

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
МАРІУПОЛЬСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ УПРАВЛІННЯ
КАФЕДРА ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ**

До захисту допустити:
Завідувач кафедри



Анна ЧЕЧЕЛЬ

«21» травня 2025 р.

**«ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ ЦИФРОВИХ ІНСТРУМЕНТІВ В
ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ»**

Кваліфікаційна робота

здобувача вищої освіти першого
(бакалаврського) рівня вищої освіти
освітньо-професійної програми

«Публічне управління та адміністрування»

Барабуля Руслана Геннадійовича

Науковий керівник:

Зелінська Марина Ігорівна

к.політ.н., доцент, доцент кафедри
публічного управління та адміністрування

Рецензент:

Чернишов Олександр Юрійович, к.е.н.,
доцент, доцент кафедри економіки та бізнес-
технологій Національного авіаційного
університету

Кваліфікаційна робота
захищена з оцінкою 78 (добре)
Секретар ЕК
«12» червня 2025 р.



Київ – 2025

**МАРІУПОЛЬСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ УПРАВЛІННЯ
КАФЕДРА ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ**

Рівень вищої освіти	перший (бакалаврський)
Шифр та назва спеціальності	281 Публічне управління та адміністрування
Освітньо-професійна програма	Публічне управління та адміністрування

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри д.е.н., професор
(науковий ступінь, вчене звання)

Edgar

Чечель А.О.

(ППП завідувача кафедри)

«21» травня 2025 р.

ПЛАН ВИКОНАННЯ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ

Барабуля Руслана Геннадійовича
(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи **Тенденції розвитку цифрових інструментів в публічному управлінні**

керівник роботи Зелінська Марина Ігорівна, кандидат політичних наук, доцент,
доцент кафедри публічного управління та адміністрування

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом вищого навчального закладу від «22» січня 2025 року
№ 8

2. Строк подання студентом роботи 20.05.2025

3. Вихідні дані до роботи (мета, об'єкт, предмет)

Мета роботи – Метою дослідження є визначення сучасних тенденцій розвитку цифрових інструментів у сфері публічного управління, аналіз їх впливу на ефективність державного управління та розробка рекомендацій щодо подальшого вдосконалення цифрової трансформації в Україні..

Об'єктом дослідження є процеси цифрової трансформації в системі публічного управління.

Предметом дослідження виступають тенденції розвитку та впровадження цифрових інструментів і технологій в публічному управлінні.

4. Зміст роботи (перелік питань, які потрібно розробити)

Розділ 1. Теоретичні засади використання цифрових інструментів у публічному управлінні

Розділ 2. Аналіз сучасного стану та тенденцій розвитку цифрових інструментів у публічному управлінні

5. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
1	Зелінська М.І., к.політ.н., доцент	07.04.2025	07.04.2025
2	Зелінська М.І., к.політ.н., доцент	10.05.2025	10.05.2025

6. Дата видачі завдання «07» квітня 2025 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітки
1.	Погодження теми кваліфікаційної роботи	01-07.04.2025	
2.	Складання та погодження плану кваліфікаційної роботи	07.04.2025	
3.	Написання Вступу та 1 розділу кваліфікаційної роботи	02-12.05.2025	
4.	Написання 2 розділу кваліфікаційної роботи	15-22.05.2025	
5.	Написання Висновків та оформлення списку літератури, додатків	22-26.05.2025	
6.	Подання завершеної кваліфікаційної роботи на кафедру	29.05.2025	

Здобувач



(підпис)

Руслан БАРАБУЛЬ

(власне ім'я, ПРІЗВИЩЕ)

Науковий керівник роботи



(підпис)

Марина ЗЕЛІНСЬКА

(власне ім'я, ПРІЗВИЩЕ)

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ВИКОРИСТАННЯ ЦИФРОВИХ ІНСТРУМЕНТІВ У ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ.....	9
1.1 Сутність та роль цифрових інструментів у системі публічного управління.....	9
1.2 Види та особливості використання цифрових інструментів в публічному управлінні.....	14
1.3 Нормативно-правове регулювання цифровізації публічного управління в Україні.....	23
Висновки до розділу 1.....	30
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ СУЧАСНОГО СТАНУ ТА ТЕНДЕНЦІЙ РОЗВИТКУ ЦИФРОВИХ ІНСТРУМЕНТІВ У ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ.....	31
2.1 Стан цифрової грамотності та підготовки кадрів у публічному секторі.....	31
2.2 Аналіз можливостей використання цифрових інструментів в інституційному та інфраструктурному вимірах публічного управління.....	35
2.3 Напрями удосконалення цифрових інструментів у публічному управлінні.....	42
Висновки до розділу 2.....	49
ВИСНОВКИ.....	51
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	54

ВСТУП

Актуальність теми. У ХХІ столітті цифрові технології стали визначальним фактором розвитку суспільства, змінюючи всі сфери людської діяльності, включаючи публічне управління. Поява нових цифрових інструментів значно трансформувала підходи до взаємодії між громадянами і державою, надання адміністративних послуг, прийняття рішень та забезпечення прозорості влади. В умовах динамічного розвитку цифрових технологій держава повинна не лише адаптуватися до нових умов, а й активно впроваджувати інноваційні рішення в управлінські процеси.

Цифрова трансформація у публічному управлінні є однією з головних складових сучасної державної політики, оскільки вона дозволяє досягти більшої ефективності, відкритості, підзвітності та орієнтації на потреби громадян. Використання цифрових інструментів сприяє автоматизації процесів, зниженню витрат часу і ресурсів, а також підвищенню якості послуг. У результаті формується новий тип взаємодії між органами влади, суспільством і бізнесом, що базується на даних, прозорості й оперативному обміні інформацією.

Водночас актуальність теми зростає в умовах глобальних викликів, зокрема повномасштабної війни в Україні, що стимулювала розвиток електронного врядування, зокрема систем швидкого обміну інформацією, електронних петицій, цифрових посвідчень тощо. У цьому контексті цифрові інструменти не лише підтримують безперервність функціонування держави, а й виступають засобом забезпечення її стійкості та адаптивності до кризових ситуацій.

Незважаючи на позитивні зрушення, цифровізація державного сектору стикається з низкою викликів: низьким рівнем цифрової грамотності окремих категорій населення, нерівним доступом до цифрових сервісів у регіонах, технічними та правовими бар'єрами інтеграції даних, а також проблемами кібербезпеки. Тому важливим є не лише впровадження окремих інструментів, а

й формування цілісної політики цифрового розвитку з урахуванням міжнародного досвіду та національних особливостей.

Таким чином, дослідження тенденцій розвитку цифрових інструментів у публічному управлінні є вкрай актуальним, оскільки дозволяє виявити ефективні практики, оцінити їхній вплив на систему державного управління та розробити рекомендації щодо подальшого вдосконалення цифрової трансформації в Україні. Це має не лише теоретичне, а й практичне значення для підвищення якості державного управління в умовах нової цифрової реальності.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Останні роки проблема розвитку цифрових інструментів у публічному управлінні привертає значну увагу науковців, що відображено в численних публікаціях, присвячених теоретичним і прикладним аспектам цифрової трансформації. Дослідженням цього питання займалися такі автори, як А. Алієв [1], А. Бабічев, В. Котковський, Т. Чередниченко [2], Л. Баюс [3], О. Берназюк [4], М. Белікова [5], Н. Бондарчук, Н. Дуброва [6], Н. Гончарук, А. Чередниченко [7], Я. Жовнірчик, В. Квасюк [11], М. Засуха [12], Т. Кужда, І. Луциків [17], О. Куценко [19], І. Хомишин [43]. У своїх працях вони аналізують понятійний апарат цифровізації, її правові основи, сучасні виклики та перспективні напрями розвитку цифрових інструментів в органах влади.

Мета та завдання дослідження. Метою дослідження є визначення сучасних тенденцій розвитку цифрових інструментів у сфері публічного управління, аналіз їх впливу на ефективність державного управління та розробка рекомендацій щодо подальшого вдосконалення цифрової трансформації в Україні.

Поставлена в роботі мета визначила ряд завдань, а саме: дослідження сутності та ролі цифрових інструментів у системі публічного управління, визначення видів та особливостей використання цифрових інструментів в публічному управлінні, опрацювання нормативно-правового регулювання цифровізації публічного управління в Україні, дослідження фактичного стану

цифрової грамотності та підготовки кадрів у публічному секторі, проведення аналізу можливостей використання цифрових інструментів в інституційному та інфраструктурному вимірах публічного управління, визначення напрямів удосконалення цифрових інструментів у публічному управлінні.

Об'єктом дослідження є процеси цифрової трансформації в системі публічного управління.

Предметом дослідження виступають тенденції розвитку та впровадження цифрових інструментів і технологій в публічному управлінні.

Методи дослідження. У процесі написання кваліфікаційної роботи було використано комплекс загальнонаукових та спеціальних методів дослідження, що забезпечили всебічне вивчення теми. Зокрема, застосовано методи аналізу та синтезу - для вивчення наукових джерел і нормативно-правової бази; системний підхід - для комплексного розгляду цифрових процесів у публічному управлінні; метод індукції - при узагальненні окремих прикладів цифрових ініціатив у публічному управлінні, на основі яких сформульовано загальні тенденції розвитку цифрових технологій у цій сфері; метод дедукції - для переходу від загальних теоретичних положень цифрового публічного управління до аналізу конкретних технологій і прикладних інструментів, які забезпечують його реалізацію; формально-логічний метод - для узагальнення та формулювання висновків тощо.

Практичне значення отриманих результатів полягає в тому, що його результати можуть бути використані для формування та реалізації ефективної політики вдосконалення цифрових інструментів у публічному управлінні. Запропоновані напрями розвитку дозволяють органам державної влади та місцевого самоврядування оптимізувати управлінські процеси, підвищити якість надання електронних послуг, посилити прозорість та підзвітність, а також забезпечити кращу взаємодію з громадянами.

Структура кваліфікаційної роботи узгоджується з темою дослідження, поставленою метою та задачами. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, двох розділів, висновків та списку використаних джерел. Розділи логічно

поділено на підрозділи відповідно до змісту. Загальний обсяг роботи становить 58 сторінок друкованого тексту. Список використаних джерел містить 43 найменування і оформлений на 5 сторінках.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ВИКОРИСТАННЯ ЦИФРОВИХ ІНСТРУМЕНТІВ У ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ

1.1. Сутність та роль цифрових інструментів у системі публічного управління

Розвиток цифрових технологій у сфері публічного управління має визначальне значення як для ефективності функціонування держави, так і для підвищення якості життя суспільства загалом. Цифрові рішення забезпечують прозорість діяльності органів влади, знижують корупційні ризики, спрощують доступ громадян до адміністративних послуг і сприяють оперативному прийняттю рішень на основі актуальних даних. Для бізнесу цифровізація означає зниження регуляторного навантаження, прозорі правила гри та кращі умови для інновацій. У стратегічному вимірі цифрові технології сприяють модернізації інституцій, формуванню відкритого врядування, підвищенню довіри до державних інституцій і соціальної згуртованості. Більше того, цифровізація стає передумовою для побудови інноваційної економіки, розвитку електронної демократії та сталого розвитку, де держава виступає не лише регулятором, а й активним учасником цифрової екосистеми. У підсумку, цифрові технології в публічному управлінні є не просто інструментом технічного вдосконалення, а стратегічним ресурсом розвитку держави та суспільства, що формує нову якість взаємовідносин між владою, громадянами та бізнесом.

Публічне управління є ключовим механізмом у реалізації державної політики, що сприяє розвитку суспільства та забезпеченню добробуту громадян. У сучасних умовах глобалізації та цифровізації державні інституції стикаються з необхідністю переосмислення традиційних методів управління [2].

У ХХІ столітті цифровізація стала однією з ключових трансформацій сучасного суспільства. Для держави вона відкриває нові можливості у сфері публічного управління, забезпечуючи прозорість, ефективність, доступність державних послуг та взаємодію з громадянами в режимі реального часу. В Україні цифровізація публічного управління поступово перетворюється з декларативного наміру на системну політику.

