість надати кожному громадянину, кожному підприємству, кожній громадській організації адміністративні послуги найвищої якості. Необхідно враховувати принципи рівності: якість послуг має бути незалежною від особи, яка їх отримує, та від її місцезнаходження; рівень відмов у обслуговуванні має бути мінімальним, а доступність послуг – максимальною [43].

Перспективи цифровізації адміністративних послуг в Україні видаються обнадійливими, підкріплені масштабними стратегіями, націленими на вдосконалення якості державного управління та збільшення зручності для населення.

Однією з основних стратегій є активний розвиток платформи «Дія», яка вже нині надає широкий вибір цифрових послуг, включаючи електронні документи, реєстрацію підприємницької діяльності та онлайн-отримання адміністративних довідок. У найближчому майбутньому передбачається розширення функціоналу

платформи, забезпечуючи доступ до ще більшої кількості сервісів та інтегруючи їх з іншими державними й приватними системами, щоб створити єдиний інтерфейс для взаємодії з державою.

Наразі на порталі доступні для отримання 27 електронних публічних сервісів. Серед них: реєстрація фізичної особи-підприємця, внесення змін до її діяльності або її припинення; оформлення довідки про відсутність судимості; призначення допомоги при народженні дитини або щомісячної компенсації вартості послуг з догляду за дитиною віком до трьох років; подання позову до суду; реєстрація транспортного засобу; поновлення та обмін посвідчення водія; оформлення певних ліцензій та дозволів та інші.

Також громадяни можуть ознайомитися із наявною інформацією про себе з п'яти підключених державних реєстрів: Єдиного державного реєстру юридичних осіб, фізичних осіб-підприємців та громадських формувань, Державного реєстру речових прав на нерухоме майно, Єдиного державного реєстру зареєстрованих транспортних засобів та їх власників Міністерства внутрішніх справ, Державного земельного кадастру, Державного реєстру обтяжень рухомого майна. Незабаром планується підключити онлайн-послуги з прописки дитини, послуги у галузі будівництва, соціального захисту та реєстрації юридичних осіб [44].

Наразі вказаний портал тільки починає свій розвиток і потребує суттєвого вдосконалення, особливо у сфері розширення спектру електронних сервісів, їх упорядкування та зручності для користувачів, як фізичних, так і юридичних осіб. Відповідно до Концепції розвитку електронного урядування в Україні [22], портал «Дія» має функціонувати як універсальна платформа для доступу громадян та організацій до електронних послуг. Останні повинні бути впроваджені в усіх областях суспільного життя, з особливим акцентом на наданні інтегрованих електронних послуг, зорієнтованих на конкретні життєві та бізнес-обставини. Показовим прикладом є реалізація комплексної соціальної послуги «єМалятко». Разом з цим, важливо стимулювати використання електронних послуг фізичними та юридичними особами.

Подальший розвиток цифрової ідентифікації громадян є критично важливим для забезпечення надійного доступу до електронних послуг.

Основні перспективи:

- Поширення технології смарт-ID та інших засобів цифрової ідентифікації;
- Удосконалення біометричної верифікації та автентифікації в мобільних застосунках;
- Розробка міжнародно сумісних систем ідентифікації в рамках інтеграції до ЄС;
- Підвищення захисту персональних даних та кібербезпеки електронних послуг.

Також, законодавче забезпечення є фундаментом для сталого розвитку цифрових адміністративних послуг.

Перспективні напрямки:

- Гармонізація українського законодавства з правовими нормами ЄС у сфері цифрових послуг;
- Вдосконалення законодавства про захист персональних даних;
- Розробка нормативних актів щодо використання технологій блокчейн та штучного інтелекту в державних сервісах;
- Створення правових механізмів для транскордонного визнання цифрових документів.

У контексті залучення громадськості вкрай важливо встановити громадський контроль за процесом надання адміністративних послуг. Необхідно забезпечити двосторонній зв'язок між публічною владою, ЦНАП та громадянами через розробку різних шляхів для регулярного подання скарг і пропозицій. Активні консультації з населенням стосовно поліпшення якості та оптимізації процедур надання послуг також мають велике значення. На офіційних веб-ресурсах органів публічної влади доцільно інтегрувати поштові скриньки та консультаційні форуми. Завдяки їм громадяни зможуть ділитися своїми пропозиціями та висловлювати зауваження щодо організації надання адміністративних послуг [45].

Особливу увагу необхідно приділяти безпеці персональних даних та кіберзахисту. З розширенням електронного документообігу та цифрових сервісів зростає і ризик витоків інформації або атак на державні ресурси. Тому впровадження сучасних протоколів шифрування, систем аутентифікації, а також відповідального законодавчого регулювання є критично важливими умовами подальшого розвитку.

Також перспективним є напрямок підвищення цифрової грамотності населення. Не всі громадяни — особливо люди похилого віку або мешканці сільських районів — мають достатні навички для користування онлайн-послугами. Освітні кампанії, доступні інструкції, цифрові помічники та консультації повинні стати частиною загальної цифрової стратегії. Паралельно має розвиватися інфраструктура — зокрема, доступ до швидкісного інтернету в усіх регіонах.

Україна орієнтується на європейські стандарти електронного врядування, зокрема e-Government Action Plan ЄС та принципи цифрових прав людини. У межах ініціативи EU4Digital [46] реалізуються проекти щодо:

1. взаємного визнання електронної ідентифікації;
2. розробки міждержавних сервісів;
3. сприяння транснаціональній цифровій торгівлі.

У майбутньому цифрова інтеграція з ЄС дозволить українцям:

1. використовувати цифрові документи на території ЄС;
2. отримувати транскордонні послуги;
3. бути частиною єдиного цифрового ринку.

Цифровізація адміністративних послуг в Україні — це не просто технічна модернізація, а глибока структурна трансформація взаємодії між державою та суспільством. Перспективи розвитку цієї сфери охоплюють як національні виклики, так і інтеграцію в глобальні цифрові процеси. Реалізація стратегій у сфері цифрового врядування сприятиме створенню більш справедливої, прозорої, зручної та інклюзивної держави. Успішна цифрова трансформація є не лише кроком до Європи, а й потужним інструментом відновлення та зміцнення державності України.

3.2 Міжнародний досвід та його застосування в Україні

Цифровізація адміністративних послуг стала ключовим трендом у реформуванні державного управління по всьому світу. Цей процес включає перетворення традиційних державних послуг у цифровий формат, що дозволяє громадянам та бізнесу отримувати необхідні послуги онлайн без особистого відвідування державних установ. Переваги цифровізації очевидні: зменшення бюрократії, підвищення ефективності, покращення доступності послуг, зниження корупційних ризиків та економія часу і ресурсів як для громадян, так і для держави.