Цифровізація реалізується в країнах через широкомасштабне впровадження цифрових технологій та інфраструктури в різних сферах суспільства. Цей процес вміщує впровадження цифрових рішень, платформ, програм, систем, та інших інноваційних технологій, які замінюють традиційні аналогові процеси, збільшуючи ефективність та зручність [35].

В дослідженні Сиротін В.Д. зазначає, «що в цілому різняться два основні підходи до з'ясування сутності та виявлення особливостей цифровізації. Перший варіант концентрує увагу на технічних аспектах активізації поширення цифрових технологій на всі сфери суспільного розвитку та на всі процеси функціонування суспільства, що орієнтоване на покращення взаємодії учасників, запровадження інформаційно-комунікативних технологій у діяльність та комунікацію. У другому випадку йдеться про суттєву зміну функціонування суспільства, формування інститутів на основі цифрових технологій, що призводить до зміни самої парадигми розвитку суспільства. У даному разі цифрові технології стають не способом взаємодії, а сутністю процесів розвитку, ресурсом такого розвитку, супроводжує зміну процесів покращення процедур, механізмів, методів діяльності. Інформація набуває цифрової форми та охоплює виробництво, бізнес та науку, соціальну сферу, публічне управління. Цифрові технології змінюють сучасні суспільні відносини і стають невід'ємною частиною життя людини [35]».

Таким чином, цифровізація розглядається не лише як впровадження технічних інструментів, що покращують взаємодію та комунікацію в суспільстві, а й як глибинна трансформація самої сутності суспільного розвитку. Перший підхід акцентує увагу на практичному застосуванні

інформаційно-комунікаційних технологій для оптимізації процесів, тоді як другий - на стратегічному вимірі, де цифрові технології стають основою нової парадигми функціонування суспільства. Таким чином, цифровізація набуває комплексного змісту, перетворюючись із засобу на рушійну силу соціально-економічних змін, що охоплюють усі сфери - від публічного управління до науки й повсякденного життя.

Сутність цифровізації публічного управління полягає у використанні цифрових технологій для вдосконалення процесів планування, прийняття рішень, надання послуг та комунікації в системі державного управління. Цифрові інструменти дозволяють автоматизувати рутинні функції, зменшити корупційні ризики, підвищити рівень довіри до держави та створити зручний сервіс для громадян.

В статті [12] зазначається, що «в аспекті публічного управління цифровізація – значить, перехід від паперової документації, аналогових процесів й спілкування до застосування електронних систем, документообігу в електронному форматі й електронної комунікації між органами публічного управління, громадянами й суб'єктами господарювання [12]».

Отже, цифровізація в аспекті публічного управління означає не просто модернізацію технічних засобів, а глибоку трансформацію управлінських процесів, яка забезпечує підвищення ефективності, прозорості та доступності державних послуг. Перехід від паперової бюрократії до електронного документообігу та цифрової взаємодії між державою, громадянами і бізнесом створює нову модель управління, орієнтовану на швидкість, зручність і довіру.

Цифрова трансформація стала провідним трендом у розвитку сучасних держав, і публічне управління не є винятком. У цьому контексті особливу увагу привертають цифрові інструменти, які забезпечують нову якість функціонування державного апарату, підвищуючи прозорість, ефективність і зручність взаємодії з громадянами. Їхнє впровадження змінює не лише форму, а й зміст публічного управління.

Цифрові інструменти - це сукупність технологічних засобів, програмного забезпечення та електронних сервісів, які використовуються державними органами для виконання управлінських функцій. До них належать електронний документообіг, онлайн-платформи для надання адміністративних послуг, цифрові реєстри, системи електронних закупівель, цифрові ідентифікатори громадян, аналітичні системи на основі великих даних, блокчейн-технології, штучний інтелект, чат-боти, а також мобільні застосунки.

Ці інструменти мають кілька основоположних функцій:

по-перше, вони забезпечують автоматизацію управлінських процесів, що дозволяє зменшити навантаження на працівників державного сектору та підвищити оперативність прийняття рішень;

по-друге, цифрові платформи створюють умови для прозорості та підзвітності влади - громадяни можуть в режимі онлайн контролювати витрати бюджету, бачити результати публічних закупівель або оцінювати якість наданих послуг;

по-третє, цифрові інструменти підвищують доступність державних послуг, особливо для мешканців віддалених або сільських територій.

Разом із тим, цифрові інструменти вимагають високого рівня інституційної готовності, зокрема нормативно-правового забезпечення, кібербезпеки, цифрової грамотності населення та інтеграції інформаційних систем між державними структурами. Без цього цифровізація може перетворитися на формальність або навіть створити нові бар'єри у доступі до послуг.

Таким чином, зміст цифрових інструментів у системі публічного управління полягає не лише в технологіях, а в новій філософії взаємодії держави з громадянами та бізнесом. Це перехід до відкритого, ефективного та сервісно-орієнтованого управління, де держава виступає не як каральний апарат, а як партнер і надавач зручних послуг. У цьому - головна цінність та стратегічний потенціал цифрової трансформації в публічному секторі.

Перші спроби цифровізації в Україні були зроблені ще на початку 2000-х років, однак реальний прорив відбувся після 2014 року, коли почалася системна реформа державного управління, а суспільство висунуло запит на відкритість і модернізацію.

Важливим етапом стала поява електронних петицій, електронного декларування доходів чиновників, а також запуск системи Prozorro, яка забезпечила прозорі публічні закупівлі.

Поворотним моментом у цифровій трансформації стало створення Міністерства цифрової трансформації України у 2019 році, яке очолило процес впровадження комплексної стратегії цифрової держави. Найбільш відомим результатом цієї політики стала платформа «Дія» - унікальний приклад електронного урядування, який надає десятки послуг онлайн, дозволяє зберігати цифрові документи та спрощує взаємодію з державними органами.

Цифровізація також охопила реєстраційні процедури, судову систему, фінансові сервіси та управління освітою. Пандемія COVID-19 лише прискорила ці процеси, продемонструвавши, наскільки критично важливою є гнучка й технологічна державна інфраструктура.

Водночас цифровізація в Україні стикається з низкою викликів - нерівномірний доступ до інтернету, цифрова нерівність між регіонами, недостатній рівень цифрової грамотності населення, кіберзагрози та питання безпеки персональних даних. Також важливою залишається проблема синхронізації інформаційних систем державних органів.

Попри ці труднощі, загальна траєкторія розвитку є позитивною. Україна декларує прагнення стати «державою в смартфоні», де основні адміністративні послуги будуть доступні швидко, просто та прозоро. Цей підхід вимагає не лише технологічної модернізації, а й змін у культурі державного управління, орієнтованої на потреби громадянина.

Таким чином, цифровізація публічного управління в Україні - це не лише процес технічного оновлення, а й важливий компонент демократизації,

інноваційного розвитку та державної ефективності. Від її подальшого успіху залежить не тільки якість державних послуг, а й довіра громадян до держави.

1.2. Види та особливості використання цифрових інструментів в публічному управлінні

Для забезпечення ефективної, прозорої та зручної взаємодії між державою, громадянами та бізнесом дедалі активніше впроваджуються цифрові інструменти. Вони стають не лише технічним доповненням до традиційних управлінських процесів, а й формують нову якість державного сервісу, підвищуючи рівень довіри до органів влади. Розуміння видів цифрових інструментів та особливостей їхнього використання дозволяє краще оцінити потенціал цифрової трансформації публічного сектору.

До найпоширеніших видів цифрових інструментів у публічному управлінні належать (рис. 1.1):

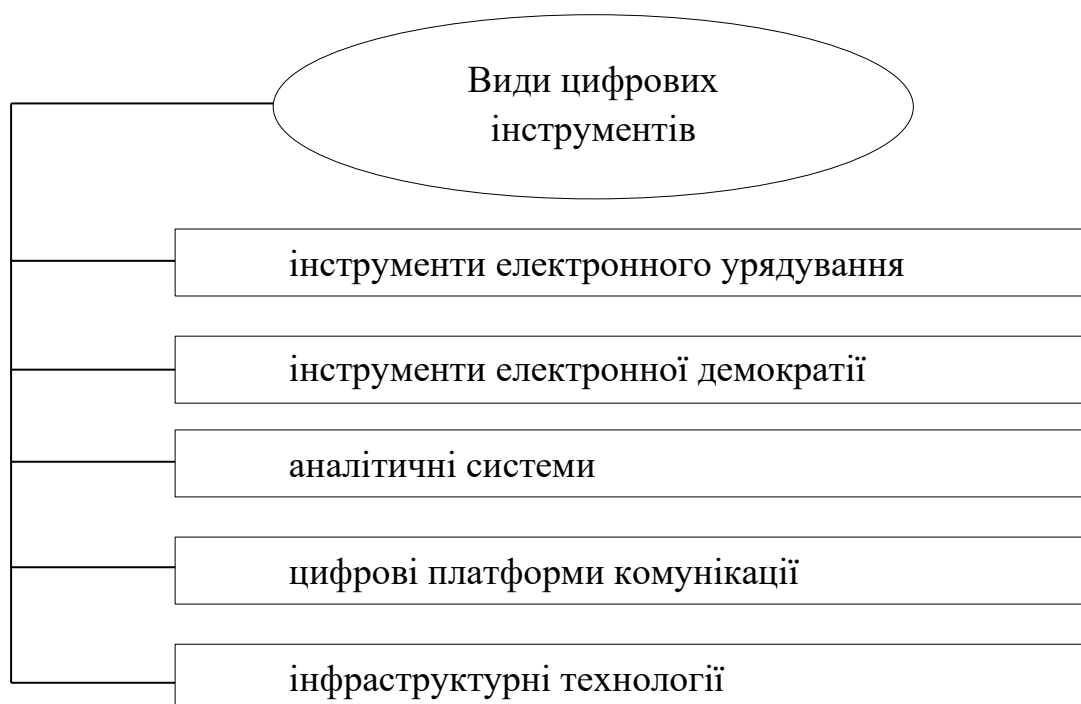


Рис. 1.1. Найпоширеніші види цифрових інструментів у публічному управлінні

Інструменти електронного урядування (e-government) забезпечують доступ громадян до адміністративних послуг через онлайн-платформи. Це електронний документообіг, онлайн-заявки, цифрові довідки, реєстраційні сервіси. Їх головна перевага - економія часу, зниження бюрократичного навантаження та підвищення доступності державних послуг, незалежно від географічного положення користувача.

Електронне урядування (e-government) - це один із важливих напрямів цифрової трансформації публічного управління, що охоплює використання сучасних інформаційно-комунікаційних технологій для підвищення ефективності державного управління, надання публічних послуг та забезпечення відкритої взаємодії між органами влади, громадянами і бізнесом. Інструменти електронного урядування не лише змінюють технічні механізми державного функціонування, але й сприяють формуванню нової управлінської культури, орієнтованої на прозорість, сервісність і доступність.

Реалізація проектів електронного урядування відбувається у співпраці всіх державних структур, органів місцевого самоврядування за підтримки міжнародних партнерів [10].

До найважливіших інструментів e-government належать електронні послуги (e-services) - сервіси, що дозволяють громадянам отримувати адміністративні послуги онлайн без необхідності особистого відвідування державних установ. Це можуть бути електронна реєстрація бізнесу, отримання витягів з реєстрів, подання податкових декларацій, запис до лікаря чи оформлення допомоги. Прикладом такого інструмента в Україні є портал «Дія», який став платформою надання десятків електронних послуг для громадян та підприємців.

Наступним важливим інструментом є електронний документообіг - системи, що забезпечують створення, передачу, обробку і зберігання документів у цифровій формі. Це дозволяє зменшити паперову бюрократію, прискорити роботу державних установ і зменшити корупційні ризики.

Електронний підпис і електронна печатка є технічною основою для легітимності таких документів.

Електронні реєстри - ще один вагомий компонент електронного урядування. Вони містять достовірну, оновлювану інформацію про фізичних та юридичних осіб, об'єкти власності, ліцензії тощо. Відкритість і доступність багатьох реєстрів дає змогу забезпечити прозорість дій влади та зручність для громадян.

До інструментів e-government також належать електронні платформи для зворотного зв'язку, включаючи системи електронних звернень, онлайн-консультацій, петицій і скарг. Вони створюють умови для інтерактивної участі громадян у процесах управління, сприяють розбудові довіри до органів влади.

Не менш важливим є механізм міжвідомчої інтеграції та обміну даними. Інформаційні системи органів державної влади повинні взаємодіяти між собою для забезпечення комплексного підходу до обслуговування громадян. Така взаємодія дозволяє уникнути дублювання документів, прискорити розгляд справ і зробити державу "невидимою" у щоденних процедурах для людини.

Особливістю використання інструментів e-government є необхідність врахування безпеки даних, цифрової грамотності населення та рівного доступу до цифрових сервісів. Ці фактори мають бути враховані при розробці та впровадженні будь-якої цифрової ініціативи.

Отже, інструменти електронного урядування є не просто засобами модернізації адміністративних процесів, а й платформою для побудови нової якості взаємодії між державою і громадянином. Їх ефективне застосування є запорукою прозорості, відкритості та ефективності публічного управління в умовах цифрової епохи.

Електронна демократія (e-democracy) включає в себе інструменти для цифрової участі громадян: електронні петиції, онлайн-опитування, громадські обговорення, голосування за проєкти громадського бюджету. Ці інструменти сприяють залученню громадян до ухвалення рішень, посиленню прозорості та формуванню демократичного суспільства.

Так, у добу цифрових трансформацій електронна демократія (e-democracy) стала невід'ємною складовою сучасного публічного управління, суттєво розширюючи можливості громадян брати участь у політичному та суспільному житті. Це поняття охоплює використання цифрових технологій для забезпечення прозорості, відкритості та залучення населення до ухвалення рішень на місцевому та державному рівнях. Вона є логічним продовженням електронного урядування, але з акцентом на демократію участі, де головним чинником є активний громадянин, а не лише споживач державних послуг.

Електронна демократія включає широкий спектр цифрових інструментів: електронні петиції, онлайн-опитування, громадські обговорення, консультації, цифрові платформи голосування, бюджети участі. Усі ці інструменти покликані забезпечити вільний доступ громадян до процесу формування державної політики, надаючи їм можливість висловлювати свою думку, впливати на прийняття рішень та контролювати діяльність влади.

Важливу роль у функціонуванні е-демократії в Україні відіграють вебсайти як центральних органів влади, так і місцевого самоврядування. Ці сайти виконують функцію інформування суспільства про діяльність органів влади, спрощують доступ громадян до відкритих даних, державних послуг та можливостей впливати на них завдяки громадським зверненням [19].

Прикладом успішного впровадження інструментів e-democracy в Україні є платформа «Єдина система місцевих петицій», за допомогою якої громадяни можуть ініціювати зміни у своїх громадах. Якщо петиція набирає необхідну кількість голосів, органи місцевого самоврядування зобов'язані її розглянути. Такі інструменти не лише стимулюють громадську активність, а й підвищують відповідальність влади перед суспільством.

Інший яскравий приклад - громадський бюджет. Це механізм, за яким мешканці міст можуть подавати проєкти розвитку, голосувати за них і контролювати їх реалізацію. У цифровій формі цей процес стає доступним, прозорим і відкритим для широких верств населення, включаючи молодь і маломобільні групи.

Особливістю електронної демократії є її здатність посилювати довіру до влади, забезпечуючи зворотний зв'язок, прозорість ухвалених рішень і можливість безперервного діалогу. Водночас впровадження e-democracy вимагає високого рівня цифрової грамотності населення, стабільного інтернет-доступу, а також захищеності даних і надійності електронної ідентифікації.

Попри виклики, електронна демократія є потужним інструментом для модернізації політичної системи та забезпечення ефективної участі громадян у державотворчих процесах. Вона сприяє не лише формальному залученню, а й справжньому включенню людей у прийняття рішень, формування політик і контроль за владою. У майбутньому її значення зростатиме, а межі традиційного представництва дедалі більше доповнюватимуться прямими цифровими механізмами участі.

Аналітичні цифрові інструменти - це системи, що використовують великі дані (Big Data), штучний інтелект (AI), геоінформаційні системи для підтримки прийняття рішень. Вони дозволяють державним органам ефективно реагувати на зміни, прогнозувати соціальні процеси, виявляти ризики та оптимізувати управлінські дії.

Аналітичні цифрові інструменти займають ключове місце в системі сучасного публічного управління, адже саме вони дозволяють державі діяти не інтуїтивно, а на основі фактів, даних і прогнозів. Уперше в історії управлінці отримали змогу не лише збирати великі обсяги інформації, а й оперативно аналізувати її, моделювати майбутні сценарії розвитку й ухвалювати обґрунтовані рішення. Таким чином, цифрова аналітика стала потужним ресурсом для ефективної та прозорої діяльності органів влади.

Аналітичні інструменти охоплюють широке коло технологій: системи бізнес-аналітики (BI), інструменти аналізу великих даних (Big Data), штучний інтелект (AI), машинне навчання, геоінформаційні системи (GIS), панелі візуалізації даних (дашборди), інструменти цифрового моніторингу та оцінки ефективності політик. Усі вони дозволяють збирати, обробляти,

систематизувати та інтерпретувати інформацію з різних джерел - соціальних мереж, адміністративних баз, статистики, опитувань громадської думки тощо.

Однією з найважливіших функцій цих інструментів є підтримка прийняття рішень (decision support). Наприклад, за допомогою прогностного аналізу уряди можуть передбачити наслідки запровадження нової політики або вчасно виявити соціальні ризики - зростання безробіття, демографічні зміни, погіршення екологічної ситуації.

Геоінформаційні системи (GIS) активно застосовуються в міському плануванні, управлінні інфраструктурою, реагуванні на надзвичайні ситуації. Вони дозволяють накладати інформацію на карту, аналізуючи просторові дані - наприклад, визначати райони з найвищим навантаженням на медичну систему або освітню інфраструктуру.

Штучний інтелект і алгоритми машинного навчання дають змогу автоматично обробляти великі обсяги неструктурованих даних, виявляти закономірності, сегментувати групи населення за різними ознаками, що особливо важливо у сфері соціальної політики, охорони здоров'я чи освіти.

В Україні прикладами аналітичного підходу є публічні дашборди на базі даних відкритих реєстрів, системи аналітики бюджету, державних закупівель (як-от ProZorro), а також моніторингові інструменти, які створюються в рамках цифрової трансформації. Завдяки цьому держава поступово переходить від реактивної моделі управління до проактивної.

Однак ефективне використання аналітичних цифрових інструментів потребує не лише технічних рішень, а й відповідних компетенцій у державному секторі. Необхідно навчати кадри, створювати міжвідомчу співпрацю, гарантувати якість даних і захист персональної інформації.

Отже, аналітичні цифрові інструменти суттєво змінюють логіку публічного управління, відкриваючи можливості для більш обґрунтованої, прозорої й ефективної державної політики. Вони дозволяють краще розуміти потреби суспільства, вчасно реагувати на виклики й підвищувати якість життя громадян на основі точних даних і науково обґрунтованих рішень.

Комунікаційні цифрові платформи (вебсайти, мобільні застосунки, чат-боти, офіційні сторінки в соціальних мережах) забезпечують оперативний та прозорий зв'язок між владою і суспільством. Вони дозволяють громадянам звертатися до органів влади, отримувати новини, залишати запити та відгуки у зручній формі.

У сучасних умовах відкритості, прозорості та орієнтації на громадянина ефективна комунікація між владою, суспільством і бізнесом набуває вирішального значення. Саме тому комунікаційні цифрові платформи стали одним з ключових інструментів публічного управління. Вони забезпечують двосторонній зв'язок між органами влади та громадянами, сприяють залученню до процесів ухвалення рішень, оперативному інформуванню, реагуванню на запити суспільства та формуванню довіри до держави.

Цифрові платформи для комунікації можуть бути умовно поділені на кілька основних типів. По-перше, це офіційні веб-портали органів влади, які містять інформацію про діяльність, нормативні акти, публічні звіти, а також надають доступ до форм зворотного зв'язку. По-друге, системи електронних звернень і петицій, що дають громадянам можливість напряму звертатися до посадовців та ініціювати зміни. По-третє, платформи участі, наприклад, онлайн-обговорення нормативних актів, опитування або голосування за проєкти бюджету участі.

Одним із яскравих прикладів комунікаційної платформи в Україні є мобільний застосунок та портал «Дія», який окрім надання послуг, виконує важливу роль у донесенні інформації, проведенні опитувань і збиранні зворотного зв'язку. Також варто згадати такі інструменти як «Відкрите місто», «E-dem», а також інтеграцію державних структур у соціальні мережі, де діалог із громадянами ведеться в реальному часі.

Особливість таких платформ - інтерактивність, доступність та орієнтація на потреби користувача. Завдяки ним влада стає ближчою до людей, а громадяни - більш поінформованими та зацікавленими у функціонуванні держави. Цифрові канали дозволяють не лише отримувати інформацію, а й бути

її активними продуцентами: писати відгуки, коментувати, ділитися ідеями, ставити питання.

Проте ефективність цих платформ залежить не лише від технічної реалізації, а й від готовності державних службовців реагувати на повідомлення громадян, враховувати думки в процесі прийняття рішень. Недостатня комунікація або формальний підхід до цифрових каналів може знецінити їх значення.

Таким чином, комунікаційні цифрові платформи є невід’ємною частиною цифрового публічного управління. Вони не лише змінюють спосіб взаємодії влади з громадськістю, а й створюють умови для розвитку демократичного врядування, зміцнення соціального діалогу та формування активного громадянського суспільства. Саме через ефективну цифрову комунікацію формується нова якість державного управління - прозора, відкрита і підзвітна суспільству.

Інфраструктурні цифрові інструменти забезпечують технічну основу для функціонування всіх інших систем. Це електронна ідентифікація (наприклад, BankID), цифровий підпис, системи кібербезпеки, хмарні сервіси тощо. Вони гарантують безпечність, надійність та конфіденційність обміну даними між усіма учасниками публічного управління.

Інфраструктурні цифрові інструменти є фундаментом цифрової трансформації публічного управління, адже без їхнього функціонування неможливе створення та стабільна робота будь-яких електронних сервісів, комунікаційних платформ чи аналітичних систем. Вони забезпечують технічну, програмну та інформаційну базу, на якій будується сучасна цифрова держава.

До інфраструктурних цифрових інструментів належать: державні реєстри та бази даних, електронна ідентифікація (наприклад, MobileID, BankID), єдина система електронного документообігу, інформаційно-комунікаційні мережі, центр сертифікації ключів (ЦСК), хмарні платформи, а також національні інтероперабельні системи, які дозволяють обмінюватися даними між органами

влади в автоматичному режимі. Важливим елементом також є кібербезпека, що гарантує захист даних та збереження цифрової довіри громадян до держави.

Яскравим прикладом є система Трембіта. Трембіта - система, яка створює зв'язок між реєстрами та їх інформаційними системами, та реалізує механізми захищеного обміну даними [40]. Завдяки їй державні установи не дублюють запити й не вимагають однакові довідки у громадян, адже можуть отримати потрібну інформацію автоматично через захищені канали.

Ще один важливий інструмент - єдиний демографічний реєстр, на основі якого функціонують послуги з оформлення паспортів, реєстрації місця проживання, голосування. Також інфраструктурними є портали надання адміністративних послуг, наприклад, Єдиний державний вебпортал електронних послуг «Дія», що функціонує завдяки об'єднанню багатьох технічних складових - від реєстрів до сервісів електронного підпису.

Важливість інфраструктурних рішень полягає в тому, що вони не є видимими для більшості громадян, проте саме вони дозволяють цифровим інструментам бути доступними, швидкими, захищеними та надійними. Без них електронні сервіси були б роз'єднаними, неповними або небезпечними.

Отже, інфраструктурні цифрові інструменти відіграють критичну роль у забезпеченні функціонування всієї системи публічного управління в цифровому форматі. Вони створюють основу для розвитку інновацій, підвищення ефективності державних процесів, скорочення бюрократії та надання якісних електронних послуг громадянам. Без належної цифрової інфраструктури неможлива жодна реальна цифровізація.