Україна активно впроваджує цифрові інновації в публічному секторі, проте для досягнення найвищої ефективності важливо вивчати та адаптувати успішний міжнародний досвід. Цей аналіз зосереджується на вивченні найкращих світових практик цифровізації адміністративних послуг та оцінці можливостей їх застосування в українських реаліях.

Раніше в Таблиці 2.1 говорилось про міжнародний досвід цифровізації, де можна побачити що саме було вже впроваджено в Україні. Той самий Естонський досвід — система «Трембіта» розроблена на основі естонської X-Road; також впроваджується принцип одноразового введення даних.

Український аналог «Трембіта» був створений за безпосередньої підтримки Естонії та базується на тому ж програмному коді. Він дозволяє різним державним органам обмінюватися даними в електронній формі, що значно прискорює надання адміністративних послуг.

Важливі особливості впровадження «Трембіти» в Україні:

1. Проект розроблявся за фінансової підтримки ЄС та в рамках програми «U-LEAD з Європою» [47];
2. Естонські фахівці брали безпосередню участь у адаптації системи до українських умов;
3. Система дозволяє поступово інтегрувати існуючі реєстри та інформаційні системи без їх повної заміни;

4. Завдяки «Трембіті» державні органи можуть отримувати необхідну інформацію з інших реєстрів без додаткових запитів до громадян.

Як практичний приклад: коли громадянин України звертається за певною послугою (наприклад, реєстрація бізнесу), система автоматично отримує необхідні дані з різних реєстрів (паспортні дані, ідентифікаційний код, інформація про місце проживання), і громадянину не потрібно надавати копії цих документів або заповнювати ці дані вручну.

Впровадження цього принципу в Україні все ще перебуває в процесі, але важливі кроки вже зроблені, особливо в рамках функціонування порталу «Дія», де багато послуг надаються з мінімальним введенням даних користувачем, оскільки система вже має доступ до необхідної інформації.

Сінгапур є одним із світових лідерів у сфері цифрової трансформації державного управління та розвитку «розумного міста». Його стратегія «Smart Nation» (Розумна нація), запущена у 2014 році, має багато спільних рис з українською концепцією «Держава у смартфоні» [48].

Конкретні елементи сінгапурського досвіду, адаптовані в Україні:

1. Єдиний цифровий ідентифікатор:

- Сінгапурський SingPass як система цифрової ідентифікації;
- Український аналог — «Дія.Підпис» та система BankID, що дозволяють верифікувати особу для отримання послуг.

2. Персоналізовані послуги:

- Сінгапурський Moments of Life, що пропонує послуги на основі життєвого циклу;
- В Україні — поступове впровадження проактивних послуг через «Дію» (наприклад, автоматична реєстрація народження дитини).

3. Екосистемний підхід:

- Сінгапурська модель інтеграції різних сервісів;
- Українська екосистема «Дія» з різними компонентами: «Дія.Бізнес», «Дія.Освіта», «Дія.QR» тощо.

4. Централізоване управління даними:

- Сінгапурська система MyInfo для зберігання та обміну особистими даними;
- Український підхід з інтеграцією державних реєстрів через «Трембіту» та доступом до персональних даних через «Дію».

Українська концепція «Держава у смартфоні» творчо адаптує сінгапурський досвід, беручи найкраще з ідеї «розумної нації», але при цьому враховує локальний контекст та власні пріоритети цифрової трансформації. У результаті Україна створює власну модель цифрової держави, що відповідає потребам її громадян та особливостям країни.

Також на основі британського досвіду, портал GOV.UK вважається зразковим прикладом ефективної цифровізації публічного сектору. Цей проєкт має багато аспектів, які варті детального розгляду та аналізу з точки зору можливого застосування в Україні.

Україна вже адаптує окремі елементи британського підходу:

1. Дизайн-система

- В Україні розроблено Дія.Бренд - набір дизайн-компонентів для державних цифрових сервісів;
- Портал та застосунок «Дія» використовують єдині принципи дизайну, подібні до GOV.UK;
- Впроваджуються принципи зручності використання та доступності.

2. Централізований підхід

- Створення Міністерства цифрової трансформації як аналогу GDS для координації цифрових ініціатив;
- Впровадження єдиних стандартів розробки державних цифрових послуг;
- Координація цифрової трансформації різних відомств.

3.Орієнтація на користувача

- Проєктування послуг у «Дії» з фокусом на зручність та простоту використання;
- Спрощення формулювань та процедур;
- Збір та аналіз зворотного зв'язку від користувачів.

Британська модель GOV.UK пропонує для України цінний досвід щодо системного підходу до цифровізації державних послуг, з акцентом на потреби користувачів, єдині стандарти якості та комплексну трансформацію адміністративних процесів.

Міжнародний досвід цифровізації адміністративних послуг демонструє різноманітність підходів та рішень, які можуть бути адаптовані відповідно до національних особливостей. Для України особливо цінним є досвід Естонії, яка здійснила успішну цифрову трансформацію незважаючи на обмежені ресурси та складне пострадянське минуле.

Україна вже досягла значних успіхів у цифровізації державних послуг, зокрема з впровадженням порталу «Дія» та системи «Трембіта». Однак для повної реалізації концепції «Держава у смартфоні» та досягнення рівня провідних країн світу необхідно подолати існуючі виклики та систематично впроваджувати найкращі міжнародні практики.

Ключовими факторами успіху цифрової трансформації в Україні мають стати послідовна державна політика, орієнтація на потреби користувачів, забезпечення інклюзивності цифрових послуг та побудова надійної технологічної інфраструктури. Це дозволить не лише покращити якість адміністративних послуг, але й підвищити ефективність державного управління в цілому, сприяти розвитку цифрової економіки та посилити позиції України на міжнародній арені.

3.3 Пропозиції щодо вдосконалення цифровізації адміністративних послуг

Організація надання адміністративних послуг, включно з електронними формами, цифрова трансформація цієї сфери вже має значний вплив і продовжуватиме кардинально впливати на повсякденне життя мешканців усіх українських громад, а також на діяльність публічних службовців.

Питання цифрового розвитку, цифрової трансформації та цифровізації наразі є одним з ключових пріоритетів у роботі Кабінету Міністрів України, центральних органів виконавчої влади та чималої кількості органів місцевого самоврядування.

При реформуванні будь-якої галузі важливо брати до уваги відповідний досвід інших держав, регулярно відстежувати тенденції, виклики та проблематику, аби переймати позитивні напрацювання та досягати найкращих результатів.