Особливість використання цифрових інструментів у публічному управлінні полягає в необхідності поєднання технологічних інновацій із інституційними змінами. Недостатньо лише впровадити цифрову платформу - важливо також адаптувати нормативну базу, навчити персонал, забезпечити доступність сервісів для всіх верств населення, включаючи вразливі групи. Також слід враховувати ризики, пов'язані з захистом персональних даних та цифровою нерівністю.

Отже, цифрові інструменти в публічному управлінні є потужним ресурсом модернізації державного сектору. Вони дозволяють не лише підвищити ефективність управління, а й зробити його більш відкритим, доступним і орієнтованим на потреби громадян. Раціональна класифікація та свідоме використання таких інструментів є запорукою сталого цифрового розвитку держави.

1.3. Нормативно-правове регулювання цифровізації публічного управління в Україні

Цифровізація публічного управління є одним із ключових векторів сучасної державної політики України. Вона спрямована на підвищення прозорості, ефективності та доступності державних послуг, що відповідає світовим тенденціям цифрової трансформації. Проте успішна реалізація таких змін неможлива без чіткого, комплексного та сучасного нормативно-правового регулювання, яке визначає правила, межі й принципи функціонування цифрових інструментів у державному секторі.

Починаючи з 2014 року, в Україні поступово формується нормативна база, яка регламентує цифрову трансформацію державного управління. Зокрема, Концепція розвитку електронного урядування (затверджена розпорядженням КМУ № 649-р від 20.09.2017 року) [31] стала одним із перших стратегічних документів, який визначив цілі створення ефективного електронного уряду.

Так, представимо основні нормативно-правові акти у сфері цифровізації публічного управління в Україні у вигляді таблиці 1.1.

Таблиця 1.1

Основні нормативно-правові акти у сфері цифровізації публічного управління в Україні

№	Назва нормативного акта	Рік	Основні положення
---	-------------------------	-----	-------------------

1	Закон України «Про особливості надання публічних (електронних публічних) послуг» [30]	2021	Визначає засади створення, надання та функціонування електронних державних послуг; юридичне закріплення «Дії».
2	Закон України «Про електронну ідентифікацію та електронні довірчі послуги» [27]	2017	Регулює використання електронного підпису, електронної печатки, засобів ідентифікації в електронному середовищі.
3	Закон України «Про національну інфраструктуру геопросторових даних» [29]	2020	Встановлює правові основи формування та використання геоінформаційних систем в органах влади.
4	Закон України «Про захист персональних даних» [28]	2010	Визначає правила обробки, зберігання та захисту персональних даних у цифровому середовищі.
5	Концепція розвитку електронного урядування [31]	2017	Визначає стратегічні цілі, принципи та напрями розвитку електронного уряду в Україні.
6	Концепція розвитку цифрової економіки та суспільства на 2018–2020 роки [32]	2018	Стратегічна основа цифровізації економіки, публічного управління, освіти та охорони здоров'я.
7	Дорожня карта цифрової трансформації (Мінцифра) [9]	2020+	Перелік конкретних дій для реалізації цифрової трансформації у кожній галузі державного управління.
8	Угода про асоціацію Україна – ЄС (розділ цифрового розвитку)	2014+	Імплементация європейських цифрових стандартів

Особливу роль відіграє Закон України «Про електронну ідентифікацію та електронні довірчі послуги» [27], який визначає порядок використання електронного підпису, печатки та засобів ідентифікації в електронному середовищі. Це створює юридичну рівність між паперовими та електронними документами, що є критично важливим для автоматизації процесів у публічному управлінні.

У 2020 році було ухвалено Закон України «Про національну інфраструктуру геопросторових даних» [29], що закріпив правові основи використання даних в управлінській діяльності.

Один із головних механізмів дії закону - формування Національного геопорталу, що слугує централізованою платформою для доступу до геопросторової інформації. Цей портал об'єднує дані з різних джерел - кадастрові карти, межі громад, транспортну інфраструктуру, природні ресурси тощо - і забезпечує їх доступність для органів влади, громадськості та бізнесу. Таким чином, він сприяє цифровій відкритості, покращенню адміністрування та прийняттю обґрунтованих управлінських рішень.

Закон також встановлює обов'язок для всіх органів державної влади створювати та регулярно оновлювати геопросторові дані у межах єдиної системи. Це дозволяє уникнути дублювання інформації, зменшує ризик помилок та підвищує актуальність і точність даних, що використовуються в публічному управлінні. Крім того, він визначає технічні стандарти та принципи сумісності для збору та обміну геоданими між державними організаціями.

Окреме місце в законі займає принцип відкритості - значна частина геопросторових даних повинна бути вільною для доступу громадян, науковців та підприємців. Це сприяє підвищенню прозорості дій органів влади, дозволяє бізнесу планувати інвестиції, а громадам - ефективно розвивати території на основі точних картографічних і аналітичних даних.

Закон також відповідає європейським стандартам, зокрема директиві INSPIRE ЄС, що створює умови для інтеграції України в європейську інфраструктуру просторової інформації. Це особливо важливо в умовах транскордонного співробітництва, екологічного моніторингу та гармонізації цифрової політики з країнами-членами ЄС.

Таким чином, Закон України «Про національну інфраструктуру геопросторових даних» [29] є не лише інструментом цифрової трансформації публічного управління, а й стратегічним кроком до сучасного просторового планування, прозорості дій органів влади та євроінтеграції.

Із прийняттям Закону України «Про особливості надання публічних (електронних публічних) послуг» [30] з'явилася законодавча основа для платформи «Дія» та механізмів надання цифрових послуг.

Так, Закон України «Про особливості надання публічних (електронних публічних) послуг» [30] став одним із провідних нормативних актів, що визначає правові засади цифровізації публічного управління. Його головна мета - забезпечення доступу громадян і суб'єктів господарювання до державних послуг у цифровому форматі, спрощення адміністративних процедур і зниження рівня бюрократії.

Одним із центральних положень закону є закріплення принципу «без паперів». Відтепер державні органи не мають права вимагати у громадян паперові документи, якщо ці дані вже наявні в державних реєстрах. Це дозволяє уникнути дублювання інформації та мінімізує витрати часу і ресурсів на обробку звернень.

Закон також передбачає уніфікацію процедур надання електронних послуг. Встановлюються єдині вимоги до цифрових адміністративних сервісів, стандарти ідентифікації, автентифікації та обміну даними між органами влади. Це створює передумови для побудови цілісного цифрового простору публічних послуг в Україні.

Особливу увагу закон приділяє цифровій ідентифікації користувачів. Використання кваліфікованого електронного підпису (КЕП), систем BankID, MobileID тощо визнається правомочним і прирівнюється до підпису на папері. Це відкриває шлях до повноцінного дистанційного отримання публічних послуг.

Закон визначає чіткі принципи надання е-послуг - доступність, безпека, зрозумілість, прозорість та зручність. Крім того, документ підкреслює необхідність дотримання високих стандартів кібербезпеки та захисту персональних даних, що надзвичайно актуально в умовах зростання кіберзагроз.

Нарешті, закон офіційно закріплює роль порталу «Дія» як єдиного цифрового вікна для отримання державних сервісів. Його функціонування інтегрується з державними реєстрами та інформаційними системами, що забезпечує оперативність, точність і прозорість взаємодії громадян з державою.

Слід зазначити, що зазначений Закон створює нормативну базу для реалізації масштабної цифрової трансформації публічного управління, а також визначає вектор руху до повністю цифрової держави з людиноцентричними сервісами.

Також слід відзначити Закон України «Про захист персональних даних» [28], що є базовим нормативно-правовим актом, який регулює порядок обробки, зберігання, використання та захисту персональних даних фізичних осіб. Він встановлює основні принципи захисту прав громадян при здійсненні операцій із їхніми особистими даними в цифровому середовищі, у тому числі в системах публічного управління.

Закон визначає, що персональні дані можуть оброблятися лише за згодою особи або в інших чітко передбачених законом випадках. Це гарантує громадянам контроль над тим, хто і з якою метою використовує їхню особисту інформацію. При цьому будь-який розпорядник даних - включаючи державні органи - зобов'язаний дотримуватися принципів законності, цільової специфіки, пропорційності та мінімізації даних.

Важливим аспектом закону є вимога до державних та приватних установ забезпечувати належні технічні та організаційні заходи безпеки для запобігання несанкціонованому доступу до персональної інформації. Це включає шифрування даних, захист від витоків, зберігання у безпечних цифрових середовищах, контроль доступу працівників до баз даних тощо.

Крім того, Закон закріплює право особи на доступ до своїх персональних даних, їхнє виправлення або видалення у разі помилковості, застарілості або обробки без законних підстав. Також громадяни мають право звертатися зі скаргами до Уповноваженого Верховної Ради з прав людини, який здійснює державний нагляд за дотриманням законодавства про персональні дані.

У контексті цифрової трансформації публічного управління цей закон є особливо актуальним. Він зобов'язує органи влади впроваджувати інформаційні системи, які враховують вимоги приватності та конфіденційності на всіх етапах обробки даних. Це стосується таких сервісів, як портал «Дія», реєстри населення, податкові або соціальні бази даних.

Таким чином, Закон України «Про захист персональних даних» [28] забезпечує правову основу для безпечного та етичного використання персональної інформації в умовах цифровізації. Його дотримання є критично важливим для формування довіри громадян до електронних послуг та ефективного функціонування державних систем.

Також варто зазначити, що Концепція розвитку цифрової економіки та суспільства України на 2018-2020 роки [32] започаткувала стратегічний підхід до цифровізації у всіх сферах суспільного життя. Хоча термін її дії завершено, її положення стали основою для нових програмних документів, зокрема Державної стратегії цифрової трансформації, яка розробляється Міністерством цифрової трансформації України.

Важливо зауважити на стратегічному документі, який визначає послідовність кроків, терміни та відповідальних виконавців для впровадження цифрових змін у певній галузі, установі або на рівні держави загалом – Дорожній карті цифрової трансформації [9]. Така карта слугує інструментом планування і координування зусиль щодо діджиталізації, спрямованих на підвищення ефективності, прозорості та якості надання послуг.

Один із головних аспектів дорожньої карти -це визначення цілей цифрової трансформації, які можуть охоплювати автоматизацію процесів, розвиток електронних сервісів, інтеграцію інформаційних систем та запровадження нових цифрових рішень. Вона також встановлює пріоритети проєктів, що дозволяє ефективно розподіляти ресурси та зосереджуватися на найважливіших завданнях.

Дорожня карта [9] включає аналіз наявного стану цифрової інфраструктури та інституційної спроможності, виявлення «вузьких місць» і

ризиків, що можуть вплинути на реалізацію трансформацій. Особлива увага приділяється питанням кібербезпеки, нормативно-правового забезпечення, кадрової підготовки та рівня цифрової грамотності працівників.

Окрім національного законодавства, значний вплив мають міжнародні зобов'язання, зокрема імплементація норм ЄС у межах Угоди про асоціацію. Україна активно гармонізує свої цифрові стандарти з європейськими.

Однак поряд із досягненнями у сфері правового забезпечення цифровізації, залишається низка проблем: фрагментарність нормативної бази, повільна імплементація, відсутність єдиного цифрового кодексу, а також недостатній рівень цифрової компетентності серед службовців, які мають реалізовувати ці норми на практиці.

Отже, нормативно-правове регулювання є фундаментом цифрової трансформації публічного управління. Від його повноти, якості та сучасності залежить ефективність державних інституцій у цифрову епоху. Україні необхідно і надалі розвивати цю базу з урахуванням кращих світових практик, забезпечуючи правову сталість, захист прав громадян і технологічну інтегрованість національної цифрової екосистеми.

Висновки до розділу 1

Встановлено, що цифрові інструменти в системі публічного управління є важливим фактором для підвищення ефективності, прозорості та доступності державних послуг. Їхнє використання дозволяє оптимізувати управлінські процеси, знижувати бюрократичні бар'єри, покращувати взаємодію між державою, громадянами та бізнесом. Цифровізація змінює не лише технічні аспекти, а й сутність самої державної діяльності, створюючи нову модель управління, яка орієнтована на швидкість, зручність та довіру. У сучасному контексті цей процес не лише модернізує державну інфраструктуру, а й слугує

основою для розвитку відкритого урядування, інноваційної економіки та сталого розвитку.

Визначено, що інструменти електронного урядування, електронної демократії, аналітичні системи, комунікаційні платформи та інфраструктурні технології значно покращують доступність і якість державних послуг, знижують бюрократичне навантаження та сприяють підвищенню довіри до влади. Водночас важливими аспектами є забезпечення безпеки даних, цифрової грамотності населення та міжвідомчої інтеграції для ефективної реалізації цифрових ініціатив у публічному секторі.

Нормативно-правове регулювання цифровізації публічного управління в Україні є важливим чинником для ефективної трансформації державних послуг. З 2014 року поступово формується законодавча база, що включає ключові документи, як-от Концепція розвитку електронного урядування, Закони про електронну ідентифікацію, захист персональних даних та інші. Ці закони сприяють створенню єдиного цифрового простору, підвищенню прозорості та доступності державних послуг, а також покращенню взаємодії між громадянами, бізнесом та державою. Проте існують проблеми, як-от фрагментарність нормативної бази та необхідність підвищення цифрової компетентності службовців, що потребує подальшого вдосконалення законодавства та практичної імплементації.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СУЧАСНОГО СТАНУ ТА ТЕНДЕНЦІЙ РОЗВИТКУ ЦИФРОВИХ ІНСТРУМЕНТІВ У ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ

2.1. Стан цифрової грамотності та підготовки кадрів у публічному секторі

Цифрова трансформація публічного управління вимагає не лише технічного оновлення, а й високого рівня цифрової грамотності серед

державних службовців. Без належної підготовки кадрів жодна інноваційна ініціатива не зможе бути впроваджена ефективно. У сучасних умовах швидкого розвитку технологій цифрові навички вже не є перевагою - вони стали обов'язковою умовою якісної роботи в публічному секторі.

Останні роки в Україні активно впроваджуються програми з підвищення цифрової компетентності державних службовців. Зокрема, ініціативи на платформі «Дія.Цифрова освіта» пропонують доступні онлайн-курси для широкого кола працівників органів влади. Так, для України, яка активно впроваджує електронне врядування та цифрові сервіси, вкрай важливою є підготовка кваліфікованих державних службовців, здатних орієнтуватися в цифровому середовищі та використовувати новітні технології у своїй повсякденній діяльності. У цьому контексті платформа «Дія.Цифрова освіта» виступає стратегічним інструментом підвищення цифрової компетентності працівників державного сектору.

Однією з основних переваг цієї платформи є її доступність і практична спрямованість. Курси орієнтовані на реальні потреби держслужбовців: електронний документообіг, використання хмарних сервісів, цифрова безпека, робота з електронним підписом, аналітичні інструменти, а також основи взаємодії з електронними реєстрами та сервісами. Освітні серіали, створені у зручному форматі, поєднують короткі відео з тестуванням, що дозволяє легко інтегрувати навчання в робочий процес.

Проект активно підтримується урядом і вважається частиною обов'язкової цифрової трансформації системи державного управління. Підвищення цифрової грамотності службовців сприяє не лише ефективнішому наданню публічних послуг, а й розвитку прозорості, відкритості та підзвітності влади. У результаті формується нова управлінська культура - гнучка, орієнтована на потреби громадян і здатна швидко адаптуватися до викликів інформаційного суспільства.

Платформа «Дія.Цифрова освіта» для створює умови для професійного зростання кадрів, підвищення довіри до інституцій та сталого розвитку

цифрової держави. Саме від рівня цифрової компетентності державного апарату значною мірою залежить успішність реалізації цифрової трансформації в Україні.

У багатьох громадах вже створені або призначені CDTO - фахівці з цифрової трансформації, які координують цифрові проєкти та навчають колег новим підходам.

CDTO (Chief Digital Transformation Officer) – заступник/ця керівника/ці територіальної громади, у розподілі обов’язків яких покладено відповідальність за питання цифрового розвитку, цифрових трансформацій і цифровізації без поєднання своїх функціональних обов’язків з будь-якими іншими питаннями [8].

Цифровий лідер/ка - відповідальні за питання цифрового розвитку, цифрових трансформацій і цифровізації в особі:

посадової особи територіальної громади, яка поєднує свої раніше затверджені функціональні обов’язки з додатково покладеною на неї відповідальністю;

новопризначеної посадової особи з питань цифрового розвитку, цифрових трансформацій і цифровізації без поєднання своїх функціональних обов’язків з будь-якими іншими;

новопризначеного радника голови;

депутата ради [8].

Однак, незважаючи на існуючі ініціативи, актуальною залишається і проблема підвищення кваліфікації державних службовців в сфері цифровізації. У багатьох регіонах України необхідно ще більше зосередитися на розвитку доступу до якісних навчальних ресурсів для державних службовців. Для цього важливо не тільки пропонувати курси, але й створювати умови для реального впровадження нових знань у робочі процеси. Це може включати в себе менторську підтримку, допомогу в адаптації нових інструментів на практиці та оцінку ефективності їх використання.

Не менш важливим є забезпечення постійного розвитку кваліфікації кадрів, адже цифрові технології постійно змінюються, з'являються нові інструменти та методи. Тому система підвищення кваліфікації повинна бути гнучкою та адаптованою до змін, забезпечуючи держслужбовців необхідними навичками для успішного впровадження та використання цифрових інструментів.

Підвищення кваліфікації у сфері цифровізації має також важливий соціальний аспект. Публічне управління повинно стати більш інклюзивним, знижуючи цифровий розрив між різними категоріями населення та державою. Зокрема, це важливо для забезпечення доступу до державних послуг для громадян, зокрема в сільській місцевості або серед людей з обмеженими можливостями. Держслужбовці, навчені ефективно працювати з цифровими інструментами, зможуть краще адаптувати існуючі сервіси до потреб цих груп.

Підвищення кваліфікації з цифровізації в публічному управлінні є важливим етапом на шляху до побудови більш ефективної, прозорої та доступної держави. В умовах глобальних змін та технологічного прогресу важливо, щоб державні службовці мали необхідні навички для успішного впровадження цифрових рішень, а також розвивалися в умовах постійно змінюваного технологічного ландшафту. Тільки за умови системного підходу до навчання та розвитку кваліфікації кадрів можна досягти високих результатів у цифровізації публічного управління.

Слід зазначити, що впровадження електронних сервісів, автоматизація адміністративних процесів, використання великих даних (Big Data) та штучного інтелекту - все це вимагає не лише технічної інфраструктури, а й кваліфікованих кадрів, здатних ефективно використовувати нові інструменти. Саме тому держава повинна системно інвестувати у програми підвищення цифрової компетентності в органах влади.

Однією з головних причин такої необхідності є стрімкий розвиток цифрових технологій. Інформаційні системи вимагають від державних службовців не лише базових навичок користування комп'ютером, а й глибшого

розуміння цифрової безпеки, цифрової етики, роботи з реєстрами, електронним документообігом та цифровими комунікаціями. Без відповідного навчання службовці не зможуть ефективно працювати в оновленому цифровому середовищі, що ускладнюватиме впровадження реформ і підриватиме довіру громадян до держави.

Фінансування з боку держави також є важливим з точки зору рівності доступу до навчання. У багатьох громадах, особливо в сільській місцевості, відсутні ресурси для самостійної організації навчальних програм. Без централізованої підтримки держава ризикує створити новий цифровий розрив – не лише між громадянами, але й між самими державними структурами. Уніфіковані, доступні та якісні освітні програми допоможуть забезпечити єдиний стандарт цифрової грамотності в усіх органах публічної влади, незалежно від регіону чи рівня підпорядкування.

Ще один важливий аспект - це економічна ефективність. Інвестиції в навчання персоналу окупаються за рахунок підвищення продуктивності, скорочення витрат на обробку документів, зниження помилок та корупційних ризиків. Кваліфікований державний службовець, який вміє працювати з цифровими системами, здатен швидше й точніше приймати рішення, що позитивно впливає на якість публічних послуг.

Окрім того, державна підтримка навчальних програм сприятиме формуванню позитивної культури цифровізації серед працівників. Коли органи влади демонструють системний підхід до цифрової трансформації, це підвищує мотивацію працівників, сприяє зниженню опору до змін та формує нову управлінську культуру, орієнтовану на відкритість, інновації та сервісність.

Таким чином, фінансування державою програм з цифрової грамотності в публічному секторі є стратегічною необхідністю. Без інвестицій у людський капітал навіть найдосконаліші цифрові рішення залишатимуться недієвими. Тільки поєднання технічної модернізації з навчанням кадрів дозволить побудувати ефективну, прозору та сучасну систему публічного управління в Україні.

Отже, попри позитивну динаміку, проблеми залишаються. Серед них - нерівномірний рівень підготовки кадрів між регіонами, обмежений доступ до сучасного обладнання, обмеженість фінансування програм підвищення кваліфікації, а також брак мотивації до навчання серед окремих працівників. Також відчувається потреба в оновленні програм підвищення кваліфікації з урахуванням актуальних цифрових викликів.

2.2. Аналіз можливостей використання цифрових інструментів в інституційному та інфраструктурному вимірах публічного управління

Цифровізація органів влади є одним із ключових факторів, що визначають ефективність державного управління в умовах сучасного технологічного прогресу. Вона охоплює не лише автоматизацію процесів та перехід до електронного документообігу, а й глибоку інтеграцію цифрових технологій у всі сфери публічного управління. Однак успіх цього процесу значною мірою залежить від інституційної спроможності органів влади, яка включає в себе не лише наявність технічної інфраструктури, але й здатність державних установ адаптуватися до нових умов, реагувати на виклики цифровізації та ефективно керувати цими змінами.

Поняття інституційної спроможності органів влади.

Так, О. Рось інтерпретує поняття інституційної спроможності як «здатність інституції виконувати свої функції через забезпечення належного рівня процесів, організації та ресурсів відповідної інституції» [34].

Отже щодо органів влади, то, можна зазначити, що їх інституційна спроможність - це комплексна характеристика їх здатності до виконання своїх функцій, яка включає організаційну, кадрову, фінансову та технічну складові. У контексті цифровізації органів влади ця спроможність визначається здатністю державних установ створювати, впроваджувати та ефективно використовувати цифрові технології для надання публічних послуг, підтримки прозорості та підвищення ефективності управління.

Основними компонентами інституційної спроможності є:

1. Кадровий потенціал. Цифровізація вимагає наявності кваліфікованих фахівців, здатних не лише користуватися сучасними технологіями, а й розуміти їх потенціал для покращення публічного управління. Навчання та розвиток кадрів є критичним для забезпечення високої ефективності цифрових інструментів. В Україні впровадження таких програм, як «Дія.Цифрова освіта», значною мірою сприяє підвищенню рівня цифрової грамотності серед державних службовців. Однак цього недостатньо для забезпечення комплексного використання цифрових технологій на всіх рівнях управління.

2. Організаційна структура. Для успішної реалізації цифрових перетворень потрібна чітка організаційна структура, яка включатиме як технічні, так і управлінські аспекти цифрової трансформації. Це означає, що необхідно створити спеціалізовані підрозділи або департаменти, які відповідатимуть за цифрову політику, реалізацію електронних послуг та інтеграцію нових технологій у державне управління. В Україні така структура почала формуватися через запуск цифрових платформ, зокрема «Дія», яка дозволяє громадянам взаємодіяти з державними органами через єдину точку доступу.

3. Фінансування та ресурси. Важливим аспектом інституційної спроможності є наявність відповідного фінансування для підтримки та розвитку цифрової інфраструктури. Це включає в себе інвестиції в програмне забезпечення, оновлення технічного обладнання, розвиток кібербезпеки та підтримку існуючих цифрових платформ. Однак у деяких регіонах України спостерігається нерівномірний рівень фінансування, що ускладнює інтеграцію цифрових технологій на місцевому рівні.

4. Здатність до управління змінами. Успіх цифрової трансформації вимагає від органів влади здатності ефективно управляти процесом змін. Це включає здатність організовувати стратегічне планування, моніторинг реалізації цифрових ініціатив та адаптацію до нових умов. Оскільки цифрові

технології постійно еволюціонують, органи влади повинні мати механізми для гнучкої адаптації до нових викликів.