Попри досягнутий прогрес, у цій сфері залишаються проблеми, що потребують системного вирішення. Нижче подано низку пропозицій, спрямованих на вдосконалення цифровізації адміністративних послуг в Україні.

Поперше, розвиток єдиної цифрової екосистеми. На сьогодні значна кількість інформаційних систем державних органів функціонують ізольовано, що ускладнює обмін даними та створює адміністративні бар'єри. Необхідним є створення інтегрованої цифрової екосистеми, яка об'єднає державні електронні сервіси, реєстри та модулі. У цьому напрямку важливими кроками є:

- розширення функціональних можливостей Єдиного державного вебпорталу електронних послуг «Дія»;
- інтеграція державних реєстрів з використанням принципу інтероперабельності (здатності до взаємодії);
- впровадження «once-only» принципу — подання громадянином або підприємством однієї й тієї самої інформації лише один раз, після чого вона повторно використовується органами влади без необхідності повторного надання [49].

Однією з ключових умов ефективної цифровізації адміністративних послуг є уніфікація та стандартизація процесів їх надання. В Україні, попри наявність загального законодавчого регулювання у сфері публічних послуг, на практиці існує значна варіативність у підходах до реалізації одних і тих самих адміністративних процедур в різних регіонах і органах влади. Це зумовлено відсутністю єдиної методологічної бази та цифрових стандартів, що створює суттєві труднощі для громадян і бізнесу, знижує ефективність управлінських рішень та спричиняє недовіру до держави [50].

Першочерговим кроком до вирішення цієї проблеми є розробка та впровадження типових регламентів надання адміністративних послуг, які б уніфікували підходи до їх цифрового оформлення, обробки та комунікації між державними органами. Такі регламенти мають містити чіткі етапи проходження послуги, перелік необхідних документів, терміни виконання, а також технічні вимоги до цифрових форм, які використовуються на порталах типу «Дія», сайтах ЦНАПів тощо.

Важливо, щоб ці регламенти не були формальними документами, а відображали логіку «цифрової бюрократії», яка максимально автоматизує рутинні операції, передбачає можливість попередньої перевірки заяв, автоматичного перенаправлення інформації між реєстрами та виключає дублювання документів. Тобто, замість перенесення паперових процедур у цифрове середовище, необхідно кардинально переосмислити логіку надання послуг із врахуванням технологічних можливостей.

Другим важливим напрямом є створення єдиної методології опису та автоматизації адміністративних процесів. Така методологія повинна включати типові моделі бізнес-процесів, цифрові сценарії взаємодії з користувачами, правила валідації та обробки даних. В європейських країнах поширеними є підходи, що базуються на BPMN (Business Process Model and Notation) та стандартах електронної взаємодії, які дозволяють прозоро описувати й моделювати навіть складні адміністративні послуги. В Україні лише нещодавно почали з'являтися перші подібні спроби в межах розробки цифрових регламентів для ЦНАПів, однак вони не мають загальнообов'язкового характеру.

Крім того, ефективною є практика цифрової трансформації послуг за моделлю «життєвих ситуацій», яка полягає в об'єднанні кількох пов'язаних послуг в один комплексний сценарій. Наприклад, народження дитини — це життєва подія, що потребує доступу до низки адміністративних послуг: реєстрація новонародженого, оформлення допомоги, внесення до реєстру пацієнтів тощо. У традиційній системі громадянин змушений окремо звертатися до різних установ, подавати однакову інформацію по кілька разів. Натомість підхід життєвої ситуації

передбачає одноразове внесення інформації та її використання різними органами автоматично, відповідно до заздалегідь налаштованого алгоритму.

Важливим напрямом удосконалення цифровізації адміністративних послуг є розширення їх спектру шляхом інтеграції нових сервісів, які відповідають на сучасні суспільні запити. Одним із таких сервісів може стати впровадження послуг медіації для вирішення сімейних конфліктів у цифровому форматі через платформу «Дія». У тезах III Міжнародної науково-практичної конференції [51] було запропоновано інноваційну концепцію надання цифрової послуги з медіації, яка дозволяє сторонам конфлікту обирати медіатора, вести онлайн-комунікацію та узгоджувати дії без фізичної присутності.

Така послуга особливо актуальна для громадян із віддалених регіонів, а також в умовах війни, коли особисте відвідування установ часто є неможливим. Окрім зручності, це сприятиме розвантаженню судової системи, зменшенню адміністративного навантаження та зниженню витрат державного бюджету.

Реалізація таких цифрових інструментів дозволить підвищити гнучкість, швидкість і доступність врегулювання конфліктів. Крім того, вона відповідає європейським практикам надання адміністративних послуг у форматі «єдиного вікна» та підходу «людиноцентричності». У перспективі сервіс може стати частиною інтегрованої підтримки інституту сім'ї в Україні.

Таким чином, удосконалення цифровізації адміністративних послуг має не обмежуватися наявним переліком, а й враховувати нові соціальні виклики та трансформації, інтегруючи інструменти медіації, реабілітації, соціального захисту тощо в електронне середовище.

В Україні вже реалізовано кілька прикладів такого підходу, найвідоміший з яких — послуга «Малюк», яка об'єднує до 9 державних сервісів і може бути оформлена онлайн без відвідування установ. Цей приклад демонструє переваги уніфікованого підходу: спрощення процесів для громадян, зменшення навантаження на державних службовців, зниження корупційних ризиків.

Уніфікація процесів також дозволяє формувати єдині інтерфейси користувача (UI) та загальні принципи UX (user experience) для електронних

послуг, що знижує поріг входу для користувачів та сприяє більш широкому використанню цифрових сервісів серед населення, зокрема малодосвідчених користувачів.

Також, ключовий виклик на шляху цифровізації адміністративних послуг в Україні – це низький рівень цифрової компетентності як серед широкого загалу громадян, так і серед державних службовців. Цей бар'єр значною мірою знижує ефективність використання наявних електронних сервісів, уповільнює темпи впровадження нових цифрових рішень та обмежує потенціал інклюзивного доступу до адміністративних послуг.

Пропозиції щодо підвищення цифрової грамотності наступні:

1. Створення національної програми цифрової освіти для дорослого населення.

Пропонується розробити й впровадити загальнодержавну програму розвитку цифрових навичок для дорослого населення з урахуванням вікових, соціальних та регіональних особливостей. Програма має включати:

- базові курси з користування інтернетом, електронною поштою, мобільними застосунками та державними онлайн-сервісами (зокрема «Дія»);
- спеціалізовані модулі для малих підприємців, пенсіонерів, людей з інвалідністю;
- очне та дистанційне навчання через освітні заклади, бібліотеки, будинки культури тощо.