Важливість цифрової інфраструктури для інституційної спроможності.

Цифрові інструменти не можуть бути ефективно впроваджені без належної технічної інфраструктури. Це стосується як базових інфраструктурних елементів, таких як комп'ютери, сервери, мережі зв'язку, так і розвинених систем електронного документообігу, баз даних та платіжних систем.

Серед найважливіших аспектів цифрової інфраструктури можна виокремити:

1. Інтернет-платформи та електронні сервіси. В Україні одним із прикладів такої платформи є «Дія» [8], яка дозволяє громадянам подавати заявки на отримання державних послуг через інтернет. Це спрощує процеси взаємодії між громадянами та державою, зменшує час на обробку документів і підвищує рівень прозорості.

Інтернет-платформи дають змогу громадянам отримувати адміністративні, соціальні, медичні, освітні та інші послуги онлайн, без необхідності відвідувати державні установи. Це особливо важливо для жителів сільських або віддалених територій. Сервіси працюють цілодобово, що знижує навантаження на держслужбовців і пришвидшує обробку запитів.

Цифрові сервіси мінімізують участь людського чинника в процесах надання послуг, знижуючи ризики корупції, затягування строків та помилок. Крім того, завдяки автоматизації рішень та відстежуваності дій у цифровому середовищі підвищується рівень підзвітності державних органів.

2. Системи управління даними та документообігом є фундаментальними елементами цифрової трансформації в публічному управлінні. Їхнє впровадження дозволяє державним установам перейти від паперових процесів до цифрових, що значно підвищує ефективність роботи, знижує витрати часу й ресурсів та забезпечує вищий рівень прозорості.

Електронний документообіг (обіг електронних документів) - сукупність процесів створення, оброблення, відправлення, передавання, одержання, зберігання, використання та знищення електронних документів, які виконуються із застосуванням перевірки цілісності та у разі необхідності з підтвердженням факту одержання таких документів [26].

Системи електронного документообігу надають можливість [14]:

- створювати кілька сховищ документів;
- контролювати версії кожного файлу;
- здійснювати аудит подій та ведення журналів активності кожного користувача;
- використовувати фільтри, засновані на метаданих та / або вмісті, для пошуку документів;
- трансформувати документи будь-якого типу, підтримуючи широкий спектр форматів файлів;
- полегшити взаємозв'язок з іншими компонентами інфраструктури електронного адміністрування;
- розподіляти доступ до систем та інформації в ній, управляти ролями користувачів;
- забезпечити прозорів для користувачів [14].

Отже, такі системи дозволяють автоматизувати створення, облік, погодження, пересилання, зберігання та архівування документів, усуваючи потребу у фізичному переміщенні паперових носіїв. Це, в свою чергу, мінімізує ризики втрати документів, дублювання інформації, людських помилок та зловживань. Система забезпечує чітке відстеження всіх етапів обігу документа - від моменту його реєстрації до завершення розгляду, що особливо важливо для дотримання строків у роботі органів влади.

Центральну роль у такій інфраструктурі відіграють електронний цифровий підпис (ЕЦП) та електронна печатка. Вони гарантують автентичність документа, ідентифікацію посадової особи, яка його підписала, а також забезпечують юридичну силу електронного документа, що прирівнюється до

паперового варіанту з власноручним підписом. Використання ЕЦП також сприяє прозорості й підзвітності управлінських дій, оскільки дозволяє точно визначити відповідальних осіб за прийняття рішень або затвердження документів.

Ще одним важливим елементом є захищене зберігання даних. Документообіг і обробка даних у цифровому середовищі потребують надійного захисту від несанкціонованого доступу, втрат або змін. Тому сучасні системи використовують шифрування, багаторівневу автентифікацію, бекапування та захищені сервери. Це особливо критично при роботі з персональними даними громадян, фінансовими або службовими документами, які мають обмежений доступ.

3. Інтеграція інформаційних систем органів публічної влади є ключовим компонентом побудови сучасної та ефективної цифрової інфраструктури держави. Вона передбачає створення технічної, нормативної та організаційної основи для безперебійного обміну даними між різними державними установами, як на центральному, так і на місцевому рівнях. Успішна інтеграція забезпечує узгодженість процесів, єдиність цифрових платформ і можливість надання комплексних адміністративних послуг громадянам та бізнесу без потреби повторного подання одних і тих самих документів у різні інстанції.

Основною метою інтеграції є усунення фрагментарності в роботі державних органів, яка традиційно спричиняє дублювання даних, затримки у прийнятті рішень, втрати інформації та підвищене навантаження на заявників. За умов відсутності належної інтеграції, кожен орган влади функціонує як окрема «інформаційна одиниця», що ускладнює взаємодію між відомствами. Натомість злагоджена інтегрована система дозволяє налагодити електронну взаємодію між реєстрами, що суттєво пришвидшує обробку запитів та знижує ризики помилок.

Наприклад, при оформленні послуги через портал «Дія», дані про особу автоматично підтягуються з державного реєстру актів цивільного стану, Єдиного демографічного реєстру, реєстрів Мін'юсту тощо. Такий обмін є

можливим завдяки інтегрованим API-рішенням та взаємодії через центральну систему Трембіта, яка функціонує як «шлюз» між інформаційними системами державних органів.

Крім технічних аспектів, інтеграція потребує уніфікації форматів даних, єдиних стандартів обробки інформації, оновлення нормативної бази та налагодження міжвідомчої координації. Не менш важливою є гнучкість систем, що дозволяє адаптувати їх до змін законодавства, процедур або функцій відповідних органів.

Інтегровані системи також сприяють впровадженню політики «єдиного вікна», коли громадянин або представник бізнесу може отримувати комплекс послуг, звертаючись до одного адміністративного органу, навіть якщо послуга передбачає участь кількох відомств. При цьому «він лише здає одній особі (державному адміністратору) необхідний пакет документів і через встановлений законодавством час приходить отримувати вже оформлений дозвільний документ [41]». Це знижує адміністративне навантаження, підвищує прозорість та зменшує корупційні ризики.

Таким чином, інтеграція інформаційних систем - це стратегічний крок на шляху до цифрової держави, де всі органи влади працюють у єдиному інформаційному просторі, забезпечуючи швидку, якісну та прозору взаємодію з громадянами та між собою.

4. Інфраструктура кібербезпеки. Оскільки з розвитком цифрових технологій зростає й кількість кіберзагроз, органи влади повинні забезпечити належний рівень кібербезпеки. Це включає в себе захист від хакерських атак, забезпечення конфіденційності особистих даних громадян та запобігання витокам інформації.

Так, кібербезпека в системі публічного управління є одним із найважливіших елементів цифрової трансформації, що набуває дедалі більшої актуальності у зв'язку з постійним зростанням кількості та складності кіберзагроз. Органи влади оперують великою кількістю конфіденційної інформації, включно з персональними даними громадян, державними

реєстрами, стратегічною інформацією та фінансовими ресурсами. Уразливість цих систем може мати катастрофічні наслідки - від підриву довіри до держави до порушення національної безпеки.

Забезпечення належного рівня кібербезпеки включає кілька важливих компонентів. По-перше, це технічний захист інформаційних систем від хакерських атак, вірусів, DDoS-атак, фішингових кампаній тощо. Тут необхідна модернізація інфраструктури, використання сучасного антивірусного та аналітичного програмного забезпечення, брандмауерів, систем виявлення вторгнень (IDS/IPS), шифрування даних та регулярне резервне копіювання.

По-друге, органи публічної влади повинні гарантувати конфіденційність та захист персональних даних громадян, які обробляються через цифрові сервіси. Це вимагає не лише відповідних технічних рішень, а й суворого дотримання норм інформаційної безпеки, зокрема вимог Закону України «Про захист персональних даних» та відповідних міжнародних стандартів, таких як GDPR (для взаємодії з європейськими партнерами).

Третій компонент - підвищення обізнаності працівників публічного сектору у сфері кібербезпеки. Людський фактор залишається однією з головних загроз: помилкові дії працівників або нехтування базовими правилами безпеки (наприклад, слабкі паролі, відкривання шкідливих вкладень) можуть відкрити доступ до цілих державних систем. Тому необхідні системні навчання, внутрішні інструкції, моделювання кібератак (пентестинг), а також чітке регулювання політик безпеки на всіх рівнях.

Окрему увагу слід приділити моніторингу та реагуванню на інциденти. Це передбачає створення центрів оперативного реагування на кіберзагрози, які повинні працювати в режимі 24/7 та забезпечувати швидку локалізацію та усунення інцидентів.

Таким чином, кібербезпека в умовах цифрової трансформації державного управління - це не лише технічне питання, а комплексна система заходів, що потребує постійного фінансування, оновлення, міжвідомчої взаємодії та

кадрової підготовки. Без потужного кіберзахисту неможливо забезпечити надійність і довіру до цифрових послуг держави.

2.3. Напрями удосконалення цифрових інструментів у публічному управлінні

У сучасному світі цифрова трансформація стала основою ефективного публічного управління. Використання цифрових інструментів дозволяє зробити державне управління прозорішим, зручнішим для громадян та більш результативним. Проте стрімкий розвиток технологій потребує постійного вдосконалення наявних рішень. В умовах викликів воєнного часу, кіберзагроз та зростаючих запитів суспільства, модернізація цифрових інструментів у публічному управлінні є не просто актуальною - вона є необхідною умовою сталого розвитку держави.

1. Інтеграція сервісів та побудова цифрової екосистеми.

Один з головних напрямів удосконалення - забезпечення взаємодії між різними електронними системами органів влади. Наявність фрагментарних платформ знижує ефективність надання послуг. Побудова єдиної цифрової екосистеми, де дані передаються автоматично між структурами, дозволить зменшити бюрократичне навантаження як на громадян, так і на держслужбовців.

Інтеграція сервісів дозволяє об'єднати розрізнені інформаційні системи в єдину логічну структуру. Наприклад, у сфері соціального захисту або адміністративних послуг інтеграція дає змогу скоротити кількість бюрократичних процедур, автоматизувати прийняття рішень і забезпечити цілодобовий доступ до державних послуг. В Україні прикладом такої інтеграції є платформа «Дія», яка об'єднує численні функції - від отримання довідок і реєстрацій до сплати податків чи участі в опитуваннях.

Однак побудова цифрової екосистеми потребує не лише технічних рішень, але й системного підходу до управління даними, нормативного

забезпечення, цифрової грамотності працівників державного сектору та захисту персональної інформації. Зокрема, важливою умовою успішної інтеграції є використання єдиних стандартів інтероперабельності, що дозволяють системам «розуміти» одна одну.

Крім того, цифрова екосистема сприяє більшій прозорості управлінських процесів і залученню громадян до ухвалення рішень. Відкриті дані, електронні консультації, платформи участі (наприклад, бюджети участі чи петиції) - усе це елементи екосистеми, які дозволяють формувати довіру до влади.

У перспективі розвиток цифрових екосистем у публічному управлінні сприятиме гнучкості, адаптивності та ефективності держави. Використання штучного інтелекту, аналітики великих даних та інтернету речей посилять можливості органів влади щодо прогнозування соціально-економічних процесів і прийняття проактивних рішень.

Отже, інтеграція сервісів і побудова цифрової екосистеми - це не лише технологічний виклик, але й стратегічна потреба для модернізації публічного управління. Вона дозволяє перейти від фрагментарних рішень до системного цифрового урядування, яке відповідає вимогам сучасного суспільства.

2. Розвиток електронної ідентифікації та цифрового підпису.

Ширше впровадження електронної ідентифікації, зокрема через мобільні додатки, а також вдосконалення механізмів електронного підпису забезпечать безпечну та зручну взаємодію громадян із державою. Це особливо актуально в умовах дистанційного доступу до державних сервісів.

Разом із тим розвиток електронної ідентифікації та цифрового підпису потребує високого рівня кібербезпеки, захисту персональних даних і довіри громадян до державних ІТ-рішень. Важливо також забезпечити рівний доступ до цифрових інструментів для усіх верств населення, зокрема літніх людей та жителів сільської місцевості.

У майбутньому розвиток технологій, таких як біометрична ідентифікація, блокчейн та штучний інтелект, відкриє нові горизонти для покращення механізмів електронної ідентифікації та підпису. Це дозволить створити ще

більш гнучке, безпечне й адаптивне публічне управління, орієнтоване на потреби громадян.

3. Підвищення рівня кібербезпеки.

З огляду на зростання обсягів цифрових даних, надзвичайно важливим є зміцнення захисту інформаційних систем. Впровадження сучасних засобів захисту, багаторівневої автентифікації, шифрування та постійного моніторингу допоможе запобігати витоку персональних даних і атак на державні сервіси.

Для ефективного захисту цифрової інфраструктури необхідно оновлювати національні стандарти кіберзахисту, орієнтовані на міжнародні вимоги, а також забезпечити централізований моніторинг кіберзагроз через створення спеціалізованих державних центрів. Важливо регулярно оновлювати програмне забезпечення, використовувати лише ліцензійні продукти та впроваджувати багатофакторну автентифікацію для доступу до державних ІТсистем. Значну увагу слід приділити підвищенню цифрової грамотності держслужбовців через навчання з кібергігієни та моделювання потенційних кіберінцидентів. Захист каналів передачі даних, шифрування інформації, аудит систем та план реагування на надзвичайні ситуації повинні стати обов'язковими елементами цифрової стратегії. Комплексне впровадження цих заходів дозволить створити надійну та стійку цифрову екосистему в публічному управлінні, здатну ефективно функціонувати в умовах зростаючих кіберзагроз.

4. Цифрова інклюзія та подолання цифрового розрив.

Для покращення ситуації необхідно розширити доступ до інтернету в сільських і віддалених регіонах, зокрема через державні програми з розвитку цифрової інфраструктури. Важливим кроком є відкриття сучасних центрів надання адміністративних послуг (ЦНАПів) з цифровими терміналами самообслуговування, а також запровадження мобільних сервісів для маломобільних груп населення. Необхідно посилити цифрову грамотність громадян шляхом безкоштовних навчальних програм, зокрема для людей похилого віку, осіб з інвалідністю та інших вразливих категорій.

Окрім цього, державні цифрові сервіси мають відповідати принципам універсального дизайну, бути зручними для користування та доступними на різних мовах, включно з жестовою. Таким чином, цифрова інклюзія сприятиме не лише ширшому охопленню електронними послугами, а й підвищенню довіри громадян до цифрового публічного управління.

5. Використання штучного інтелекту та аналітики даних.

Інтелектуальний аналіз великих масивів даних (Big Data) може стати потужним інструментом для прогнозування потреб населення, розробки політик та виявлення зловживань. Впровадження рішень на основі штучного інтелекту допоможе автоматизувати рутинні завдання та покращити якість управлінських рішень.

Також важливо створювати єдині датаплатформи для обміну міжвідомчою інформацією та формування аналітичних звітів. Водночас слід забезпечити етичне використання ШІ з дотриманням вимог до прозорості алгоритмів, захисту персональних даних та недопущення дискримінації. У поєднанні з якісною цифровою інфраструктурою, ці технології здатні суттєво підвищити результативність і довіру до публічного управління.

6. Прозорість та залучення громадян.

Цифрові платформи повинні сприяти підвищенню прозорості державної політики. Портали відкритих даних, сервіси електронних петицій, онлайн-опитування та бюджети участі дозволяють громадянам впливати на процеси управління та контролювати дії влади.

7. Розвиток мобільних застосунків для державних послуг.

Розвиток мобільних застосунків для державних послуг є важливим напрямом удосконалення цифрових інструментів у публічному управлінні, оскільки забезпечує зручний, швидкий та доступний канал взаємодії громадян з органами влади. Для покращення цього напрямку необхідно розширювати функціонал наявних застосунків, таких як «Дія», включаючи нові послуги, сповіщення в реальному часі та інтеграцію з локальними сервісами громад. Варто забезпечити повну доступність додатків для людей з інвалідністю та

користувачів з обмеженими цифровими навичками шляхом інтуїтивного дизайну, голосової навігації та мультимовної підтримки.

Також важливо забезпечити стабільність і безпеку мобільних сервісів через регулярні оновлення, шифрування даних та двофакторну автентифікацію. Розробка офлайнрежиму для частини послуг може бути корисною в умовах обмеженого доступу до інтернету. Активна комунікація з користувачами для збору зворотного зв'язку дозволить оперативно вдосконалювати сервіси відповідно до реальних потреб населення.

8. Автоматизація процедур і процесів.

Автоматизація процедур і процесів дозволяє зменшити людський фактор, прискорити обробку звернень та підвищити прозорість діяльності органів влади.

Для ефективного розвитку автоматизації необхідно стандартизувати типові адміністративні процедури та перевести їх у цифрову форму з використанням алгоритмів, що працюють без втручання посадовців наприклад, автоматична реєстрація, перевірка документів або видача довідок. Доцільним є також розвиток систем електронного документообігу та автоматизованого контролю за виконанням рішень, що дозволяє зменшити бюрократичне навантаження.

Інтеграція державних реєстрів і баз даних дозволяє забезпечити взаємодію між установами без дублювання інформації. Важливо впроваджувати механізми моніторингу ефективності автоматизованих процесів та надавати громадянам можливість відстежувати етапи розгляду їхніх звернень онлайн. Таким чином, автоматизація сприяє підвищенню ефективності, швидкості та якості надання державних послуг.

9. Цифровізація внутрішніх управлінських процесів.

Цифровізація внутрішніх управлінських процесів є важливим напрямом удосконалення цифрових інструментів у публічному управлінні, оскільки вона безпосередньо впливає на ефективність роботи органів влади та якість прийняття управлінських рішень. Для покращення цього напрямку необхідно

вмикористовувати сучасні системи електронного документообігу, планування і контролю виконання завдань, що дозволяють автоматизувати щоденні адміністративні операції.

Важливим є використання корпоративних інформаційних платформ для внутрішньої комунікації та обміну даними між підрозділами, що сприяє оперативності й узгодженості дій. Доцільно запроваджувати аналітичні панелі (дашборди) для керівників, які дозволяють у реальному часі відстежувати ключові показники ефективності, витрати ресурсів та хід реалізації проєктів.

Також слід дбати про кібербезпеку та контроль доступу до внутрішніх систем, зокрема через персоніфіковані облікові записи та багаторівневу авторизацію. Забезпечення цифрової культури серед працівників та регулярне навчання новим інструментам управління є необхідною умовою успішної цифровізації внутрішніх процесів.

10. Професійна підготовка державних службовців.

Для покращення процесу професійної підготовки державних службовців необхідно інтегрувати курси та тренінги з цифрових навичок у програму професійної підготовки, зокрема з використання електронних систем документообігу, аналітичних інструментів та кібербезпеки. Важливо забезпечити постійну освіту з новітніх технологій і трендів у сфері цифрових трансформацій, таких як штучний інтелект, блокчейн та великі дані, щоб держслужбовці могли впроваджувати інноваційні рішення у своїй діяльності.

Крім того, необхідно створити платформи для обміну досвідом та кращими практиками серед органів влади, щоб сприяти ефективному застосуванню цифрових інструментів на всіх рівнях управління. Регулярне тестування та сертифікація знань з цифрових технологій допоможе забезпечити високий рівень кваліфікації державних службовців у галузі сучасного управління.

11. Моніторинг та оцінка ефективності цифрових сервісів.

Необхідним постає використання системи збору та аналізу зворотного зв'язку від користувачів, що дозволяє виявляти проблеми у функціонуванні

цифрових сервісів і оперативно їх усувати. Важливо застосовувати метрики ефективності, такі як час обробки запитів, рівень задоволеності користувачів, кількість успішно завершених транзакцій та доступність сервісів, щоб оцінити реальний вплив цифрових інструментів на якість надання державних послуг.

Регулярне проведення незалежних аудитів та тестувань користувачами допоможе виявити слабкі місця в системах та вдосконалити інтерфейси для забезпечення зручності та доступності. Крім того, варто використовувати аналітичні інструменти для прогнозування потреб громадян та адаптації цифрових сервісів до змін у суспільстві, що дозволить створити більш гнучке та орієнтоване на користувача управління.

Цифрові інструменти є ключем до перетворення публічного управління в сервіс, орієнтований на громадянина. Удосконалення цифрових платформ повинно відбуватися системно: з урахуванням потреб населення, викликів кібербезпеки, технологічних інновацій та принципів доброчесності. Тільки за такої умови цифрове врядування стане справжнім драйвером демократичного розвитку та ефективної державної політики. Напрями удосконалення цифрових інструментів у публічному управлінні відображають комплексний підхід до цифрової трансформації державного сектору.

Підсумовуючи, слід зазначити, що інтеграція сервісів та створення єдиної цифрової екосистеми забезпечують злагоджену роботу органів влади, тоді як розвиток електронної ідентифікації та цифрового підпису відкриває громадянам безпечний доступ до послуг. Посилення кібербезпеки є критично важливим для захисту персональних даних та інфраструктури, а цифрова інклюзія гарантує рівний доступ до сервісів для всіх верств населення. Використання штучного інтелекту та аналітики даних дозволяє ухвалювати ефективні управлінські рішення, а прозорість і залучення громадян сприяють формуванню відкритого та підзвітного врядування.

Дослідження стану цифрової грамотності та підготовки кадрів у публічному секторі свідчить, що цифрова трансформація вимагає не лише технічного оснащення, але й системного підходу до навчання державних службовців. Програми, якот «Дія.Цифрова освіта», є важливими інструментами для підвищення цифрових компетенцій, однак для ефективного впровадження цифрових інструментів необхідно забезпечити рівний доступ до навчання та постійну підтримку у впровадженні нових знань на практиці. Водночас, існуючі проблеми, такі як нерівномірний рівень підготовки кадрів та недостатнє фінансування, потребують вирішення для успішної реалізації цифрових реформ і забезпечення доступності публічних послуг для громадян.

Цифровізація органів публічного управління є важливим фактором для покращення ефективності управління та підвищення прозорості в державних процесах. Однак для успішної реалізації цифрових інструментів необхідний високий рівень інституційної спроможності, включаючи кваліфіковані кадри, організаційну структуру, фінансування та здатність ефективно управляти змінами. Водночас, розвиток цифрової інфраструктури, зокрема через інтеграцію інформаційних систем та покращення кібербезпеки, є основоположним для забезпечення безперебійної роботи цифрових платформ і надання якісних послуг громадянам.

Представлені в роботі напрями удосконалення цифрових інструментів у публічному управлінні сприяють побудові прозорого, безпечного й орієнтованого на потреби громадян публічного управління. Їх послідовне впровадження дозволить не лише покращити якість державних послуг, а й зміцнити довіру суспільства до органів влади.

ВИСНОВКИ

Визначено сутність цифровізації публічного управління, яка полягає у використанні цифрових технологій для вдосконаленні процесів планування, прийняття рішень, надання послуг та комунікації в системі державного управління. Цифрові інструменти сприяють автоматизації повсякденних процесів, мінімізації корупційних ризиків, зміцненню довіри громадян до державних інституцій і формуванню зручного та доступного сервісу для населення. Цифрові інструменти представлено як сукупність технологічних засобів, програмного забезпечення та електронних сервісів, які використовуються державними органами для виконання управлінських функцій. До таких інструментів відносяться системи електронного документообігу, онлайн-платформи для отримання адміністративних послуг, цифрові реєстри, електронні системи закупівель, цифрові ідентифікаційні засоби громадян, аналітичні платформи, що використовують великі дані, технології блокчейн, штучний інтелект, чат-боти, а також мобільні додатки. З'ясовано, що цифрові інструменти виконують три ключові функції: автоматизують управлінські процеси, підвищуючи ефективність роботи держслужбовців; забезпечують прозорість і підзвітність влади через відкритість даних; розширюють доступ громадян до державних послуг, зокрема в сільських і віддалених регіонах.

Опрацювання видів та особливостей використання цифрових інструментів в публічному управлінні дало змогу встановити, що до найпоширеніших видів цифрових інструментів у публічному управлінні належать: інструменти електронного урядування; електронної демократії; аналітичні системи; цифрові платформи комунікації; інфраструктурні технології. Встановлено, що цифрові інструменти виступають важливим чинником модернізації публічного управління, сприяючи не лише підвищенню його ефективності, а й забезпеченню відкритості, доступності та

орієнтації на потреби громадян. Чітка класифікація та стратегічне впровадження цих технологій є основою сталого цифрового розвитку держави.