Реалізація такої програми можлива у співпраці з проєктом Дія.Цифрова освіта, який вже надає безкоштовний доступ до навчальних курсів на онлайн-платформі [52]. Розширення мережі партнерів програми, зокрема серед громадських організацій, університетів та місцевих рад, дозволить охопити більшу частину населення.

2. Впровадження інституту цифрових радників у центрах надання адміністративних послуг (ЦНАП).

Для забезпечення безбар'єрного доступу до цифрових адміністративних послуг доцільно створити інститут цифрових радників (асистентів) у ЦНАПах. Їх основними функціями мають бути:

- надання консультацій щодо користування електронними сервісами;
- технічна допомога при заповненні заяв або користуванні сервісами «Дія», «єМалятко» тощо;
- організація міні-тренінгів у громадах.

Для цього необхідно розробити стандарт посадової інструкції цифрового радника, а також забезпечити їх належною підготовкою, наприклад, через партнерські програми з ІТ-компаніями або профільними навчальними закладами. Такий підхід є особливо актуальним для сільських територій, де рівень цифрової інфраструктури та цифрової грамотності залишається низьким.

3. Визнання цифрової грамотності елементом базової освіти.

На рівні освітньої політики слід включити цифрову грамотність до державного стандарту середньої та професійної освіти. Це дозволить:

- формувати цифрову компетентність з раннього віку;
- закладати навички безпечного й ефективного користування державними послугами;
- підготувати молодь до участі в цифровому суспільстві.

Відповідно до Концепції розвитку цифрових компетентностей громадян України до 2025 року [53], схваленої Кабінетом Міністрів у 2021 році, саме цифрова освіта є фундаментом цифрової трансформації держави.

Одним із ключових аспектів цифрової трансформації державного управління є забезпечення належного рівня кібербезпеки та захисту персональних даних громадян. Використання цифрових технологій у сфері публічного адміністрування значно підвищує ефективність, прозорість і доступність державних послуг. Водночас це супроводжується зростанням потенційних загроз, пов'язаних із несанкціонованим втручанням у інформаційні системи, кібератаками, витоком конфіденційної інформації та порушенням прав на приватне життя. Тому

формування надійної системи захисту даних є необхідною умовою для стійкого та безпечного функціонування цифрової держави.

У процесі цифровізації адміністративних послуг особливе значення набуває питання кібербезпеки та захисту персональних даних громадян. З огляду на зростаючу кількість кібератак, включаючи хакерські втручання у державні реєстри, портали електронних послуг та системи документообігу, держава має реалізовувати комплексні заходи для захисту інформаційних ресурсів та забезпечення недоторканності особистих даних користувачів.

Перш за все, на законодавчому рівні актуальним є удосконалення правового регулювання обігу персональних даних. Діючий Закон України «Про захист персональних даних» [38], було ухвалено ще у 2010 році, а отже, його положення потребують суттєвого оновлення з урахуванням європейських стандартів, зокрема Загального регламенту ЄС про захист даних (GDPR). Одним із кроків має стати ухвалення нової редакції закону, яка б включала сучасні підходи до обробки даних: зокрема, закріплення принципу прозорості, права на забуття, права на переносимість даних, вимог до інформованої згоди тощо. Додатково варто створити незалежний орган з питань захисту персональних даних, який би виконував функції контролю, розслідування порушень та накладення адміністративних санкцій, що є нормою у країнах ЄС (наприклад, у Польщі чи Німеччині).

Наступним елементом пропонованих заходів є приведення державних інформаційних систем у відповідність до міжнародних стандартів кібербезпеки, зокрема ISO/IEC 27001 [54]. Цей стандарт регламентує вимоги до системи управління інформаційною безпекою, а його впровадження на рівні органів публічної влади дозволить значно підвищити стійкість цифрових сервісів до зовнішніх загроз. Усі державні ІТ-системи, які зберігають або обробляють персональні та чутливі дані, повинні проходити сертифікацію відповідно до цього стандарту. Доцільним є також впровадження політик управління ризиками, процедур резервного копіювання та зберігання інформації, а також проведення

регулярного навчання персоналу щодо основ кібергігієни, реагування на фішингові атаки тощо.

Окрім сертифікації та навчання, необхідним кроком є створення системи регулярного незалежного аудиту безпеки інформаційних систем органів влади. Такий аудит повинен проводитися щонайменше раз на рік, незалежними аудиторами або за участю Національного центру кіберзахисту при Держспецзв'язку [55]. Аудит має охоплювати аналіз технічного захисту, тестування на проникнення, перевірку політик захисту даних, а також аналіз відповідності технічних рішень чинному законодавству. Публікація узагальнених результатів таких аудитів сприятиме підвищенню рівня прозорості та довіри з боку громадян.

Загалом, реалізація вказаних пропозицій — оновлення законодавства, сертифікація інформаційних систем, аудит безпеки, створення команд реагування — має стати основою державної політики у сфері кібербезпеки та захисту персональних даних. У поєднанні із розбудовою цифрової інфраструктури та запровадженням нових електронних сервісів це забезпечить баланс між доступністю адміністративних послуг та правом громадянина на безпеку і приватність.

Також, повинен бути доступ до онлайн-перегляду результатів послуг, але на жаль все ще немає такої можливості для кожної людини. Наразі більшість адміністративних послуг в Україні все ще вимагають особистої присутності громадянина для отримання результатів, що створює незручності та зайве навантаження як на відвідувачів, так і на працівників центрів. Впровадження системи онлайн-перегляду результатів послуг дозволить значно оптимізувати цей процес та підвищити рівень задоволеності громадян якістю обслуговування.

Система онлайн-перегляду форми результатів надання адміністративних послуг передбачає створення захищеного електронного середовища, де громадяни можуть переглядати, завантажувати та використовувати документи, отримані в результаті надання адміністративних послуг. Така система має базуватися на

принципах доступності, безпеки та юридичної значущості електронних документів.

Для реалізації цієї системи необхідно інтегрувати існуючі інформаційні системи ЦНАП з єдиним порталом державних послуг, створити захищені особисті кабінети користувачів та забезпечити можливість накладання цифрових підписів на електронні документи. Також важливим елементом є налагодження системи автоматичних сповіщень про готовність результатів послуг через SMS, електронну пошту або мобільний додаток.

Онлайн-перегляд результатів надання адміністративних послуг передбачає кілька ключових функцій. По-перше, це можливість відстежувати статус розгляду заяви в режимі реального часу. По-друге, це отримання електронних копій документів з цифровим підписом, які мають таку ж юридичну силу, як і паперові. По-третє, це формування електронного архіву отриманих документів з можливістю повторного доступу до них у будь-який час.