Аналіз нормативно-правової бази свідчить, що в Україні сформовано ключові законодавчі та стратегічні документи, які забезпечують правове підґрунтя для розвитку цифровізації в публічному управлінні. Прийняття спеціалізованих законів — зокрема, щодо електронних публічних послуг, електронної ідентифікації, захисту персональних даних і використання геопросторових даних - дозволило створити цілісну інфраструктуру електронного врядування. Стратегічні документи, як-от Концепція розвитку е-урядування, цифрової економіки та дорожні карти цифрової трансформації, визначають довгострокові пріоритети та конкретні кроки реалізації цифрової політики. Угода про асоціацію з ЄС, у свою чергу, сприяє гармонізації українського законодавства з європейськими стандартами. Загалом, нормативно-правова база є фундаментом для подальшого впровадження інноваційних цифрових рішень у сфері публічного управління.

Аналіз стану цифрової грамотності та підготовки кадрів у публічному секторі показав, що цифрова трансформація публічного управління в Україні перебуває на етапі активного розвитку, проте залишається низка суттєвих викликів. З одного боку, спостерігається позитивна динаміка у впровадженні навчальних ініціатив, таких як платформа «Дія.Цифрова освіта», розвиток мережі CDTO та формування нової управлінської культури, орієнтованої на цифрові зміни. З іншого - виявлено нерівномірний рівень цифрової компетентності між регіонами, обмеженість фінансування навчальних програм, недостатній доступ до сучасного технічного обладнання, а також слабку мотивацію до навчання серед частини державних службовців.

Аналіз можливостей використання цифрових інструментів в інституційному та інфраструктурному вимірах публічного управління показав, що цифрова трансформація органів влади є багатогранним процесом, який вимагає не лише технічної модернізації, а й комплексного підходу до зміцнення інституційної спроможності. Ефективне впровадження цифрових рішень

можливе лише за умов наявності належного кадрового потенціалу, чіткої організаційної структури, достатнього фінансування та здатності до стратегічного управління змінами. Водночас інфраструктурний вимір охоплює створення розвиненої цифрової екосистеми, яка включає сучасні інтернет-платформи, системи електронного документообігу, інтегровані інформаційні системи та потужні засоби кібербезпеки. Узгоджене функціонування інституційних і технологічних складових забезпечує підвищення прозорості, ефективності та підзвітності публічного управління, а також формує підґрунтя для побудови цифрової держави.

Запропоновані напрями удосконалення цифрових інструментів у публічному управлінні відображають комплексний і стратегічний підхід до трансформації державного сектору в умовах цифрової епохи. Інтеграція сервісів і побудова цифрової екосистеми забезпечують безшовну взаємодію органів влади, зменшують бюрократію та покращують якість надання послуг. Розвиток електронної ідентифікації та цифрового підпису сприяє безпечному доступу громадян до сервісів, що особливо важливо в умовах дистанційного врядування. Посилення кібербезпеки стає критичною умовою захисту державних інформаційних систем і персональних даних. Водночас цифрова інклюзія дає змогу усунути цифровий розрив і залучити до електронних сервісів усі соціальні групи, зокрема вразливі. Використання штучного інтелекту, аналітики даних і автоматизація процесів дозволяють підвищити ефективність управлінських рішень та зменшити людський фактор. Прозорість, залучення громадян через відкриті дані та онлайн-платформи посилюють довіру до влади. Мобільні застосунки, цифровізація внутрішніх процесів і професійна підготовка державних службовців сприяють гнучкості та адаптивності державного апарату. Нарешті, системний моніторинг і оцінка ефективності цифрових сервісів дозволяють постійно вдосконалювати цифрове врядування відповідно до потреб суспільства. Усе це формує основу для сталого, прозорого й орієнтованого на громадян

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Азер Аріф огли Алієв. Особливості цифровізації у сфері публічного управління. Вчені записки Університету «КРОК» №2(74), 2024. С. 237-243.
2. Бабічев А.В., Котковський В.Р., Чередниченко Т.О. Технології та інновації у публічному управлінні: сучасні тренди, вплив на якість державних послуг. Економіка та суспільство. Вип. 65. 2024. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4479/4418>
3. Баюс Л. Цифрові інструменти підвищення ефективності державного управління. Фінансові механізми забезпечення відновлення економіки України в сучасних умовах: збірник тез доповідей Міжнародної науковопрактичної конференції молодих вчених. Ірпінь. 2024. С. 535538.
4. Берназюк О. Роль та місце цифрових технологій у сфері публічного управління. Підприємництво, господарство і право. Вип. 10. 2017. С. 166170.
5. Белікова М.І. Цифровізація публічного адміністрування в умовах воєнного стану. Наукові інновації та передові технології: Серія «Право»: журнал. №8. 2022. С. 381392.
6. Бондарчук Н.В., Дуброва Н.П. Цифровізація публічного управління: стан та перспективи розвитку. Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія: Публічне управління та адміністрування. Том 34 (73) № 1 2023. С. 213218.
7. Гончарук Н., Чередниченко А. Модернізація публічного управління в Україні в умовах війни та в поствоєнний період у контексті європейських цінностей. Аспекти публічного управління. 10(6). 2022. С. 4654.
8. Державні послуги онлайн. Офіційний вебпортал «Дія». URL: <https://diia.gov.ua/>
9. Дорожня карта цифрової трансформації. Міністерство цифрової інформації. URL: <https://thedigital.gov.ua/projects/evrointegraciya/roadmap>
10. Еурядування – ключ до реформ в Україні. Державне агентство з питань електронного урядування України. Урядовий портал. Єдиний вебпортал

органів виконавчої влади України. URL:
<https://www.kmu.gov.ua/news/euryaduvannyaklyuchdoreformvukrayini>

11. Жовнірчик, Я. Ф. Електронне врядування та електронна демократія стосовно децентралізації в Україні: стратегії реалізації та розвитку / Я. Ф. Жовнірчик, В. В. Квасюк // Інвестиції: практика та досвід. 2020. №1. С. 105-113.

12. Засуха М.В. Сутність цифрової трансформації публічного управління. Проблеми сучасних трансформацій. Серія: право, публічне управління та адміністрування. №12. 2024. URL:
<https://reicst.com.ua/pmtl/article/view/2024120204/2024120204>

13. Коврига О.С. Взаємодія органів державної влади з громадськістю в системі державного управління України. Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія: «Державне управління». Том 31 (70). № 2 2020. С. 109-114.

14. Копняк К.В., Покинйчереда В.В. Електронний документообіг в публічному управлінні: проблеми впровадження, переваги та перспективи. Державне управління: удосконалення та розвиток. 2020. № 10. URL:
<http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1798>.

15. Котух, Є. В. Електронне урядування як нова парадигма публічного управління / Є. В. Котух // Інвестиції: практика та досвід. 2020. №3. С.122-127.

16. Кравченко О.І. Стратегічне управління у сфері публічного управління та адміністрування: навч. посіб. 102 с.

17. Кужда Т., Луциків І. Дослідження стану та перспектив цифрового розвитку в Україні. Галицький економічний вісник. № 56 (7879) 2022. С. 146-155.

18. Кукарін О.Б. Електронний документообіг та захист інформації : навч. посібник / за заг. ред. Н.В. Грицяк. Київ : НАДУ, 2015. 84 с.

19. Куценко О. Електронна демократія в Україні: сучасний стан та перспективи розвитку. 2023. URL:

<https://uplan.org.ua/elektronnademokratiiavukrainicuchasnyistantaperspektyvyrozvytku>

20. Мельничук Л.І., Головченко М.М. Питання впровадження електронного документообігу в органах державної влади. Вчені записки ТНУ ім. В.І. Вернадського. 2019. № 1. С. 154-159.

21. Механізми електронного урядування в інформаційному суспільстві: монографія / П. С. Клімушин, Д. В. Спасібов; за ред. О. В. Радченка. Харків : Видво ХарPI НАДУ «Магістр», 2017. 116 с.

22. Панкратова О. Цифровізація як сучасний тренд розвитку менеджменту. Економіка та суспільство. 2021. № 33. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/927/889>.

23. Перспективні напрямки цифрової трансформації публічного управління // Аспекти публічного управління. 2020. Т.8. №4. С.129-146.

24. Петков В. П., Торяник В. М. Менеджмент у державному управлінні : навч. посіб. / за заг. ред. О. В. Негодченка. стер. Херсон : Гельветика, 2021. 404 с.

25. Подворнюк О.О., Поліщук Н.В. перспективи впровадження електронного документообігу в публічному управлінні. Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія: Державне управління. Том 32 (71) № 5. 2021. С. 19-23.

26. Про електронні документи та електронний документообіг: Закон України від 22.05.2003 № 851IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/85115#Text>

27. Про електронну ідентифікацію та електронні довірчі послуги: Закон України від 05.10.2017 № 2155VIII.URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/215519#Text>

28. Про захист персональних даних: Закон України від 01.06.2010 № 2297VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/229717#Text>

29. Про національну інфраструктуру геопросторових даних: Закон України від 13.04.2020 № 554IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/55420#Text>

30. Про особливості надання публічних (електронних публічних) послуг: Закон України від 15.07.2021 № 1689IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/168920#Text>

31. Про схвалення Концепції розвитку електронного урядування в Україні Розпорядження Кабінету Міністрів України; Концепція, Перелік від 20.09.2017 № 649р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/6492017%D1%80#Text>

32. Про схвалення Концепції розвитку цифрової економіки та суспільства України на 2018-2020 роки та затвердження плану заходів щодо її реалізації Розпорядження Кабінету Міністрів України; Концепція, План, Заходи від 17.01.2018 № 67р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/672018%D1%80>

33. Публічне управління та сучасний менеджмент в інформаційному суспільстві: кол. моногр. / за аг ред.. Михайловської О.В. К.: Видавничий дім «Кондор». 2024. 188 с.

34. Рось О. Поняття та сутність нормативноправового забезпечення інституційної спроможності представницьких органів місцевого самоврядування. Інвестиції: практика та досвід. 2019. № 18. С. 97-100.

35. Сиротін В.Д. Сутність та особливості цифровізації у сфері публічного управління. Проблеми сучасних трансформацій. Серія: право, публічне управління та адміністрування. №12. 2024. URL: <https://reicst.com.ua/pmtl/article/view/202380205>

36. Соколова Н. Цифрові технології в публічній сфері. Аспекти публічного управління. Том 11. № 2. 2023. С. 57-64.

37. Соломко Ю. Електронне урядування: поняття, сутність, принципи та напрями розвитку. Ефективність державного управління. 2018. 2 (55).

38. Сучасні інформаційно-комунікаційні технології : навчальний посібник / Швачич Г. Г. та ін. Дніпро : НМетАУ, 2017. 230 с.

39. Трансформація публічного управління в умовах розвитку інформаційного суспільства та глобалізаційних процесів: вітчизняний та закордонний досвід: монографія / О.М. Кондрашов. Академія муніципального управління. Київ : Прінт Ю, 2016. 624 с.

40. Трембіта. Система електронної взаємодії державних електронних інформаційних ресурсів. URL: <https://trembita.gov.ua/>

41. Урядовий кур'єр. Газета Кабінету Міністрів України. Принцип «єдиного вікна»: що це таке? URL: <https://ukurier.gov.ua/uk/articles/principyedinogoviknashocetake/>

42. Ходаков В. Є. Використання інформаційних та комунікаційних технологій в сучасному цифровому суспільстві : колективна монографія / В.Є. Ходаков, Н.А. Кругла, Г.В. Веселовська, О.Н. Романюк та ін ; за загальною редакцією Г.О. Райко ; Міністерство освіти і науки України, Херсонський національний технічний університет. Херсон : Книжкове видавництво ФОП Вишемерський В.С. 2020. 147 с.

43. Хомишин І. Напрями цифрової трансформації у публічній сфері: правові основи. Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Серія: «Юридичні науки». №3(35). 2022. С. 233-239.