Впровадження такої системи має численні переваги для всіх учасників процесу. Для громадян це насамперед економія часу та коштів на повторне відвідування ЦНАП, можливість отримати результат послуги в будь-який зручний час та зниження ризиків втрати паперових документів. Для ЦНАП це зменшення фізичного навантаження на центр, скорочення черг та оптимізація робочого часу адміністраторів. Для держави в цілому це сприяння цифровій трансформації, підвищення прозорості надання послуг та збільшення довіри громадян до державних інституцій.

Важливим аспектом впровадження системи онлайн-перегляду результатів є забезпечення її доступності для всіх категорій населення, включаючи людей з обмеженими можливостями та людей похилого віку. Для цього необхідно розробити інтуїтивно зрозумілий інтерфейс, забезпечити можливість збільшення тексту та голосового супроводу, а також створити детальні інструкції з користування системою.

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній бакалаврській роботі здійснено обґрунтування пріоритетних напрямків цифровізації адміністративних послуг як інструменту модернізації публічного адміністрування в Україні.

На основі проведеного дослідження сформульовано наступні висновки:

1. Цифровізація є ключовим чинником трансформації публічного адміністрування, що змінює традиційні підходи до управління, підвищує ефективність, прозорість і доступність державних послуг. Сутність цифровізації полягає не лише у впровадженні сучасних інформаційно-комунікаційних технологій, але й у формуванні клієнтоорієнтованої, відкритої та інклюзивної системи управління. Цифрове урядування, відкриті дані, електронна ідентифікація, інтеграція державних реєстрів та розвиток смарт-інфраструктури створюють фундамент для нової моделі взаємодії між державою і громадянином. Таким чином, цифровізація у сфері публічного адміністрування є не лише технологічним, а й стратегічним напрямом розвитку ефективної та сучасної держави.

2. Нормативно-правове забезпечення цифровізації адміністративних послуг в Україні становить фундамент для впровадження сучасних електронних сервісів і формування ефективної, прозорої та клієнтоорієнтованої держави. Законодавча база охоплює низку ключових актів, серед яких Закони України «Про адміністративні послуги», «Про електронні документи», «Про електронні довірчі послуги», а також концептуальні документи, як Концепція розвитку електронного урядування та цифрової економіки. Попри значний поступ, існує потреба в подальшій систематизації нормативної бази, узгодженні її з міжнародними стандартами та адаптації до динамічних технологічних змін. Створення узгодженої, комплексної законодавчої системи є передумовою ефективного розвитку цифрового середовища для надання якісних адміністративних послуг громадянам.

3. Світовий досвід цифровізації адміністративних послуг демонструє ефективність впровадження інноваційних рішень у публічному управлінні.

Провідні країни, як-от Сінгапур, Естонія, Данія, Фінляндія та Велика Британія, досягли високих результатів завдяки створенню єдиних цифрових платформ, широкому використанню електронної ідентифікації, мобільних додатків, а також автоматизованого обміну даними між державними установами. Основними принципами таких систем є доступність, безпека, прозорість і клієнтоорієнтованість. Ці приклади свідчать про те, що успішна цифровізація адміністративних послуг можлива за умови комплексного підходу, підтримки з боку держави та довіри громадян до електронних сервісів. Для України цей досвід є цінним орієнтиром у розбудові сучасної цифрової держави.

4. Сучасний стан цифрових адміністративних послуг в Україні демонструє значний поступ у напрямку формування ефективної, прозорої та зручної системи публічного адміністрування. Завдяки реалізації ініціатив Міністерства цифрової трансформації та запуску платформи «Дія», мільйони громадян отримали спрощений доступ до понад 200 електронних послуг, що дозволяє економити час, ресурси та мінімізувати контакт з чиновницьким апаратом. Особливої важливості цифровізація набула в умовах воєнного стану, коли доступність державних сервісів онлайн стала не лише зручністю, а й необхідністю. Високі показники Індексу цифрової трансформації у ряді регіонів, таких як Дніпропетровська, Львівська та Полтавська області, свідчать про ефективну реалізацію цифрових стратегій на місцевому рівні.

Разом з тим, незважаючи на досягнення, залишаються актуальними проблеми, пов'язані з цифровою нерівністю, недостатньою цифровою грамотністю окремих груп населення, а також питання кібербезпеки та захисту персональних даних. Центри надання адміністративних послуг (ЦНАП) продовжують відігравати важливу роль у забезпеченні доступності сервісів для населення, особливо в гібридному форматі.

5. Обґрунтовані пропозиції щодо вдосконалення цифровізації адміністративних послуг в Україні засвідчують необхідність системного підходу до модернізації цієї сфери. Ключовими напрямками є: створення єдиної цифрової екосистеми з інтегрованими реєстрами; уніфікація регламентів та процесів надання

послуг; розвиток цифрової грамотності населення та держслужбовців; підвищення кібербезпеки та захисту персональних даних. Окрема увага приділена впровадженню сервісів за моделлю життєвих ситуацій та системі онлайн-перегляду результатів послуг. Реалізація запропонованих заходів сприятиме підвищенню ефективності державного управління, доступності сервісів та довіри громадян до цифрової держави.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Сутність та особливості цифровізації у сфері публічного управління, Сиротін В.Д. URL: file:///D:/%D0%A0%D0%B0%D0%B7%D0%BD%D0%BE%D0%B5/%D1%81%D0%BA%D0%B0%D1%87%D0%B0%D0%BD%D0%BD%D1%8B%D0%B5/02_05_8_2023_Syrotin.pdf (дата звернення: 01.05.2025).
2. Цифровізація державного управління, Чередніченко Н.С. URL: <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2021/01/354.pdf> (дата звернення: 01.05.2025).
3. Тимощук В. П. «Адміністративні послуги. Навчальний посібник». – К.: ТОВ «Софія-А», 2012. – 104 с. (дата звернення 01.05.2025).
4. Донченко О. Цифровізація публічного управління: концептуальні підходи та виклики. Ефективність державного управління. – 2021. №2(63). С. 15 - 23. (дата звернення 01.05.2025).
5. Ротань Н. Правове регулювання надання електронних адміністративних послуг в Україні. Право і суспільство. – 2020. №3. С. 90 - 95. (дата звернення 01.05.2025).
6. Шевчук Е. Г. «Безконтактні адміністративні послуги у сфері державного архітектурно-будівельного контролю та нагляду» URL: <https://uacademic.info/en/document/0420U100876> (дата звернення 01.05.2025).
7. Розпорядження Кабінету Міністрів України «Про схвалення Концепції розвитку цифрової економіки та суспільства України на 2018-2020 роки та затвердження плану заходів щодо її реалізації» від 17 січня 2018 р. № 67-р, Київ URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/67-2018-%D1%80> (дата звернення: 01.05.2025).
8. Про внесення змін до деяких законів України щодо доступу до публічної інформації у формі відкритих даних : Закон України № 319-VIII від 09.04.2015 р. URL:

- <https://zakon.rada.gov.ua/laws/card/319-19> (дата звернення: 01.05.2025).
9. Деякі питання організації електронної взаємодії державних електронних інформаційних ресурсів : Постанова Кабінету Міністрів України № 357 від 10.05.2018 р. URL:
<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/357-2018-%D0%BF#Text> (дата звернення: 01.05.2025).
10. United Nations. (2022). E-Government Survey 2022. URL:
<https://publicadministration.un.org/egovkb> (дата звернення: 01.05.2025).
11. Досвід Сінгапуру та Лондона – ключ до побудови в Україні «розумних» міст, голова SmartCity.UA Юрій Назаров. URL: <https://kyivvlada.com.ua/news/opyt-singapura-i-londonaklyuch-k-postroeniyu-v-ukraine-umnyh-gorodovglava-smartcityua-yurij-nazarov/> (дата звернення: 01.05.2025).
12. Зарубіжний досвід цифровізації державних послуг, Єсімов С.С. URL:
<https://app-journal.in.ua/wp-content/uploads/2024/03/70.pdf> (дата звернення: 01.05.2025).
13. e-Estonia. (2023). X-Road – Secure data exchange layer. URL:
<https://e-estonia.com/solutions/interoperability-services/x-road/> (дата звернення: 01.05.2025).
14. Trembita System. (2021). The Interoperability System for Ukraine. URL:
<https://trembita.gov.ua> (дата звернення: 01.05.2025).
15. Digitalization & the environment URL:
https://blog.e-boks.com/digitalization-the-environment?utm_source (дата звернення: 01.05.2025).
16. Конституція України URL:
<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80#Text>
(дата звернення: 01.05.2025).
17. Закон України «Про адміністративні послуги» від 01.01.2025 р. № 5203-VI
URL:
<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5203-17/ed20250101#Text> (дата звернення: 02.05.2025).

18. Закон України «Про електронні документи та електронний документообіг» від 31.12.2023 р. № 851-IV URL:
<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/851-15#Text> (дата звернення: 02.05.2025).
19. Закон України «Про електронні довірчі послуги» від 20.04.2025 р. № 1907-IX URL:
<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1907-20/ed20250420#Text> (дата звернення: 02.05.2025).
20. Закон України "Про електронні комунікації" від 01.04.2025 р. № 1089-IX URL:
<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1089-20#Text> (дата звернення: 02.05.2025).
21. Концепція розвитку цифрової економіки та суспільства України на 2018-2020 роки від 17 січня 2018 р. № 67-р, Київ URL:
<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/67-2018-%D1%80/ed20200917#Text> (дата звернення: 02.05.2025).
22. Концепція розвитку електронного урядування в Україні від 20.09.2017 р. № 649-р, Київ URL:
<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/649-2017-%D1%80#Text> (дата звернення: 02.05.2025).
23. Закон України «Про стимулювання розвитку цифрової економіки в Україні» від 15.07.2021 року № 1667-IX URL:
<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1667-20#Text> (дата звернення: 02.05.2025).
24. Яцків Я.С., Радченко А.І. Про ефективність видання наукових журналів в Україні. Вісник НАН України. 2012. № 6. С. 62–67. (дата звернення: 03.05.2025).
25. Положення про Міністерство цифрової трансформації України URL:
<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/856-2019-%D0%BF#Text> (дата звернення: 03.05.2025).
26. Система Трембіта URL:

<https://trembita.gov.ua/> (дата звернення: 03.05.2025).

27. Урядовий веб-портал URL:

<https://www.kmu.gov.ua/news/mintsyfry-predstavyla-dosiahnennia-ta-plany-ukrainy-shchodo-tsyfrovizatsii-administratyvnykh-posluh-na-zustrichi-z-ieuropeiskoiu-komisiieiu> (дата звернення: 03.05.2025).

28. Упровадження концепції «Держава як платформа»: метод оцінювання та оптимальна людиноцентрична структура для відповіді на технологічні виклики / І. Дунаєв та ін. 2023. С. 8–18. URL:

https://www.blockchainukraine.org/wpcontent/uploads/2023/05/uprovadzhennya-konczepczyi-derzhava-yak-platforma.pdf?utm_source (дата звернення: 07.05.2025).

29. Цифровізація адміністративних послуг в Україні: проблеми та перспективи розвитку, Краковська А.Є. URL:

<http://visnyk-pravo.uzhnu.edu.ua/article/view/258976/255701> (дата звернення: 07.05.2025).

30. Методичний посібник "Цифрові адміністративні послуги в Україні" 2023 URL:

<https://uastrat.com/wp-content/uploads/2024/02/digital-administrative-services-in-ukraine-2023.pdf> (дата звернення: 07.05.2025).

31. Результати цифрової трансформації в регіонах України за 2023 рік URL:

<https://gl.otg.dp.gov.ua/novini/rezultaty-tsyfrovoi-transformatsii-v-rehionakh-ukrainy-za-2023-rik> (дата звернення: 07.05.2025).

32. Мінфін URL:

https://minfin.com.ua/ua/2024/09/20/135932338/?utm_source (дата звернення: 04.05.2025).

33. Про особливості надання публічних (електронних публічних) послуг : Закон України від 15.07.2021 № 1689-IX URL:

<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1689-20#Text> (дата звернення: 04.05.2025).

34. Офіційний веб-сайт Міністерства цифрової трансформації України. URL: <https://thedigital.gov.ua/> (дата звернення: 20.03.2025).
35. Міністерство цифрової трансформації України URL: https://www.thedigital.gov.ua/news/blizko-5-tisyach-tochok-ta-20-milyoniv-poslug-u-tsnapakh-golovni-dosyagnennya-2024-roku?utm_source (дата звернення: 04.05.2025).
36. Рівненська обласна державна адміністрація, офіційний вебсайт URL: <https://www.rv.gov.ua/news/93-ukraintsiv-volodiit-tsyfrovymy-navychkamy-mintsyfra-prezentovala-rezultaty-doslidzhennia-tsyfrovoi-hramotnosti-ukraintsiv> (дата звернення: 04.05.2025).
37. Кібератака на державні реєстри України (2024) URL: [https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%9A%D1%96%D0%B1%D0%B5%D1%80%D0%B0%D1%82%D0%B0%D0%BA%D0%B0_%D0%BD%D0%B0_%D0%B4%D0%B5%D1%80%D0%B6%D0%B0%D0%B2%D0%BD%D1%96_%D1%80%D0%B5%D1%94%D1%81%D1%82%D1%80%D0%B8_%D0%A3%D0%BA%D1%80%D0%B0%D1%97%D0%BD%D0%B8_\(2024\)](https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%9A%D1%96%D0%B1%D0%B5%D1%80%D0%B0%D1%82%D0%B0%D0%BA%D0%B0_%D0%BD%D0%B0_%D0%B4%D0%B5%D1%80%D0%B6%D0%B0%D0%B2%D0%BD%D1%96_%D1%80%D0%B5%D1%94%D1%81%D1%82%D1%80%D0%B8_%D0%A3%D0%BA%D1%80%D0%B0%D1%97%D0%BD%D0%B8_(2024)) (дата звернення: 04.05.2025).
38. Закон України «Про захист персональних даних» від 18.01.2025 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2297-17#Text> (дата звернення: 04.05.2025).
39. Закон України «Про основні засади забезпечення кібербезпеки України» від 20.04.2025 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2163-19#Text> (дата звернення: 04.05.2025).
40. Кримінальний кодекс України URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2341-14#Text> (дата звернення: 04.05.2025).
41. Регламентом Європейського Союзу про захист персональних даних URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/984_008-16#Text (дата звернення: 04.05.2025).

42. Проблеми та перспективи цифровізації адміністративних послуг в Україні, С. Л. Прокопенко URL: <http://visnyk-pravo.uzhnu.edu.ua/article/view/258976> (дата звернення: 04.05.2025).
43. Венедіктова І.В. Юридична природа публічних послуг. Вісник Харківського національного університету. 2009. С. 89-91. (дата звернення: 04.05.2025).
44. Портал «Дія» URL: <https://diia.gov.ua/> (дата звернення: 05.05.2025).
45. Тихонова Д.С. Зарубіжний досвід надання адміністративних послуг органами публічної влади та можливості його використання в Україні. Право і безпека. 2014. С. 70-75. (дата звернення: 05.05.2025).
46. ЄС для цифрової України URL: https://eu4digitalua.eu/uk/?utm_source (дата звернення: 05.05.2025).
47. U-LEAD з Європою URL: <https://u-lead.org.ua/> (дата звернення: 07.05.2025).
48. Концепція «Держава у смартфоні», Стріжкова А.В. URL: <https://openarchive.nure.ua/server/api/core/bitstreams/5ddf06c3-a975-463a-bfda-61f075de9f2e/content#:~:text=%D0%97%D0%B0%20%D1%81%D0%B2%D0%BE%D1%94%D1%8E%20%D1%81%D1%83%D1%82%D0%BD%D1%96%D1%81%D1%82%D1%8E%20%D1%86%D0%B5%20%D0%BA%D0%BE%D0%BC%D0%BF%D0%BB%D0%B5%D0%BA%D1%81%D0%BD%D0%B0,%D1%8F%D0%BA%D0%B8%D1%85%20%D0%B4%D0%BE%D0%B7%D0%B2%D0%BE%D0%BB%D1%8F%D1%8E%D1%82%D1%8C%20%D1%80%D0%BE%D0%B7%D1%88%D0%B8%D1%80%D0%B8%D1%82%D0%B8%20%D1%81%D0%BF%D0%B5%D0%BA%D1%82%D1%80%20%D0%BD%D0%B0%D0%B4%D0%B0%D0%BD%D0%BD%D1%8F> (дата звернення: 07.05.2025).
49. Зарубіжний досвід адміністративно-правового забезпечення електронного урядування та його впровадження в Україні, Лунін Д. С. URL:

<file:///D:/%D0%A0%D0%B0%D0%B7%D0%BD%D0%BE%D0%B5/%D1%81%D0%BA%D0%B0%D1%87%D0%B0%D0%BD%D0%BD%D1%8B%D0%B5/ojsjournalcomua,+178-192.pdf> (дата звернення: 10.05.2025).

50. Лозинська Н.Ю. (2021). Уніфікація публічних послуг у контексті цифрового врядування. С. 85–91. (дата звернення: 10.05.2025).
51. Гензерська В.Ю. Адаптація послуги з медіації для сімейних конфліктів: зб тез III Міжнародної науково-практичної конференції «Кібербезпека державних інформаційних ресурсів», м. Київ-Вроцлав, 23 жовтня 2024 р. Київ, 2024. С. 183–184.
52. Міністерство цифрової трансформації України. Платформа «Дія.Цифрова освіта» URL:
<https://osvita.diiia.gov.ua> (дата звернення: 10.05.2025).
53. Концепція розвитку цифрових компетентностей до 2025 року URL:
<https://everlegal.ua/kontseptsiya-rozvytku-tsyfrovykh-kompetentnostey-do-2025-roku-ta-yiyi-znachennya> (дата звернення: 10.05.2025).
54. ISO/IEC 27001:2013 – інформаційні технології URL:
https://uk.wikipedia.org/wiki/ISO/IEC_27001 (дата звернення: 10.05.2025).
55. Державний центр кіберзахисту URL:
<https://scpc.gov.ua/uk> (дата звернення: 10.05.2025).



Звіт подібності

метадані

Назва організації

Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman KNEU

Заголовок

Цифровізація адміністративних послуг як інструмент модернізації публічного адміністрування в Україні

Автор

Науковий керівник / Експерт

Гензерська Вікторія Юрївна Сабадош Г. О. кандидат економічних наук, доцент

підрозділ

кафедра національної економіки та публічного управління

Обсяг знайдених подібностей

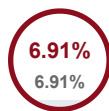
Коефіцієнт подібності визначає, який відсоток тексту по відношенню до загального обсягу тексту було знайдено в різних джерелах. Зверніть увагу, що високі значення коефіцієнта не автоматично означають плагіат. Звіт має аналізувати компетентна / уповноважена особа.



КП 1

25

Довжина фрази для коефіцієнта подібності 2



КП 2

9873

Кількість слів



КЦ

80969

Кількість символів

Тривога

У цьому розділі ви знайдете інформацію щодо текстових спотворень. Ці спотворення в тексті можуть говорити про **МОЖЛИВІ** маніпуляції в тексті. Спотворення в тексті можуть мати навмисний характер, але частіше характер технічних помилок 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		3
Білі знаки		0
Парафрази (SmartMarks)		32

Подібності за списком джерел

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

ПОРЯДКОВИЙ НОМЕР	НАЗВА ТА АДРЕСА ДЖЕРЕЛА URL (НАЗВА БАЗИ)	КІЛЬКІСТЬ ІДЕНТИЧНИХ СЛІВ (ФРАГМЕНТІВ)
1	https://protocol.ua/ua/pro_publichni_elektronni_reestri_stattya_1/	90 0.91 %
2	https://iplex360.com.ua/npa.php?code=67-2018-%D1%80	78 0.79 %
3	https://vstup.htek.com.ua/wp-content/uploads/2025/03/12.3-Mamatova.pdf	64 0.65 %
4	https://iplex360.com.ua/npa.php?code=67-2018-%D1%80	62 0.63 %



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 Міжнародній науково-практичній конференції «**Державна політика та управління стратегічними комунікаціями в кризових умовах**» 23 жовтня 2024 року. Доповіді учасників презентують наукові результати щодо діяльності органів держаної 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

ГЕНЗЕРСЬКА Вікторія АДАПТАЦІЯ ПОСЛУГИ З МЕДІАЦІЇ ДЛЯ СІМЕЙНИХ КОНФЛІКТ	183
ПРОТАС Марія ІНСТРУМЕНТИ КОМУНІКАЦІЙ В ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАДАХ	185
ПОЛЬОВА Софія КОМУНІКАЦІЇ В СФЕРІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ БЕЗПЕКИ ЖИТТЄДІЯЛЬНОСТІ ЛЮДИНИ.....	187
КУРИЛЬКО Ярина КОМУНІКАЦІЯ ЯК ПРОФЕСІЙНА КОМПЕТЕНТНІСТЬ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ	190
ВОДОЛАЗСЬКИЙ Тимофій КОМУНІКАЦІЙНІ МЕХАНІЗМИ ВЗАЄМОДІЇ ОРГАНІВ ДЕРЖАВНОЇ ВЛАДИ У СФЕРІ НАЦІОНАЛЬНОЇ БЕЗПЕКИ	192
КУЧМА Владислав КОМУНІКАТИВНІ ІНСТРУМЕНТИ ОРГАНІВ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ У ВЗАЄМОДІЇ З ГРОМАДСЬКІСТЮ	195
ГУЩИНА Олександра КОМУНІКАЦІЇ ЯК ІНСТРУМЕНТ В РОЗВИТКУ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ	197
ЯРЕСЬКО Ілля ДОВІРА ВІДКРИТИХ КОМУНІКАЦІЙ, КОМУНІКАЦІЯ ЯК ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ТА ДОБРОБУТ ГРОМАДЯН: МІСІЯ, МЕТА, СТРАТЕГІЯ, ДОВІРА ТА СТАБІЛЬНІСТЬ	199
ЧЕРНИШЕВИЧ Олександра ВПЛИВ КОМУНІКАЦІЙ В ЕФЕКТИВНОСТІ ТА РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ В ОРГАНАХ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ	202
Юлія ЧЕРНИШОВА РОЛЬ КОМУНІКАЦІЙ У ПРОЦЕСІ УЧАСТІ ТА ЗАЛУЧЕННЯ ГРОМАДСЬКИХ ОРГАНІЗАЦІЙ ДО ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ	204

Вікторія ГЕНЗЕРСЬКА
Київський національний економічний університет
імені Вадима Гетьмана

АДАПТАЦІЯ ПОСЛУГИ З МЕДІАЦІЇ ДЛЯ СІМЕЙНИХ КОНФЛІКТІВ

У сучасному світі, де цифрові технології стрімко інтегруються в усі сфери життя, державні послуги не можуть залишатися осторонь цього процесу. Особливо це стосується такої важливої та делікатної сфери, як сімейні відносини. Сьогодні я хочу представити вашій увазі інноваційний проєкт цифровізації послуги з медіації для сімейних конфліктів у рамках державної програми "Сім'я".

Медіація як альтернативний метод вирішення конфліктів вже довела свою ефективність у багатьох країнах світу. Вона дозволяє сторонам знайти взаємовигідне рішення без звернення до суду, зберігаючи при цьому відносини та забезпечуючи конфіденційність процесу. Впровадження цифрової послуги медіації сімейних конфліктів може стати революційним кроком у розвитку цієї послуги в Україні.

Для чого ця послуга:

– Сторони зможуть заповнити онлайн-форму, де опишуть суть конфлікту. Система, використовуючи алгоритми штучного інтелекту, проаналізує інформацію та запропонує найбільш підходящого медіатора.

– Платформа забезпечить захищений відеозв'язок для проведення сесій медіації. Це дозволить учасникам брати участь у процесі з будь-якого місця, що особливо важливо для сімей, які живуть у різних містах або країнах.

– Онлайн-дошки, документи для спільного редагування, календарі для планування зустрічей – все це буде доступно учасникам процесу в режимі реального часу.

– Послуга міститиме базу знань з питань сімейних відносин, психології конфліктів, юридичних аспектів сімейного права. Це допоможе сторонам краще підготуватися до медіації та зрозуміти свої права і обов'язки.

– Всі дані будуть захищені за допомогою передових технологій шифрування, а доступ до інформації матимуть лише уповноважені особи.

– За згодою сторін, платформа зможе отримувати необхідну інформацію з державних реєстрів, що спростить процес підготовки документів.

Цифровізація послуги медіації для сімейних конфліктів – це не просто технологічне рішення. Це крок до створення більш гармонійного суспільства, де конфлікти вирішуються конструктивно, а сім'ї отримують необхідну підтримку для збереження стосунків. Ця ініціатива може стати прикладом успішної цифрової трансформації державних послуг, орієнтованих на потреби громадян у 21 столітті.

Також, пропоную додати цифровізовані послуги у додаток «Дія», щоб можна було легко і швидко користуватись самими послугами.

Додавання цифровізованих послуг медіації сімейних конфліктів у додаток "Дія" є важливим кроком у модернізації державних послуг та підтримки інституту сім'ї в Україні. Ця інтеграція зробить медіацію більш доступною для всіх громадян, незалежно від їх місцезнаходження, що особливо важливо для людей з віддалених регіонів. Впровадження таких послуг допоможе значно зменшити навантаження на судову систему, пропонуючи ефективну альтернативу традиційним судовим процесам для вирішення сімейних суперечок.

Цифровізація медіації через "Дію" сприятиме економії часу та ресурсів громадян, дозволяючи їм вирішувати конфлікти дистанційно, без необхідності фізичної присутності в офісі медіатора. Це особливо актуально в сучасних умовах, коли цінується гнучкість та швидкість у наданні послуг. Крім того, такий підхід підвищить обізнаність суспільства про медіацію як ефективний інструмент вирішення конфліктів, що може призвести до більш широкого її застосування.

Список використаних джерел:

1. <https://diia.gov.ua/services/categories/gromadyanam/simya>
2. <https://diia.gov.ua/faq/14> (додаток дія)

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